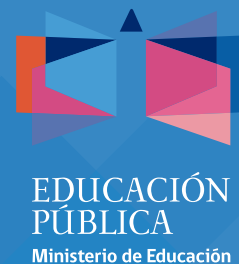




CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS



# Herramientas para la gestión de la convivencia en los Servicios Locales de Educación Pública



CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS



# Herramientas para la gestión de la convivencia

en los Servicios Locales  
de Educación Pública

# Introducción



La implementación del nuevo Sistema de Educación Pública implica el desafío de transitar, de manera gradual, desde la educación de dependencia municipal a la administrada por los Servicios Locales de Educación Pública (o, indistintamente, SLEP). El objetivo principal de estos Servicios es proveer educación pública de calidad en los establecimientos a su cargo, ya sea jardines, escuelas o liceos.

Ahora bien, la calidad a la que aspira nuestro sistema educativo es de carácter integral; es decir, no se agota en los resultados netamente académicos, como los aprendizajes en matemáticas o lenguaje. En efecto, la calidad integral es un desafío mayor, por cuanto involucra el desarrollo social de los estudiantes, su discernimiento ético, los afectos, el aprendizaje artístico. También incorpora la importancia de aprender a vivir con otros y a relacionarnos de forma constructiva, democrática y armónica.

El primer principio del Sistema de Educación Pública, expresado en la ley n°21.040, hace alusión a la convivencia como parte inherente de la educación integral. La convivencia —el aprender a convivir y a ser “con otros”—, así, es valorada como un elemento insoslayable a la hora de proveer educación de calidad. Esto también es asumido por las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC): el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación. Las comunidades educativas, en consonancia, paulatinamente la han reconocido como un elemento constitutivo de la labor educativa que les cabe. Así pues, la convivencia está instalada institucionalmente como un elemento fundamental de la buena educación.

Ahora bien, ¿qué es, específicamente, la convivencia?, ¿qué se puede hacer para mejorarla?, ¿cómo orientar a los establecimientos en la implementación de estrategias que les permitan mejorar la convivencia y su gestión?

Las siguientes herramientas buscan otorgar guías prácticas que ayuden a responder estas preguntas, ayudando así a operacionalizar las orientaciones rectoras del Ministerio de Educación en la materia.

De esta manera, estas herramientas son “un apoyo a los que apoyan”. Ofrecen una guía concreta a los equipos territoriales de las Subdirecciones (Unidades) de Apoyo Técnico Pedagógico de los Servicios Locales, para que, en su rol como asesores técnico pedagógicos de los establecimientos, apoyen sus procesos de gestión de la convivencia educativa, en consonancia con lo expresado en las Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico en Educación Pública (Dirección de Educación Pública, 2018).

# Guía para el uso de las herramientas



## ¿Para qué sirven las herramientas?

Las herramientas que se presentan en este documento han sido diseñadas para apoyar el acompañamiento que los equipos técnicos de los SLEP realizan a los establecimientos educacionales de su dependencia. De esa manera, otorgan a los equipos de las Subdirecciones (Unidades) de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) la posibilidad de desarrollar una gestión guiada y unitaria para acompañar sus avances en materia de convivencia educativa.

Estas herramientas tienen un enfoque práctico, y han sido pensadas para ser implementadas por los equipos territoriales de la UATP en conjunto con los equipos de los establecimientos educacionales, que son el escenario en el que finalmente confluye toda la gestión educacional de los SLEP.

## ¿Cómo se elaboraron las herramientas?

Para la elaboración de estas herramientas se contó con la colaboración de distintos especialistas en convivencia, de profesionales de equipos de los Servicios Locales de Educación Pública y de actores del sistema educativo. También, se sostuvieron entrevistas con encargados de convivencia de establecimientos educacionales calificados en el nivel insuficiente, según el ordenamiento que realiza la Agencia de Calidad de la Educación. Si bien las herramientas han sido diseñadas para la totalidad de los establecimientos, se han tomado algunas consideraciones especiales para establecimientos categorizados en dicho nivel.

Adicionalmente, se revisaron en detalle distintos documentos institucionales (en especial, del Ministerio de Educación, de la Agencia de Calidad de la Educación y de la Superintendencia de Educación), en orden a que los contenidos de las herramientas consideren y respeten las definiciones y marcos con los que actualmente los establecimientos cuentan. De manera especial, se tuvieron a la vista las definiciones centrales de la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018. De esta forma, los contenidos de las herramientas se inspiran en los enfoques formativo, de participación, territorial, de derecho, de género, de no discriminación, de desarrollo integral y de bienestar socioemocional.

## ¿Cómo se organizan las herramientas?

Las herramientas se dividen en tres secciones, cada una de las cuales cumple una función diferenciada. La primera sección comprende 3 herramientas, y busca entregar elementos introductorios generales para acercarse al concepto de convivencia en el ámbito educativo, y a algunas de sus principales implicancias para su gestión. La segunda sección cuenta con 5 herramientas y apunta a generar las condiciones, al interior del SLEP, para una adecuada gestión de la convivencia en el territorio. La tercera y última sección agrupa 10 herramientas, las cuales proveen elementos técnicos para que los equipos territoriales entreguen apoyo a los establecimientos, de manera de mejorar sus procesos de gestión de la convivencia.

Cada herramienta tiene una estructura común, que es la siguiente: Nombre de la herramienta; Objetivos; Marco de aplicación (que da cuenta del contexto de aplicación, sus límites, supuestos y condiciones de aplicación, en caso de que las haya); Desarrollo (describe conceptos y presenta actividades mediante las cuales se implementa la herramienta); Ideas fuerza (mensaje que en términos de contenido el usuario debe reconocer y conservar al final del uso de la herramienta); y Material complementario, cuando corresponda (documentos, guías, libros, material audiovisual, etc., vinculado con la temática de la herramienta que permite profundizar en la misma).

### ¿A quién se dirigen y cómo se usan herramientas?

Este set de herramientas está dirigido a la Subdirección o Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) de los Servicios Locales. De este modo, el subdirector o subdirectora de la UATP recibe estas herramientas, y es responsable de conocerlas, aprobar su uso y recabar información respecto de su implementación. También, debe asegurarse de que se implementen en el marco del Plan Estratégico Local y el Plan Anual.

Dentro de las UATP, las herramientas se dirigen, en particular, al equipo territorial de la Unidad, que presta acompañamiento a los establecimientos, y que se aloja en el Área de Mejoramiento Continuo. De esta manera, el jefe o jefa de esta Área tiene la función y responsabilidad de conocer las herramientas y monitorear su utilización.

En general, las herramientas de la Sección A están dirigidas a la totalidad de los equipos del SLEP. Por su parte, las herramientas de la Sección B están dirigidas especialmente al equipo de la UATP, para generar las condiciones que permitan realizar una adecuada gestión de la convivencia en el territorio. Las herramientas de la Sección C, en tanto, están dirigidas al equipo de Mejoramiento Continuo, especialmente a los equipos territoriales. Son ellos los llamados a realizar su implementación.

Respecto de las herramientas de la Sección C, cabe considerar que las dinámicas de trabajo entre los equipos territoriales y los establecimientos no son homogéneas. Los equipos territoriales pueden definir diferentes modalidades de trabajo y encarnar estilos de apoyo distintos, sobre una base común. A su vez, los establecimientos pueden reclamar grados de autonomía distintos y conformaciones de equipos diferenciadas. En este sentido, a pesar de que se recomiendan maneras específicas de implementar las actividades, las herramientas son flexibles, en el sentido de que permiten ser trabajadas de distinto modo, en distinto orden y en diferentes momentos.

Considérese, además, que no necesariamente la totalidad de las herramientas serán de apoyo para todos los establecimientos. Por ejemplo, la Herramienta 10 (Actualización de protocolos) no será utilizada por un establecimiento que tenga sus protocolos recientemente actualizados. O bien, un establecimiento puede haber definido funciones y roles asociadas a la gestión de la convivencia, de modo que no requerirá del apoyo que provee la Herramienta 11 (Organización y articulación de los equipos en los establecimientos educacionales).

En cualquier caso, el equipo de la UATP y los directores de los establecimientos tienen un rol clave en la implementación de las herramientas, en especial las correspondientes a la Sección C. Los primeros para otorgar asesoría técnica en su implementación y los segundos para validarlas y facilitar el desarrollo de los procesos que permitan aplicarlas.

Finalmente, la implementación propiamente tal de las herramientas de la Sección C requiere, en buena parte, de coordinación y trabajo colaborativo entre los equipos territoriales y los encargados o equipos de convivencia de los establecimientos. La invitación, en este sentido, es a que los equipos territoriales puedan proponer las estrategias de trabajo que se presentan por medio de estas herramientas a los equipos de los establecimientos, colaborar en su implementación y retroalimentarse mutuamente respecto del desarrollo de las actividades.

Las herramientas se presentan en un formato de archivador, que permite el retiro provisional de algunas hojas, con el fin de copiarlas y compartirlas, desde los equipos territoriales de la UATP a los equipos de los establecimientos. Para dar continuidad al uso, las hojas retiradas, luego de generar copias, se deben reincorporar al archivador.

A continuación, se presentan las tres Secciones con sus respectivas herramientas:

<b>A</b> <b>Herramientas introductorias para la gestión de la convivencia educativa</b>	1	¿Qué entendemos por convivencia en el ámbito educativo?
	2	Implicancias para la gestión de la convivencia desde la institucionalidad y la normativa
	3	Hoja de ruta de la convivencia educativa
<b>B</b> <b>Herramientas para generar condiciones para la gestión de la convivencia educativa</b>	4	Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación Pública. Parte 1
	5	Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación Pública. Parte 2
	6	Instancias de intercambio de experiencias y autoevaluaciones del equipo territorial de la UATP
	7	Estrategias de autocuidado para los equipos territoriales de la UATP
	8	Encuentros para apoyar la gestión de la convivencia educativa de los equipos territoriales de la UATP
<b>C</b> <b>Herramientas para acompañar a los establecimientos en la gestión de la convivencia educativa</b>	9	Actualización del Reglamento de Convivencia
	10	Actualización de protocolos
	11	Organización y articulación de los equipos de convivencia en los establecimientos educacionales
	12	Detección de necesidades por parte de la UATP para el fortalecimiento de competencias en los establecimientos
	13	Mapa de redes para articular el trabajo territorial en torno al bienestar de los estudiantes
	14	Gestión de redes de encargados de convivencia educativa
	15	Estrategias de prevención y abordaje de crisis
	16	Estrategias de mediación y resolución de conflictos
	17	Orientaciones para apoyar desde la UATP el desarrollo de estrategias de participación de apoderados en los establecimientos educacionales
	18	Orientaciones para diseñar un sistema de monitoreo de la convivencia educativa en los establecimientos del territorio

# Bibliografía para la elaboración de herramientas



Agencia de Calidad de la Educación (2015). *Los Indicadores de desarrollo personal y social en los establecimientos educacionales chilenos: una primera mirada*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/estudios/Estudio\\_Indicadores\\_desarrollo\\_personal\\_social\\_en\\_establecimientos\\_chilenos.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/estudios/Estudio_Indicadores_desarrollo_personal_social_en_establecimientos_chilenos.pdf)

Alcalay, L., Milicic, N., & Torreti, A. (2005). *Alianza efectiva Familia-Escuela: Un programa audiovisual para padres*. Revista Psykhé, Santiago de Chile, 14(2), 149-161.

Arón, A. y Milicic, N. (1999). *Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar*. Revista Psykhé, 2(9), 117-123.

Arón, A., Milicic, N., & Armijo, I. (2012). *Clima Social Escolar: una escala de evaluación-Escala de Clima Social Escolar-ECLIS*. Universitas Psychologica, 11 (3), 803-813.

Arón, A. Milicic, N., et al. (s.f.). *Proyecto Fondef Intervención en Crisis*. Disponible en: <http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/Cartillas/Manual%20adultos.pdf>

Brandoni, F. (2017). *Conflictos en la escuela. Manual de negociación y mediación para docentes*. Eduntref. Argentina.

Dirección de Educación Pública (2018). *Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico en Educación Pública*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2018/11/18.11.22-Bases-para-el-modelo-Apoyo-T%C3%A9cnico-Pedag%C3%B3gico.pdf>.

Fierro et. al. (2013). *Conversando sobre la convivencia en la escuela: Una Guía para el auto-diag nóstico de la convivencia escolar desde las perspectivas docentes*. Revista Iberoamericana de Gestión Educativa. 6 (2).

Focus (2018). *Estudio sobre la gestión de la convivencia escolar entre los sostenedores de los establecimientos municipales*. Encargado por MINEDUC y PNUD, Chile.

Ley n°20.370. *Establece la Ley General de Educación*. Santiago, Chile, 12 de septiembre de 2009.

Ley N° 20.529. *Crea el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización*. Santiago de Chile, 11 de agosto de 2011.

Ley n° 20.845. *De inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado*. Santiago, Chile, 29 de mayo de 2015.

Ley N° 21.040. *Crea el Sistema de Educación Pública*. Santiago, Chile, 16 de noviembre de 2017.

Ministerio de Educación (2011). *Fundamentos Otros Indicadores de Calidad Educativa. Unidad de currículum y evaluación*. Santiago de Chile. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Ordenacion/Fundamentos\\_OIC.pdf](https://s3.amazonaws.com/archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Ordenacion/Fundamentos_OIC.pdf).

Ministerio de Educación (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf).

Ministerio de Educación (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015 - 2018*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>

Ministerio de Educación (2015). *Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)

Ministerio de Educación (2015). *Orientaciones para la revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2015/orientaciones-elaboracion-pei-para-jornada-junio.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2015/orientaciones-elaboracion-pei-para-jornada-junio.pdf).

Ministerio de Educación (2016). *Orientaciones para la Construcción de Comunidades Educativas Inclusivas*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://migrantes.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/88/2018/06/Orientaciones-para-la-construccion-de-comunidades-educativas-inclusivas-2017.pdf>

Ministerio de Educación (2017). *Maltrato, acoso, abuso sexual, estupro en establecimientos educacionales Orientaciones para la elaboración de un Protocolo de Actuación*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2018/Cartilla.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2018/Cartilla.pdf)

Ministerio de Educación (2017). *Modelo de gestión intersectorial Aulas del Bien Estar. Documento de orientaciones técnicas. Versión completa y actualizada*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2018/Documento%20ABE%20version%20final%20digital.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2018/Documento%20ABE%20version%20final%20digital.pdf)

Ministerio de Educación (2017). *Estudio sobre la implementación de las redes de mejoramiento escolar*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/07/Resumen-ejecutivo-redes-mejoramiento2017.pdf>

Ministerio de Educación (2018). *Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>

Ministerio de Educación (2018). *Orientaciones para Promover la Participación e Involucramiento de las Familias en Educación Parvularia*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/34/2018/03/Promocion-de-Familias.pdf>

Molina de Colmenares, N., & Pérez de Maldonado, I. (2006). *El clima de relaciones interpersonales en el aula, un caso de estudio*. Paradigma, 27(2).

OIT (2015). *Guía para el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas con un enfoque de planificación efectivo y sostenible. Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC)*. Asunción, Paraguay. 2015

Superintendencia de Educación, 2018. *Circular que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado*. Santiago de Chile. Disponible en: [https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPARTE-INSTRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSEÑANZA-BASICA-Y-MEDIA...\\_opt.pdf](https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPARTE-INSTRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSEÑANZA-BASICA-Y-MEDIA..._opt.pdf)

## Dirección de Educación Pública, 2018

### Desarrollo de contenidos:

Joaquín Subercaseaux  
Magdalena Sánchez  
María Jesús Montero

### Estudios y Consultorías FOCUS

Isidora Mena  
Denisse Ulloa  
Isidora Cortese  
Paulina Vallejos  
Ximena Bugueño

Valoras UC

### Contraparte técnica:

Paulina Sáez  
Israel Ferreira

Departamento de Innovación y Mejoramiento Educativo  
División de Desarrollo y Planificación Educacional, Dirección de Educación Pública

### Diseño gráfico:

M. Cristina Villarreal

## Publicación de Dirección de Educación Pública

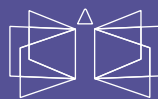
### Nota de la edición

En este libro se utiliza de manera inclusiva términos como "los niños", "los padres", "los hijos", "los apoderados" y otros que refieren a hombres y mujeres.

De acuerdo a la norma de la Real Academia Española, el uso del masculino se basa en su condición de término genérico, no marcado en la posición masculino/femenino; por ello se emplea el masculino para aludir conjuntamente a ambos sexos, con independencia del número de individuos de cada sexo que formen parte del conjunto. Este uso evita, además, la saturación gráfica de otras fórmulas que puede dificultar la comprensión de lectura y limitar la fluidez de lo expresado.



**CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS**



**EDUCACIÓN  
PÚBLICA**  
Ministerio de Educación

[www.educacionpublica.cl](http://www.educacionpublica.cl)





# Herramientas introductorias para la gestión de la convivencia educativa

1

¿Qué entendemos por convivencia en el ámbito educativo?

2

Implicancias para la gestión de la convivencia desde la institucionalidad y la normativa

3

Hoja de ruta de la convivencia educativa



# 1

## ¿Qué entendemos por convivencia en el ámbito educativo?

### Objetivo

Realizar una conceptualización de la convivencia educativa, sistematizando distintas aproximaciones, y destacando elementos importantes para su comprensión y desarrollo en el ámbito de la gestión educativa.

### Marco de aplicación

Por medio del objetivo señalado, esta herramienta orienta sus esfuerzos a proveer a los equipos de la UATP una noción compartida respecto a qué se entiende por convivencia y su relevancia en el ámbito escolar.

Es un insumo general para tener en cuenta en el abordaje de distintas temáticas asociadas a la convivencia en el contexto educativo. La definición que se propone se encuentra alineada con las aproximaciones conceptuales que ofrecen distintas instituciones públicas del ámbito de la educación, como la Agencia de Calidad y el propio Mineduc.

Extensivamente, en esta herramienta se propone una definición de la gestión de la convivencia, que se orienta a otorgar a los equipos territoriales de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) una definición compartida de su labor en este ámbito.

## 1. ¿Qué es la convivencia educativa?

La convivencia es altamente relevante en los establecimientos educacionales. No sólo facilita el aprendizaje de los estudiantes, sino que además es central para su desarrollo integral. La convivencia es, así, parte del desarrollo personal y social de los niños, niñas y adolescentes, y de su bienestar socio afectivo.

El término convivencia en el ámbito educativo se refiere a las relaciones personales que se dan entre los distintos actores que forman parte de la comunidad educativa.

El clima escolar, si bien es un concepto complementario a la convivencia, no lo reemplaza con exactitud. El clima tiene que ver con las percepciones y actitudes que tienen los estudiantes, docentes, padres, apoderados y asistentes de la educación respecto al ambiente en el que se dan las relaciones en el contexto escolar. La convivencia, por su parte, define las relaciones en sí mismas y su calidad.

El clima hace referencia al ambiente en el que se dan las relaciones entre los actores que componen la comunidad educativa, y tiene que ver con las percepciones y actitudes de éstos.

Conjugando ambos conceptos, el Ministerio de Educación define como uno de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) el Clima de Convivencia Escolar, refiriéndose a cómo estudiantes, apoderados, docentes y asistentes de la educación experimentan la convivencia en cuanto a la presencia de un ambiente de respeto, organizado y seguro en el establecimiento.

## 2. ¿Cuáles son las características del clima al interior de los establecimientos educacionales?

Existen definiciones que proveen distintos autores que complementan la descrita en el marco de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. Sin embargo, los autores coinciden en que tanto el clima escolar como el de aula se desarrollan entre dos extremos.

### Extremo favorable ←→ Extremo desfavorable

Representa un clima abierto, participativo, de cuidado y valoración hacia la comunidad, de confianza, tolerancia frente a los errores y coherente, en el cual existe mayor posibilidad para la formación integral de los estudiantes desde el punto de vista académico, social y emocional, puesto que existirían más oportunidades para la convivencia armónica.

Representa un clima cerrado, autoritario, de descalificación, focalizado en los errores, controlado y no coherente, donde imperan las relaciones de poder, dominación y control, porque no se estimulan los procesos interpersonales, ni la participación libre y democrática. Por esto, se producen comportamientos individuales y sociales hostiles, que inciden negativamente en la convivencia y el aprendizaje.

Un elemento adicional, no incorporado en la anterior distinción, tiene que ver con lo planteado por las autoras Alcalay, Milicic & Torretti (2005), quienes destacan a los apoderados y familias como actores claves en el clima escolar. Tomando en cuenta diversas investigaciones mencionan la relación recíproca que existe entre clima escolar y la participación familiar, vale decir, se alimentan mutuamente.

### 3. ¿Cómo se gestiona la convivencia educativa?

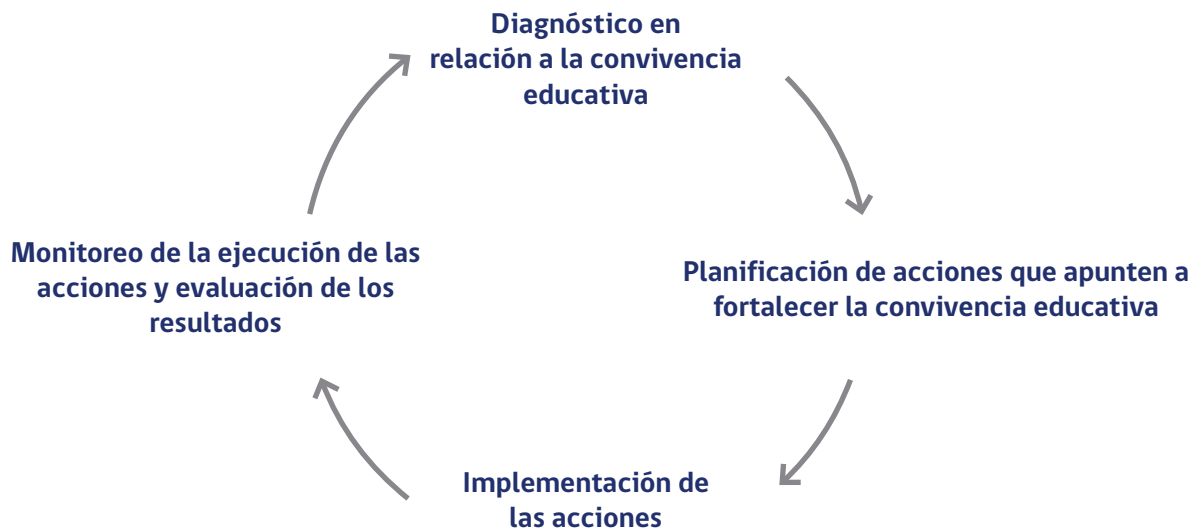
La gestión de la convivencia es un tema que se aborda desde los distintos documentos normativos y orientadores elaborados por las instituciones que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC). También, la Dirección de Educación Pública (DEP), en su documento “Bases para un modelo de apoyo técnico pedagógico de Educación Pública” (2018), resalta que uno de los ejes de trabajo en torno a los cuales se brinda este apoyo es el de la Convivencia educativa y la Participación ciudadana, relacionado con la generación de estrategias para fomentar un espacio democrático, participativo, de resolución no violenta de conflictos, de generación de compromisos colectivos, entre otros. En este modelo, se destaca además, la importancia de transmitir a la comunidad los sellos educativos de los establecimientos, de modo de convocar y articular la participación de la comunidad local.

Así, la siguiente definición, desarrollada para efectos de estas herramientas, es coherente y consistente con lo ya establecido en las mencionadas instancias.

La gestión de la convivencia educativa es la intencionalidad y reflexión en torno a los procesos de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación asociados a la convivencia, articulados con las políticas y normativas del SAC y el modelo de apoyo técnico de la DEP, en coherencia con los sellos institucionales de los establecimientos y considerando los enfoques de derecho, territorial, de reconocimiento de la diversidad, de no discriminación, de participación, de desarrollo integral y de bienestar socioemocional de la comunidad escolar.

Un aspecto clave explicitado en la Política Nacional de la Convivencia Escolar 2015–2018 es el enfoque formativo, que subraya la responsabilidad de los establecimientos educacionales en la generación de ambientes que permitan aprender y enseñar a convivir, a través de las relaciones que se dan cotidianamente en las comunidades escolares. Así, existe una intencionalidad pedagógica que implica que la convivencia es algo que se planifica y evalúa, como los demás objetivos del currículum.

Considerando lo anterior, la gestión de la convivencia apunta a un proceso sistemático de reflexión de la comunidad educativa, guiado por las siguientes etapas:



## Ideas fuerza

- La relevancia de la convivencia educativa se asocia al desarrollo integral de los estudiantes, donde se incluye el aprendizaje académico, además de lo social y afectivo.
- El enfoque formativo de la convivencia asume la relevancia de aprender y enseñar a relacionarse con los demás, a través de la experiencia escolar.
- La gestión de la convivencia implica una intencionalidad y planificación en los procesos asociados a esta y una constante reflexión de la comunidad educativa.
- Si bien el clima y la convivencia educativa son conceptos distintos, pueden considerarse complementarios entre sí.

## Material de apoyo

Agencia de Calidad de la Educación (2017). *Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Convivencia\\_escolar.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Convivencia_escolar.pdf)

Ministerio de Educación (2011). *Fundamentos Otros Indicadores de Calidad Educativa*. Unidad de currículum y evaluación. Disponible en: [https://s3.amazonaws.com/archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Ordenacion/Fundamentos\\_OIC.pdf](https://s3.amazonaws.com/archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Ordenacion/Fundamentos_OIC.pdf)

Ministerio de Educación (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015 - 2018*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>

Valoras UC (2008). *Clima Social Escolar*. Santiago de Chile. Extraído de <http://www.valorasuc.cl>  
Disponible en: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/clima\\_social\\_escolar.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/clima_social_escolar.pdf)

# 2

## Implicancias para la gestión de la convivencia desde la institucionalidad y la normativa

### Objetivo

Otorgar un mapa general de las instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC) y las incidencias que tienen en la convivencia educativa y su gestión. Además, entregar las principales indicaciones para la gestión de la convivencia desde los SLEP, de acuerdo a la ley n°21.040, que crea el Sistema de Educación Pública.

### Marco de aplicación

Durante los últimos años, el esfuerzo de la institucionalidad pública nacional en materia educativa ha incluido un fuerte foco en el aseguramiento de una educación de calidad para todos los estudiantes. Este esfuerzo se materializa en el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC), que exige y apoya a los establecimientos en la búsqueda de resultados que den cuenta de una mejora sostenida en el rendimiento, entendido éste de manera integral.

Esta herramienta propone un mapeo de las instituciones públicas que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Se especifica qué perspectivas asumen, y qué exigencias o apoyos otorgan para la gestión de la convivencia. Adicionalmente, se indica qué tipo de actividades realiza cada institución, y qué vínculo establecen tanto con los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) como con los establecimientos educacionales bajo su dependencia.

El sentido de esta herramienta reside en que es relevante para los equipos de la UATP contar con información respecto de las definiciones que establece el nivel central que inciden en la gestión de la convivencia. En efecto, estas definiciones otorgan ciertos límites, directrices, exigencias y responsabilidades que deben tomar en cuenta estos equipos.

Como orientación adicional, la herramienta presenta de manera resumida las principales funciones y responsabilidades para la gestión de la convivencia educativa por parte de los SLEP, de acuerdo a la ley que la crea.

## 1. Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)

El SAC es, desde 2011, la institucionalidad educativa del país. Agrupa a cuatro instituciones, las cuales, coordinadamente, cumplen funciones específicas con el objetivo común de asegurar una educación de calidad. Para esto, el Sistema contempla el diseño e implementación de un conjunto de políticas, evaluaciones, estrategias de apoyo y mecanismos de fiscalización, tanto para los sostenedores como para los establecimientos.

En el marco del SAC, la educación de calidad se entiende desde una perspectiva sistémica, ampliando la mirada desde aspectos académicos hacia aspectos que dan cuenta de un desarrollo integral. Así, una buena convivencia se entiende como un elemento inseparable de una educación de calidad.

Se considera importante que los equipos de los UATP cuenten con una guía para identificar las principales instituciones del SAC y su relación con la convivencia, en tanto que algunas definiciones de estas instituciones inciden en la gestión de todos los sostenedores, incluyendo a los SLEP.

### — Organismos que componen el sistema

- **El Ministerio de Educación (Mineduc).** Es el organismo rector del Sistema, encargado de proponer e implementar las políticas educativas y proveer financiamiento al SAC en su conjunto.
- **El Consejo Nacional de Educación.** Aprueba e informa distintos instrumentos neurálgicos que se implementan en el marco del SAC, como los estándares de aprendizaje, los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), entre otros.
- **La Superintendencia de Educación.** Fiscaliza para que se cumpla la normativa educacional, aplicando sanciones cuando corresponde. En este ámbito, canaliza reclamos, investiga y resuelve denuncias.
- **La Agencia de Calidad de la Educación.** Evalúa, orienta, e informa a la comunidad educativa respecto de los logros en relación a los estándares de aprendizaje y los IDPS.



## 2. El SAC y la convivencia en el ámbito educativo

### — Ministerio de Educación

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad establece que algunas funciones que desarrollaba el Ministerio las realizan ahora la Agencia o la Superintendencia. Sin embargo, el Ministerio es el organismo rector del Sistema, en consecuencia, es el encargado de diseñar las políticas educativas que se implementan a nivel nacional.

En el ámbito de la convivencia, el Mineduc, por medio de la División de Educación General, es el organismo encargado del diseño de la Política Nacional de Convivencia (PNCE). La PNCE 2015 - 2018 es la primera Política de Convivencia que se implementa en un contexto institucional fortalecido y que supone un desarrollo ininterrumpido de la convivencia. Así, se espera para el año 2019 la nueva PNCE (2019 - 2022) que orientará la gestión, los proyectos, programas y acciones, para fortalecer la convivencia educativa en todo nuestro territorio.

El desarrollo secuencial de políticas nacionales actualizadas para la convivencia indica que la temática ha cobrado importancia para nuestro sistema educativo, en tanto que forma parte indispensable para la formación de los estudiantes.

### — Superintendencia

La función principal de la Superintendencia es la fiscalización, tanto de los sostenedores (ya sea municipales o SLEP) como de los establecimientos educacionales a su cargo, para asegurar el cumplimiento de la ley, la aplicación de los reglamentos, el uso adecuado de recursos, entre otros.

#### *Modelo de fiscalización: Enfoque de derechos*

La Superintendencia se encuentra implementando un modelo de fiscalización basado en el enfoque de derechos. Este modelo lleva cerca de dos años de implementación y será integrado gradualmente en todos los procesos de fiscalización de este organismo. Además, se sustenta y es consistente con las reformas educativas y con los principios que de ella se desprenden, como la educación integral y la mejora continua, además del propio enfoque de derechos.

El propósito de este modelo es la protección de los derechos y bienes jurídicos que resguarda la normativa educacional. Es decir, la Superintendencia fiscaliza el resguardo de valores o intereses fundamentales para el proceso educativo, identificados en la normativa educacional, por ejemplo: acceso a la educación, no discriminación, participación, seguridad, entre otros.

La Superintendencia ofrece, en la plataforma virtual [www.buenaescuela.cl](http://www.buenaescuela.cl), un detalle de los derechos y bienes jurídicos de la comunidad educativa, y las obligaciones de los establecimientos en referencia a esto.



### *Tipos de fiscalización de la Superintendencia*

- **Fiscalización por denuncia.** Se activa cuando un miembro de la comunidad educativa se dirige a la Superintendencia para acusar una eventual irregularidad, vulneración de derechos, incumplimiento de la normativa expresada en el Reglamento, entre otros. Esto activa un procedimiento que incluye la solicitud de antecedentes al director o directora del establecimiento, y la revisión de la información por parte de la Superintendencia. En este caso, la existencia y aplicación de los protocolos actualizados es clave para que la comunidad educativa resguarde una gestión adecuada de emergencias en el establecimiento. Cabe señalar, que ante este tipo de situaciones el sostenedor puede cumplir un rol crucial como mediador en el conflicto, sin necesidad de que “escale” hasta la Superintendencia.

La Superintendencia ofrece un detallado listado de los ámbitos en que pueden existir denuncias por parte de los integrantes de la comunidad educativa:

<http://denuncias.supereduc.cl/memberpages/denuncias/denuncias.aspx>

- **Fiscalización preventiva.** En este caso, la Superintendencia define una serie de ámbitos que fiscalizará durante el año (puesto que no es factible fiscalizar la totalidad de las variables educativas), que pueden tener o no vínculo con la convivencia. Además, se visita a una “muestra de establecimientos” (no es posible visitar a todos durante un año). Se evalúan estos ámbitos en los establecimientos visitados, y se pueden tener tres tipos de resultados: “satisfactorios”, “con observaciones leves”, “con observaciones graves”. Cuando las observaciones leves no son subsanadas, o bien cuando se realizan observaciones graves, comienza un proceso administrativo que puede concluir en una sanción.

## — Agencia de Calidad de la Educación

La Agencia de Calidad de la Educación evalúa, orienta e informa a las comunidades educativas para la mejora de la calidad educativa, considerando la igualdad de oportunidades para todos los estudiantes. También, las acciones que realiza la Agencia expresan con claridad un enfoque de calidad integral para los procesos educativos. Estas acciones, por lo mismo, contemplan una serie de indicadores de desarrollo, entre ellos, la convivencia educativa.

- **Evaluación indicativa de desempeño.** La evaluación indicativa de desempeño se aplica tanto a los establecimientos como a los sostenedores. Esta evaluación entrega como resultado un reporte de fortalezas y debilidades, además de una serie de recomendaciones asociadas a las distintas áreas de evaluación: liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Es “indicativa”, en el sentido de que estas recomendaciones no son obligatorias, sino orientadoras, para que los establecimientos o sostenedores ajusten su quehacer en torno a determinadas dimensiones.
- **Evaluación de desarrollo personal y social.** Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) entregan información clave para la formación integral de los estudiantes. Entre estos indicadores se encuentra el indicador de Clima de convivencia escolar. Se mide mediante cuestionarios que se aplican a estudiantes, docentes y apoderados de 4°, 6°, 8° básico y II medio. El indicador de Clima de convivencia considera las percepciones y actitudes de todos los integrantes de la comunidad escolar respecto de tres dimensiones: ambiente de respeto, ambiente organizado y ambiente seguro.
- **Ordenamiento.** La Agencia, en otra de sus acciones, establece categorías de desempeño a los establecimientos, de manera de identificar necesidades de apoyo y orientaciones para la mejora. Para esto, ordena a los establecimientos según el logro en los Estándares de Aprendizaje (medidos mediante la prueba SIMCE) y en los IDPS, con la finalidad de identificar las necesidades de apoyo, entre otros. Así, el indicador de clima de convivencia incide, junto con los demás IDPS, en la Categoría de desempeño que le corresponde a un establecimiento. El índice es ajustado según las características socioeconómicas de los estudiantes, tomando en cuenta su vulnerabilidad socioeconómica, entre otros factores.

- **Orientación e información.** La Agencia desarrolla estrategias para orientar a los establecimientos con una óptica de educación integral. En este sentido, se desarrollan recomendaciones para la convivencia, mediante visitas y la entrega de herramientas. Además, la Agencia se encarga de informar a los establecimientos y sostenedores, transmitiendo información relevante y actualizada en torno a este y otros temas. Esto se realiza mediante: publicaciones, infografías, entre otras actividades.

### 3. ¿Qué dice la ley n°21.040 sobre la gestión de la convivencia?

La ley n°21.040, que crea el Sistema de Educación Pública, es el hito que inicia la transición gradual de la educación municipal a los SLEP. La ley, en distintos artículos, subraya relevancia de la convivencia educativa y su gestión, en el marco del nuevo sistema. A continuación, se presentan las menciones más relevantes que incorpora esta ley en relación a la gestión de la convivencia, señalándose los respectivos artículos.

- **Principios.** Distintos principios del sistema hacen alusión a la importancia de la convivencia (artículo 5). El primer principio, referido a que los estudiantes deben tener acceso a un aprendizaje que permita su desarrollo integral, detalla una serie de elementos que deben formar parte de la educación entendida de esta manera, entre los cuales está la sana convivencia para preparar a los estudiantes para la vida en sociedad. El sexto principio, en tanto, señala que los establecimientos han de contar con proyectos educativos que, entre otras cosas, apunten a promover y fortalecer la convivencia democrática y el ejercicio de una ciudadanía crítica.
- **Inserción territorial.** En el marco de la inserción territorial, los establecimientos pueden conformar redes de trabajo colaborativas entre sí (a nivel de directores, encargados técnicos y encargados de convivencia), las cuales pueden ser facilitadas e incentivadas por los SLEP. También en el ámbito de la inserción territorial, el trabajo con el inter sector permite a los establecimientos, dado el caso, poder activar servicios de apoyo psicosocial, de salud mental, etc., para estudiantes que así lo requieran (artículo 5).
- **Redes de establecimientos.** La ley n°21.040 establece, en el artículo 18, que los SLEP tienen entre sus funciones “fomentar el trabajo colaborativo y en red de los establecimientos educacionales de su dependencia”. Las agrupaciones de establecimientos, de acuerdo con la ley, pueden responder a distintos criterios, como: proximidad territorial, comuna, características del PEI, nivel educativo, entre otros.
- **Gestión de la convivencia.** De acuerdo al artículo 15, los Servicios Locales deben entregar a sus respectivos establecimientos educacionales apoyo para, entre otras cosas, favorecer la gestión de la convivencia educativa. Allí se señala la función de apoyar la elaboración de instrumentos de gestión, por ejemplo, los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y el Plan de Mejoramiento Escolar (PME).

A continuación, se presenta un cuadro que resume las principales disposiciones presenten en la ley n°21.040 que hacen referencia a la convivencia en el ámbito educativo.

Ley n° 21.040	Referencia a la convivencia
<b>Artículo 5</b>	<p>Principio 1: los estudiantes deben tener acceso a un aprendizaje que permita su desarrollo integral, en cuyo marco se promueva la sana convivencia.</p> <p>Principio 6: los establecimientos deben contar con proyectos educativos que fomenten la convivencia democrática y el ejercicio de una ciudadanía crítica.</p>
<b>Artículo 8</b>	Los equipos directivos y el director deberán velar por el clima de convivencia. Por medio de estos equipos, los SLEP velarán por la participación de todos los actores.
<b>Artículo 10</b>	El equipo directivo tiene la responsabilidad de ejecutar el Plan de Convivencia, que será evaluado en los Consejos Escolares respectivos.
<b>Artículo 12</b>	Los consejos de profesores, como instancia técnico-pedagógica, deben participar del diseño del Reglamento de Convivencia.
<b>Artículo 15</b>	Los SLEP deben entregar a sus respectivos establecimientos educacionales apoyo para favorecer la gestión de la convivencia, en cuanto a la elaboración de instrumentos de gestión, en especial el Plan de Gestión de la Convivencia.
<b>Artículo 18</b>	Los SLEP deben fomentar el trabajo colaborativo y en red de los establecimientos educacionales de su dependencia.
<b>Artículo 25</b>	La UATP debe asesorar y asistir a los establecimientos en convivencia y en el apoyo psicosocial a sus estudiantes.
<b>Artículo 49</b>	Los Consejos Locales asesorarán en la definición de acciones conducentes al desarrollo de comunidades de aprendizaje que fortalezcan la convivencia en cada establecimiento.

## Ideas fuerza

- El Sistema de Aseguramiento de la Calidad agrupa a una serie de instituciones que inciden en la gestión de la convivencia educativa.
- La fiscalización por medio de la Superintendencia, y la orientación y apoyo concreto, por medio tanto de la Política Nacional de Convivencia (que emana del Ministerio) como de la Agencia de Calidad, son dos de las principales formas en que la institucionalidad actual incide en la gestión de la convivencia.
- Tanto la ley n°21.040, que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública, como el SAC conciben la educación como un proceso integral, de tal manera que la convivencia educativa es parte constitutiva de los procesos educativos.

## Material de apoyo

Agencia de la Calidad de la Educación, 2018. *Nuevo Sistema Nacional de Evaluación de Aprendizajes La evaluación al servicio de los aprendizajes*. Santiago de Chile.

Rescatado desde: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/Sistema\\_Nacional\\_de\\_Evaluacion\\_17abr.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/Sistema_Nacional_de_Evaluacion_17abr.pdf).

Ministerio de Educación, 2014. *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile.

Rescatado desde: [http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares\\_Indicativos\\_de\\_Desempeno.pdf](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf).

Ministerio de Educación, 2015. *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015 - 2018*. Santiago de Chile.

Superintendencia de Educación, 2018. *Circular que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado*. Santiago de Chile.

Rescatado desde: <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPORTE-INSTRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSEÑANZA-BÁSICA-Y-MEDIA...opt.pdf>.

# 3

## Hoja de ruta de la convivencia educativa

### Objetivo

Proveer un marco de análisis y reflexión sobre del nivel de desarrollo de los instrumentos y mecanismos para acompañar la gestión de la convivencia que tienen los establecimientos del territorio del SLEP, atendiendo a los requerimientos de la normativa educacional y de los respectivos Proyectos Educativos.

### Marco de aplicación

La política educativa incluye normativas que se relacionan y/o afectan la convivencia a las que hay que atender. En este marco, el desafío es que, además de cumplir las normativas, las definiciones para la gestión de la convivencia en los establecimientos se relacionen y conversen con los proyectos de las instituciones.

En los Proyectos Institucionales de los establecimientos, en efecto, se plasman distintos enfoques que otorgan sentido a la gestión educativa, incluida la gestión de la convivencia. El enfoque formativo en los instrumentos de gestión y las prácticas educativas; la disposición de espacios para la colaboración y articulación de los equipos de convivencia con directivos, docentes y asistentes de la educación; la existencia de canales de comunicación diversificados y efectivos; son algunos factores que contribuyen a una convivencia al servicio del aprendizaje y buen trato para todos.

Esta herramienta busca proveer un ejercicio concreto que permita a los establecimientos, mediante la asesoría técnica de los equipos territoriales de la UATP, responder a algunas de estas exigencias de la normativa, y al mismo tiempo generar espacios de buen trato y convivencia, en línea con los Proyectos Educativos. Así, la hoja de ruta de la convivencia ayuda a visualizar y sistematizar los elementos clave que deben ser considerados al momento de definir planes y estrategias de acompañamiento para cada establecimiento en el ámbito de la convivencia.

Se trata de una herramienta para identificar el presente y proyectar los tramos siguientes en la ruta del mejoramiento. Cabe aclarar que es una ruta sugerida, no la única posible. En este sentido, conviene cuidar y respetar los caminos que están recorriendo los distintos establecimientos, sin limitar la incorporación de otras iniciativas complementarias que estén desarrollando.

Para el desarrollo de esta herramienta se propone una actividad conjunta, entre los equipos territoriales y los equipos de convivencia y directivo de los establecimientos educacionales a los cuales presta apoyo. Se trata de un trabajo entre los equipos territoriales y cada uno de los establecimientos, por separado.

## 1. Presentación de la actividad

Esta herramienta propone una instancia de trabajo conjunto entre los equipos territoriales de la UATP, y los equipos de los establecimientos, para realizar una autoevaluación respecto del camino recorrido en torno a la gestión de la convivencia, de sus desafíos y de los aspectos por mejorar.

Se propone que se trabaje con el equipo directivo y el de convivencia de cada establecimiento (o bien, con representantes de cada uno de ellos). La actividad busca realizar un análisis global e integrado de la gestión en el ámbito de la convivencia, con el fin de evaluar el camino recorrido y orientar la toma de decisiones, de modo de establecer una continuidad de la ruta de mejora en este ámbito.

La actividad considera como elemento fundamental de trabajo la "Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia", que se presenta hacia el final de la herramienta. La Matriz toma como base los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) "Clima de convivencia escolar" y "Participación y formación ciudadana".

Para el diseño de esta Matriz, dichos indicadores fueron enriquecidos con nuevas dimensiones e indicadores a partir de la revisión de diversas investigaciones, documentos e instrumentos que evalúan y/u orientan a los establecimientos educacionales respecto a la gestión de la convivencia.

El material de trabajo se presenta al final de la herramienta: la "Guía de evaluación del camino recorrido" (Anexo 1) y la "Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia" (Anexo 2).

## 2. Desarrollo de la actividad

### — Definición de condiciones

Tal como se ha mencionado, mediante esta herramienta se propone una instancia de autoevaluación de la gestión de la convivencia educativa en la que los equipos profesionales de la UATP acompañen al establecimiento en la reflexión y definición de acciones. Para esto, se sugieren las siguientes actividades previas, para las cuales es recomendable trabajar con el apoyo del encargado o equipo de convivencia del establecimiento:

- **Reunión previa con el equipo directivo.** En esta instancia se le presenta la Matriz al equipo directivo y se le extiende la invitación a participar de una instancia colaborativa para evaluar y proyectar la gestión de la convivencia en el establecimiento.
- **Asegurar la disponibilidad de tiempo.** La duración estimada de la instancia es de hasta 3 horas, de modo que debe planificarse con antelación para asegurar la participación de todas las personas consideradas.
- **Revisión de material.** Para esta reunión, el profesional del equipo territorial debe procurar conocer y tener a mano los siguientes instrumentos de gestión del establecimiento: PEI, PME, Reglamento de Convivencia, Plan de formación, Plan de Gestión de la Escolar, etc.
- **Preparación de material.** Todos los participantes deben contar con una copia de la "Guía de evaluación del camino recorrido" (Anexo 1) y la "Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia" (Anexo 2).
- **Asignación de un secretario.** Uno de los participantes de la instancia sistematiza la información, para luego compartirla con todos los participantes, idealmente en formato digital.

## — Paso 1. Análisis del camino recorrido

Se solicita que, en primer lugar, se presente a los participantes la matriz, en caso de que no hayan tenido oportunidad de revisarla con anterioridad, con el fin de que los participantes evalúen la matriz en conjunto, considerando el camino recorrido (o nivel de desarrollo) en cada uno de los indicadores de gestión y procesos institucionales y utilizando una escala de 0 a 4 que se presenta en la “Guía para evaluar el camino recorrido” (Anexo 1).

La evaluación se realiza de manera colectiva entre los participantes de la instancia, la que es guiada por el profesional del equipo territorial de la UATP.

Una vez identificado el nivel de desarrollo para cada una de los indicadores de la gestión de la convivencia educativa, discutir en conjunto y consignar aquellos “aspectos bien logrados” que merecen ser reconocidos y luego los “desafíos o aspectos por mejorar” y que podrían ser incluidos en la gestión de la convivencia del establecimiento. Para esto, se escriben en la matriz cada uno de los acuerdos alcanzados. Es especialmente importante que la persona que cumple el rol de secretario tome fiel apunte de los acordados.

## — Paso 2. Ajustes y planificación de la ruta

Una vez que hayan completado la matriz, en conjunto, identificar si existen aspectos que deben ser mejorados a la luz de la normativa legal vigente. En la misma matriz, señalados con asterisco, están indicados aquellos indicadores que son exigidos desde la normativa.

En base al análisis, se sugiere escoger de 3 a 6 aspectos que serán priorizados para incorporar al Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, en coherencia con el PEI y PME. A cada uno de estos aspectos o indicadores priorizados, asignar responsables, tiempos y recursos asociados. Estas definiciones deben ser tomadas por los propios equipos de los establecimientos, en función de sus roles y funciones, afinidades temáticas y tiempos disponibles.

## — Paso 3. Evaluación de los avances

Para finalizar, se recomienda calendarizar reuniones de trabajo posteriores para compartir los avances de acuerdo a lo definido en esta actividad, y ajustar acciones. Un buen momento para volver a mirar la matriz es el final del período académico, (ya sea el semestre o el año escolar), para evaluar si ha habido avances y establecer nuevas acciones de mejora para seguir avanzando.

## Ideas fuerza

- Apoyar la gestión de la convivencia requiere que el establecimiento cuente con definiciones institucionales, recursos humanos y planes que orienten las acciones de manera ordenada y articulada, pero también con la flexibilidad suficiente para responder a una comunidad en permanente movimiento.
- Contar con una visión integral del camino recorrido en el área de la convivencia, en el marco de la normativa y política educacional, y con especial atención a los objetivos del Proyecto Educativo, permite dirigir los apoyos con mayor pertinencia y eficacia.
- Cada establecimiento educacional recorre una ruta particular de acuerdo a sus ideales, necesidades más urgentes, competencias de sus equipos, recursos y apoyos del entorno.
- La convivencia educativa no es en ningún caso sólo responsabilidad del encargado de convivencia escolar; la efectividad de su rol dependerá de las posibilidades y apoyos que se le otorguen para convocar, articular y liderar las acciones en este ámbito.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015 - 2018*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>.

*Ley n° 20.845. De inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado*. Santiago, Chile, 29 de mayo de 2015.

Superintendencia de Educación, 2018. *Circular que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado*. Santiago de Chile. Disponible en: [https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPARTE-INSTRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSE%20BÁSICA-Y-MEDIA...\\_opt.pdf](https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPARTE-INSTRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSE%20BÁSICA-Y-MEDIA..._opt.pdf)

Ministerio de Educación (2015). *Orientaciones Técnicas Plan de Mejora Educativa*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20\(2015\).pdf](http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20(2015).pdf)



## Anexo 1: Guía de evaluación del camino recorrido

Camino recorrido (nivel de desarrollo)	Significado
0	<b>Inexistencia:</b> no existen acciones o no están las condiciones en el establecimiento.
1	<b>Acciones aisladas:</b> existen acciones, pero falta sistematicidad y coherencia entre ellas y con el PEI y PME del establecimiento.
2	<b>Acciones sistemáticas:</b> se realizan acciones en forma sistemática, y alineadas con PEI, PME y normativa legal vigente.
3	<b>Acciones institucionalizadas, participativas y socializadas:</b> se realizan acciones en forma sistemática, y alineadas con PEI, PME y normativa legal vigente. En su diseño/gestión se han involucrado distintos estamentos de la comunidad educativa, son conocidas por los distintos actores escolares y existe evaluación o monitoreo de este aspecto.

## Anexo 2: Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia

IDPS: Gestión de Clima de Convivencia Escolar. Ambiente Organizado							
Sub-dimensiones	Indicadores de gestión y procesos institucionales	Camino recorrido				Aspectos bien logrados (para reconocer los esfuerzos)	Desafíos/Aspectos por mejorar (para incluir en la gestión de la CE)
		1	2	3	4		
<b>Organización del equipo</b>	*Equipo de Convivencia y Encargado de Convivencia. Equipo bien estructurado (roles y funciones) y cuenta con tiempos suficientes para organizar la convivencia. Incorpora a otros actores. <b>*Requerido por normativa legal</b>						
	Profesionales con experiencia y/o formación y habilidades socioemocionales para la gestión de la convivencia educativa.						
	Articulación del equipo de convivencia con otros actores o equipos que participan en la gestión de la convivencia (directivos, docentes, asistentes, apoderados, duplas, Consejo Escolar, CEPA, CCAA, etc.)						
	Articulación del equipo con redes de apoyo externas al establecimiento						

(Se indica con un asterisco y en letra negrita aquellos aspectos que son requeridos como mínimos por la normativa legal vigente, y que son objeto de fiscalización por parte de la Superintendencia de Educación).

## Anexo 2: Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia (continuación)

IDPS: Gestión de Clima de Convivencia Escolar. Ambiente organizado							
Sub-dimensiones	Indicadores de gestión y procesos institucionales	Camino recorrido				Aspectos bien logrados (para reconocer los esfuerzos)	Desafíos/Aspectos por mejorar (para incluir en la gestión de la CE)
		1	2	3	4		
Instrumentos de gestión	Instrumentos de gestión institucional operativos, alineados y coherentes entre sí (PEI, PME, Plan de gestión de la Convivencia Escolar)						
	PEI explícita organización de la convivencia educativa y enfoque de formación integral.						
	* Reglamento de Convivencia, que especifica las normas de convivencia con enfoque inclusivo, formativo y con participación de la comunidad. <b>*Requerido por normativa legal</b>						
	Reglamento de Convivencia indica las normas y su sentido antes de describir las transgresiones. Establece procedimientos formativos que incluyen reparación de daño. <b>*Requerido por normativa legal</b>						
	*Protocolos de actuación. Existen como mínimo los protocolos detallados en la Herramienta 10 de este set. <b>*Requerido por normativa legal</b>						
	*Plan de gestión de la convivencia educativa asociado al PME, que incluye enfoque de disciplina formativa, acciones, sistema de monitoreo y evaluación de la convivencia. <b>*Requerido por normativa legal</b>						

## Anexo 2: Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia (continuación)

IDPS: Gestión de Clima de Convivencia Escolar. Ambiente de respeto							
Sub-dimensiones	Indicadores de gestión y procesos institucionales	Camino recorrido				Aspectos bien logrados (para reconocer los esfuerzos)	Desafíos/Aspectos por mejorar (para incluir en la gestión de la CE)
		1	2	3	4		
Cultura de buen trato	Instancias y actividades de reflexión sistemáticas en la comunidad para la promoción del respeto y buen trato						
	Prácticas y metodologías pedagógicas que apuntan a la formación de los valores de respeto y buen trato entre los estudiantes						
Cultura inclusiva	Promoción de una cultura que valora e incita a conocerse y a reconocer la riqueza de la diversidad (interculturalidad, de género, etc.)						
	Enfoque colaborativo/comunitario de abordaje de problemas individuales, para apoyar a estudiantes.						
	Acciones concretas para favorecer la inclusión						
	Normativas referidas a la inclusión que identifican como transgresiones a las prácticas de discriminación.						
	Planificaciones y metodologías pedagógicas que promuevan la diversidad como beneficio para el aprendizaje de todos						
	Adecuación curricular y apoyo pedagógico para atender a la diversidad de estudiantes						

## Anexo 2: Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia (continuación)

IDPS: Gestión de Clima de Convivencia Escolar. ambiente seguro y de cuidado							
Sub-di- mensiones	Indicadores de gestión y procesos institucionales	Camino recorrido				Aspectos bien logrados (para reconocer los esfuerzos)	Desafíos/Aspectos por mejorar (para incluir en la gestión de la CE)
		1	2	3	4		
Infra-estructura y espacios físicos	Cuidado de un ambiente físico y psicológico limpio, ordenado, acogedor y protector.						
	Infraestructura inclusiva, adecuada y segura para todos.						
	Espacios estimulantes y diversificados (según edad, género) en patios y exteriores.						
	Salas de clase limpias, ordenadas, seguras, bien ambientadas, con buena iluminación y temperatura agradable.						
Prevención de la violencia	Supervisión y cuidado permanente de la convivencia respetuosa y no discriminatoria entre estudiantes fuera del aula.						
	Acciones y procedimientos concretos liderados por docentes, para la prevención y resolución pacífica de conflictos en la sala.						
	<b>*Espacios y procedimientos concretos para la resolución pacífica y colaborativa de conflictos</b> (incluyendo los indicados en el punto anterior) <b>*Requerido por normativa legal</b>						
Cuidado de la comunidad	Planificación y supervisión respecto del uso de redes sociales y su incidencia en la convivencia (Facebook, Whatsapp, Instagram, Snapchat, Twitter, etc.)						
	Instancias y mecanismos de apoyo, reconocimiento y cuidado (físico y psicológico) a los funcionarios Espacios e instancias que promueven el cuidado de toda la comunidad						

## Anexo 2: Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia (continuación)

3

IDPS: Gestión de la participación y formación ciudadana. Participación						
Indicadores de gestión y procesos institucionales	Camino recorrido				Aspectos bien logrados (para reconocer los esfuerzos)	Desafíos/Aspectos por mejorar (para incluir en la gestión de la CE)
	1	2	3	4		
Instancias permanentes de participación, deliberación y colaboración intra e inter estamento, extendidas a toda la comunidad y que consideran la colaboración con Consejo Escolar, Centros de Padres y de Estudiantes.						
Existencia y uso de canales de comunicación hacia todos los estamentos. Se considera una buena comunicación con el Consejo Escolar, Centro de Padres y Centro de Alumnos.						
Socialización y reflexión de los instrumentos de la gestión de la convivencia.						
Estrategias y actividades pedagógicas que fomentan la participación y colaboración entre estudiantes (basadas en trabajo grupal, reflexión, debates y en la valoración de las opiniones)						

**Anexo 2: Matriz para la evaluación y proyección de la hoja de ruta de la convivencia (continuación)**

IDPS: Gestión de la participación y formación ciudadana. Sentido de pertenencia						
Indicadores de gestión y procesos institucionales	Camino recorrido				Aspectos bien logrados (para reconocer los esfuerzos)	Desafíos/Aspectos por mejorar (para incluir en la gestión de la CE)
	1	2	3	4		
Instancias y ritos que fomentan la identidad positiva y el sentido de pertenencia hacia la visión del Proyecto Educativo y el establecimiento (Ej: semana del colegio, día del exalumno, actividades con la comunidad, etc.).						
Instancias de interacción colaborativa con la comunidad en la que se inserta la escuela						
Instancias y actividades que fomentan el compromiso y el sentido de pertenencia a cada curso (Ej: paseos y celebraciones, proyecto de ayuda a un compañero, metas de curso)						

# B

## Herramientas para generar condiciones para la gestión de la convivencia educativa

4

Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación Pública. *Parte 1*

5

Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación Pública. *Parte 2*

6

Instancias de intercambio de experiencias y autoevaluaciones del equipo territorial de la UATP

7

Estrategias de autocuidado para los equipos territoriales de la UATP

8

Encuentros para apoyar la gestión de la convivencia educativa de los equipos territoriales de la UATP





# 4

## Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación Pública

### Parte 1

#### Objetivo

Promover instancias de reflexión en el equipo de la UATP en relación con las Definiciones Estratégicas que el nivel intermedio debería tener respecto a la convivencia educativa, en coherencia con el Plan Estratégico Local.

Definir la visión y la misión del SLEP en relación a la gestión de la convivencia educativa.

#### Marco de aplicación

Se propone que las Definiciones Estratégicas se agrupen en un documento institucional del SLEP, que defina un marco de referencia común que oriente y entregue lineamientos respecto de lo que éste espera para las comunidades educativas de su territorio, respecto del eje de gestión de la convivencia educativa.

El documento de Definiciones Estratégicas está compuesto por dos grandes apartados: en primer lugar (lo que se aborda en esta herramienta) se encuentran la visión y misión que el SLEP establece mediante un proceso participativo y de consenso. Un segundo apartado, abordado en la herramienta 5, es la definición de principios y objetivos estratégicos de la convivencia educativa para el nivel intermedio, los que deben ser atingentes a la realidad del territorio y ayudar a trazar el camino para alcanzar la visión.

Estas definiciones buscan ayudar al SLEP a alcanzar los objetivos estratégicos que ha determinado para el ámbito de la convivencia educativa en su Plan Estratégico Local. Estas definiciones, además, deben estar

alineadas con la Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) y, al mismo tiempo, incorporar elementos propios del territorio que no necesariamente están consignados en la PNCE. De todas formas, estos elementos territoriales no deben contradecir los principios o enfoques de la PNCE.

La elaboración de las Definiciones Estratégicas considera 4 fases, desarrolladas en dos herramientas:

**Herramienta 4.** Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación - Parte 1

1. Diagnóstico
2. Definición de visión y misión

**Herramienta 5.** Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación - Parte 2

3. Definición de principios
4. Definición de objetivos estratégicos

## 1. Conceptos fundamentales para las Definiciones Estratégicas de convivencia del Servicio Local de Educación Pública

En la presente herramienta se aborda la definición de la visión y la misión en torno a la convivencia educativa por parte de los SLEP.

- **Visión.** La visión es el ideal que se quiere lograr respecto de la convivencia educativa en los establecimientos del SLEP y que orienta las acciones que se desprenden de la Misión (Mineduc, 2015).
- **Misión.** La misión, por su parte, permite identificar los propósitos y límites de una organización, es decir, es la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a su accionar (Mineduc, 2015). En el marco de estas Definiciones Estratégicas, entendemos la misión como el rol del SLEP respecto de la convivencia educativa y su gestión.

## 2. Taller para elaborar un ideario para las Definiciones Estratégicas de Convivencia del Servicio Local de Educación Pública

A continuación, se proponen actividades para elaborar la primera parte de las Definiciones Estratégicas: la construcción del "ideario" (es decir, la visión y la misión) del SLEP en relación a la convivencia educativa y a su gestión.

Se estima conveniente que estas actividades sean monitoreadas desde la subdirección de la UATP.

### — Definición de condiciones para el taller

- **Equipo a cargo de la actividad.** La subdirección de la UATP define un equipo de trabajo que lidere la elaboración de las Definiciones Estratégicas, integrado por profesionales del SLEP y, de ser posible, por representantes de las comunidades educativas. Este equipo no debiera tener más de 15 personas, de manera de facilitar el trabajo que se realizará. Dentro de este equipo, la subdirección define un coordinador y un moderador de la instancia. También puede definirse un secretario de notas.
- **Definiciones de tiempo.** El coordinador define los tiempos que se destinarán para el trabajo asociado a la elaboración de las Definiciones Estratégicas, asegurándose de que todos quienes integran el equipo cuenten con esos tiempos.
- **Calendario.** El coordinador define un calendario de reuniones para la elaboración de las Definiciones Estratégicas. En principio, esta podría realizarse en 2 talleres: el primero de una duración estimada de 90 y el segundo de 120 minutos.

## — Antes del taller

El coordinador de la realización del taller debe completar la siguiente matriz de datos, como insumo para la reflexión:

### Matriz de datos

Variable	Caracterización Establecimientos SLEP	
Categorías de desempeño	Alto	Nº EE:
	Medio	Nº EE:
	Medio Bajo	Nº EE:
	Insuficiente	Nº EE:
Resultados IDPS clima de convivencia escolar	Puntaje superior a su GSE	Nº EE:
	Puntaje igual a su GSE	Nº EE:
	Puntaje inferior a su GSE	Nº EE:
Denuncias Superintendencia	Denuncias a Superintendencia/ EE del SLEP	Nº Total:
	Denuncias, por temas de convivencia	% Total:
	Principales razones de las denuncias por convivencia/ EE del SLEP	1.
		2.
3.		
Resultados realización de etapa "diagnóstico" Bases para un modelo de apoyo técnico pedagógico en Educación Pública"		
Otros		

Dependiendo de la disposición, el coordinador puede incorporar otros datos que sean de utilidad para la reflexión sobre la convivencia educativa y su gestión como, por ejemplo, porcentaje de estudiantes desertores del sistema educativo en el territorio, porcentaje de establecimientos que cuentan con Reglamento de Convivencia actualizado, entre otros.

Además, esta información debe tomar en cuenta los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, definida en las Bases para un modelo de apoyo técnico pedagógico (Dirección de Educación Pública, 2018), en caso de haberse realizado, y de que sus resultados hayan sido sistematizados<sup>1</sup>.

## — Parte 1 del Taller: Caracterización y diagnóstico

Para establecer el ideario es clave conocer y tener en cuenta, previamente, las características particulares del territorio que compone el SLEP. Es por esto que la primera parte del taller busca realizar un análisis de diagnóstico en el que participe el equipo que lidere la elaboración de las Definiciones Estratégicas. Como se ha dicho, se propone invitar a esta instancia a representantes de directivos, docentes, encargados de convivencia y otros, según cada SLEP lo estime.

### Presentación de objetivos (10 minutos)

- **Objetivo.** Para iniciar el taller, el moderador involucra a los participantes contándoles el objetivo de esta sesión, que es reflexionar respecto del estado de la convivencia educativa y su gestión en el territorio que compone el SLEP.
- **Reflexión individual.** Se otorgan 5 minutos para que cada participante, de manera individual, responda a las siguientes preguntas: “**¿cómo fue mi experiencia, siendo estudiante, en relación a la convivencia?**”, “**¿hubo alguna experiencia en particular que no me agrada de mi época escolar?**” Luego, pida a cada participante que comparta con quien está a su lado la reflexión personal.

### Reflexión en torno a los datos de los establecimientos (20 minutos)

Luego, el moderador presenta la matriz de datos. Para esto, se sugiere armar grupos de trabajo de no más de 4 personas. Una vez que haya presentado los datos, invite a cada grupo a reflexionar en torno a las siguientes preguntas:

- **Pregunta 1.** ¿Qué celebro/valoro de los datos recién presentados?
- **Pregunta 2.** ¿Qué me preocupa de los datos recién presentados?
- **Pregunta 3.** ¿Hay algo que sabemos sobre la convivencia educativa en nuestros establecimientos que no se presentó en la matriz?
- **Documentación.** Si es posible, el moderador entrega a cada grupo cartulinas y plumones donde puedan ir documentando la reflexión que se dé durante la sesión. De lo contrario, pueden anotar las conclusiones compartidas en una hoja de papel.
- **Compartir la reflexión.** Una vez terminada la reflexión por grupo, invite a un representante de cada grupo a compartir la reflexión con el resto del equipo. Se recomienda que el secretario tome nota de lo que se comparte.

---

<sup>1</sup> Ver documento “Bases para un modelo de apoyo técnico pedagógico”. Etapas del Ciclo de apoyo y acompañamiento técnico pedagógico. Página 21.

### Reflexión grupal (40 minutos)

Luego, en los mismos grupos, el moderador invita a responder las siguientes preguntas. Para esta segunda ronda de preguntas, se sugiere dar 40 minutos.

- **Pregunta 1.** ¿Cuáles son las principales temáticas en relación a la convivencia educativa que enfrentan los establecimientos del territorio?
- **Pregunta 2.** ¿Cómo nos gustaría la convivencia educativa en los establecimientos del SLEP?
- **Pregunta 3.** ¿Cuál es el rol que el SLEP tiene en lograr nuestras aspiraciones en relación a la convivencia educativa?
- **Pregunta 4.** ¿Cómo relacionamos la convivencia con la gestión pedagógica y los aprendizajes de los estudiantes?
- **Compartir la reflexión.** Al igual que con la primera ronda de preguntas, el moderador invita a un representante de cada grupo a compartir la reflexión con el resto del equipo. Se recomienda que el secretario tome nota de lo que se comparte.

### Aprendizajes de la sesión (20 minutos)

Para cerrar esta primera parte de diagnóstico, se sugiere realizar una reflexión grupal dirigida por el moderador, donde se invita a cada participante, dentro de su grupo, a responder lo siguiente:

“Cuando comenzamos conversando sobre este diagnóstico, seguramente cada uno tenía algunas ideas sobre la convivencia y su gestión en las escuelas del SLEP. Ahora, después de haber compartido distintas visiones respecto de la convivencia, quiero pedirle a cada uno que responda a las siguientes preguntas y las comparta con los demás.”

Respecto de la convivencia educativa, yo solía pensar que...  
Ahora pienso que.....

Pida que algunos participantes compartan sus respuestas a la totalidad de los participantes. Con esto, termina la parte 1 del taller. El moderador y el coordinador conservan el material levantado.

## — Parte 2 del Taller: Construcción del ideario del SLEP en relación a la convivencia educativa

Esta segunda parte del taller busca, a partir de la reflexión anterior, definir dos aspectos clave para el ideario del SLEP respecto de la convivencia educativa y su gestión. Estos son la visión y la misión.

Presentación de objetivos (5 minutos)

- Para iniciar el taller, el moderador cuenta a los participantes el objetivo de esta sesión, que es definir colaborativamente la visión y la misión que debe asumir el SLEP en función de la convivencia escolar.

### Visión (55 minutos)

La visión del SLEP debe responder a la siguiente pregunta: “**¿Cómo nos gustaría que sea la convivencia entre las comunidades educativas que son parte del SLEP?**” Para encontrar la respuesta a esta pregunta, el moderador invita a realizar la siguiente actividad. Para trabajar, se divide al equipo en grupos de máximo 4 personas.

- **Definición de titular por grupo** (15 minutos). A cada grupo se le solicita trabajar a partir de una rutina de trabajo llamada “titulares”. Consiste en responder, en conjunto, a la siguiente pregunta: “Si tuviéramos que escribir un titular, o una frase que anuncie los elementos centrales para estas Definiciones Estratégicas, ¿cuál sería?” Así, entre todos los participantes de cada grupo deben definir un titular general, que se relacione con lo que quieren o anhelan para la convivencia en su territorio.
- **Definición de titular** (25 minutos). Luego, cada grupo presenta su titular y entre todos definen uno final, que agrupe o recoja los aspectos centrales de los distintos titulares. Se propone que esta conversación sea organizada por el moderador, asegurándose que el titular compartido efectivamente incorpore las propuestas de los distintos grupos.
- **Validación del titular** (15 minutos). Una vez que esté listo, revisar que el titular final responda a la pregunta original sobre la visión. Es decir, “¿cómo queremos o soñamos que sea la convivencia entre las comunidades educativas del SLEP?”. Dando la palabra a quien lo solicite, el moderador confirma que los participantes reconocen que el titular responde a un ejercicio de construcción colectiva. Se recomienda que el secretario tome nota de lo que se comparte.

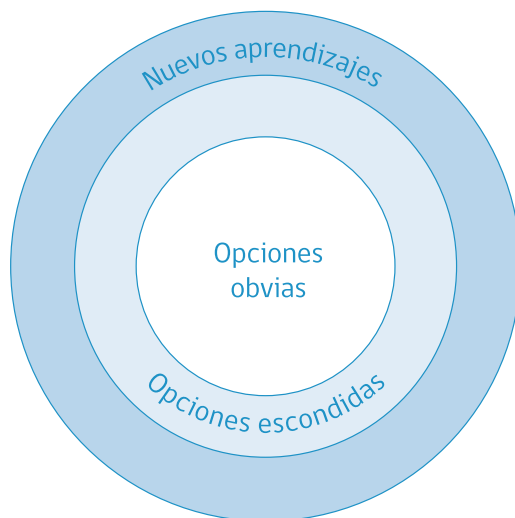
### Misión (65 minutos)

Luego, la misión debe responder a la siguiente pregunta: “**¿Cuál es nuestro rol, como SLEP, en el logro de la visión que hemos definido?**”. Se trata de una pregunta que conduce a la definición de la misión del SLEP en relación a la convivencia educativa en el territorio. Para encontrar la respuesta a esta pregunta, se propone trabajar en grupos de máximo 4 personas. Pueden ser los mismos de la actividad anterior.

A cada grupo se le solicita trabajar en la rutina “explosión de opciones”. Esta rutina busca definir progresivamente distintas respuestas a la pregunta por la misión: “¿cuál es nuestro rol como SLEP en el logro de la visión que hemos definido previamente?”. Estos son los tipos de respuestas que se irán trabajando:

- **Opciones obvias.** Respuestas espontáneas, que surgen de manera inmediata ante la pregunta.
- **Opciones escondidas.** Responden a procesos reflexivos más intensos, que no aparecen de manera automática ante la pregunta.
- **Nuevos aprendizajes.** Respuestas que surgen de manera compartida, es decir, después de un ejercicio reflexivo conjunto.

Así, cada grupo trabaja con una cartulina donde se dibuja el siguiente esquema. La actividad implica que escriban dentro de cada círculo, de modo que se les solicita que el diseño que hagan lo permita.



A continuación se desarrolla la actividad:

- **Reflexión por grupo en torno a la misión** (20 minutos). Para comenzar el trabajo se debe realizar la pregunta abierta sobre la misión, es decir, “¿cuál es nuestro rol como SLEP en el logro de la visión que hemos definido anteriormente?” Esta pregunta se debe responder por grupo, al interior del círculo del centro. Se les pide enumerar aquellas opciones obvias, las primeras respuestas espontáneas que les surgen.
- **Segundo círculo: opciones escondidas** (20 minutos). Luego, pasar al segundo círculo, donde deben responder a la misma pregunta, ahora haciendo una lluvia de ideas sobre otras opciones, diferentes a las “obvias”. Estas nuevas opciones responden a procesos reflexivos más intensos, de modo que emerjan “opciones escondidas”, es decir, que no surjan de manera espontánea.
- **Nuevos aprendizajes** (15 minutos). Una vez que los grupos hayan terminado, el moderador pide reflexionar sobre qué han aprendido del rol les corresponde, como SLEP, respecto de la convivencia educativa y su gestión, a partir del trabajo de esta rutina. Estos nuevos aprendizajes deben ser documentados en el último círculo del esquema.

### Registro y sistematización (10 minutos)

A medida que van surgiendo los nuevos aprendizajes, el moderador o el secretario los consigna en la siguiente matriz, en la columna izquierda. Posteriormente, propone frasearlos a modo de misión.

#### Matriz de sistematización de la misión

Nuevos aprendizajes	Fraseo en términos de misión
Ejemplo: "Aprendí que uno de nuestros roles es visitar a los establecimientos, saber cómo son, cómo enseñan, cómo se relacionan las personas"	"Conocer la cultura de los establecimientos de nuestro territorio"

Finalmente se propone una misión que logre cohesión respecto de los nuevos aprendizajes, agregando los que son similares entre sí.

La misión y la visión deben ser presentadas al resto de los participantes para su aprobación y luego validadas con el equipo del SLEP en su conjunto, por medio de la subdirección de la UATP. Para esto, se propone que la Subdirección, después de proponer adaptaciones correspondientes, apruebe estas definiciones y las comunique, dando espacio para que los funcionarios puedan proponer ajustes, por escrito. El equipo encargado puede posteriormente evaluar la factibilidad de ajustar una versión definitiva en función de estos comentarios.



## Ideas fuerza

- La elaboración colaborativa y participativa al interior de la UATP de Definiciones Estratégicas de convivencia educativa permite generar objetivos compartidos y facilita que los equipos se identifiquen con la labor que desarrollan.
- Es importante que las Definiciones Estratégicas de convivencia educativa del SLEP debe estar alineada con el Plan Estratégico Local, y que consideren como referencia la Política Nacional de Convivencia Escolar.
- Las Definiciones Estratégicas deben ser socializadas con todas las comunidades educativas, de manera de instalar un relato común que dote de sentido compartido a los distintos actores.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (2018). *Guía de Orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar*. Santiago de Chile.

Disponible en: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/Guia\\_Orientaciones\\_finales.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/Guia_Orientaciones_finales.pdf).

Dirección de Educación Pública (2018). *Bases para un modelo de apoyo técnico pedagógico en Educación Pública*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2018/11/18.11.22-Bases-para-el-modelo-Apoyo-T%C3%A9cnico-Pedag%C3%B3gico.pdf>

5

# Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa desde el Servicio Local de Educación Pública

## Parte 2

### Objetivo

Promover instancias de reflexión en el equipo de la UATP en relación con las Definiciones Estratégicas que el nivel intermedio debería tener respecto a la convivencia educativa, en coherencia con el Plan Estratégico Local.

Definir los principios y objetivos estratégicos del SLEP en relación a la gestión de la convivencia educativa.

### Marco de aplicación

Esta herramienta busca proveer de orientaciones a los SLEP para complementar las Definiciones Estratégicas de convivencia educativa territorial que se inicia en la Herramienta 4, y así robustecer el relato compartido respecto de lo que se espera en relación a la convivencia en las comunidades educativas. Específicamente, esta herramienta apoya la definición de principios y objetivos estratégicos del SLEP para la gestión de la convivencia educativa a nivel territorial.

El documento de Definiciones Estratégicas está compuesto por dos grandes apartados: en primer lugar (lo que se aborda en la Herramienta 4) se encuentran la visión y misión que el SLEP establece mediante un proceso participativo y de consenso. Un segundo apartado, abordado en la presente herramienta, es la definición de principios y objetivos estratégicos de la convivencia educativa para el nivel intermedio, los que deben ser atingentes a la realidad del territorio y ayudar a trazar el camino para alcanzar la visión.

Como se ha mencionado en la Herramienta 4, las Definiciones Estratégicas deben ser un instrumento institucional del SLEP, que establezca un marco de referencia común orientador respecto de lo que el SLEP espera para las comunidades educativas de su territorio, respecto de la convivencia educativa.

Las Definiciones Estratégicas del SLEP deben estar alineadas con la Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) y, al mismo tiempo, con el Plan Estratégico Local de Educación Pública (PEL), en el entendido de que el objetivo del PEL es propender al desarrollo de la educación pública y la mejora permanente de la calidad de ésta mediante la definición de objetivos, prioridades y acciones. Así, los objetivos estratégicos que se definan a partir de esta herramienta deben ser coherentes con los del PEL.

Como se ha visto en la Herramienta 4, la elaboración de las Definiciones Estratégicas considera cuatro fases: 1) diagnóstico, 2) definición de visión y misión, 3) definición de principios y 4) definición de objetivos estratégicos. Esta herramienta apoya, así, las fases 3 y 4.

## 1. Conceptos fundamentales para las Definiciones Estratégicas de convivencia del Servicio Local de Educación Pública

En la presente herramienta se aborda la definición de principios y objetivos estratégicos para la gestión de la convivencia educativa por parte de los SLEP. Esta definición resulta de especial relevancia para dotar de orden y sentido práctico a esta gestión. Los principios y objetivos estratégicos dan sustento, articulación y narrativa a la labor de los equipos territoriales, permitiendo contrastar las prácticas y actividades (tanto de su gestión territorial como de la gestión en los establecimientos) con las definiciones centrales del SLEP en torno a la convivencia, definidas en el Herramienta 4.

- **Principios.** Los principios son el conjunto de valores y postulados que orientan y regulan la convivencia en las comunidades educativas del SLEP. Forman parte constitutiva de toda gestión de la convivencia; se manifiestan y concretizan en su cultura, creencias y comportamientos, de manera de ser guías y pautas que marcan las directrices de la conducta (Mineduc, 2015).
- **Objetivos estratégicos.** Los objetivos estratégicos son las aspiraciones del SLEP en relación a la convivencia educativa, en base a las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en el territorio (Mineduc, 2018). Los objetivos no son actividades, sino declaraciones que deben responder a la pregunta sobre qué quiere lograrse en los establecimientos, respecto de la convivencia educativa. Para la definición de los objetivos es relevante volver a mirar al diagnóstico que se trabaja en la fase 1 de las Definiciones Estratégicas (Herramienta 4).

## 2. Taller para elaborar un ideario para las Definiciones Estratégicas de Convivencia del Servicio Local de Educación Pública

A continuación, se proponen actividades para que el SLEP defina, internamente, sus principios y objetivos estratégicos.

### — Definición de condiciones para el taller

- **Equipo a cargo de la actividad.** Idealmente, esta herramienta debe ser trabajada por el mismo equipo que desarrolló las actividades de la Herramienta 4. Este equipo debe ser definido por la subdirección de la UATP, y está integrado por profesionales del SLEP y, de ser posible, por representantes de las comunidades educativas. No debiera tener más de 15 personas, de manera de facilitar el trabajo que se realizará. Nuevamente, se asigna desde la subdirección un coordinador y un moderador. También se recomienda la designación de un secretario, que pueda tomar apuntes durante la actividad.
- **Consideraciones respecto del PEL.** Si como SLEP ya han definido su Plan Estratégico Local (PEL), el equipo a cargo de la actividad debe cuidar que los principios y objetivos estratégicos estén alineados con lo definido en el PEL. Por otro lado, si el Servicio Local aún no ha elaborado su PEL, al momento de hacerlo, quienes lo diseñen deben cuidar que lo definido en el ámbito de convivencia educativa sea coherente a las Definiciones Estratégicas para la gestión de la convivencia educativa del SLEP.
- **Definiciones de tiempo.** El coordinador de la instancia, designado por la subdirección, define los tiempos que se destinarán para el trabajo asociado a las definiciones estratégicas, asegurándose de que todos quienes integran el equipo cuenten con esos tiempos.

- **Calendario.** El coordinador define un calendario de reuniones para la elaboración de las Definiciones Estratégicas. Este calendario debe ser aprobado por la subdirección. En principio, el taller propuesto en esta herramienta podría realizarse en 1 sesión de entre cerca de 2 horas, pero cada equipo debe evaluar esto según su disponibilidad.

### — Parte 1 del Taller: Retomar lo desarrollado en la Herramienta 4 (15 minutos)

- **Recapitulación** (5 minutos). Para comenzar, se sugiere que el moderador recuerde lo trabajado en la Herramienta 4, leyendo la visión y misión (idealmente ya validadas según los procedimientos recomendados hacia el final de dicha Herramienta). El moderador pide a cada participante que en un post-it o en su cuaderno anote, en un trabajo personal, lo que recuerda del diagnóstico presentado en el marco de la Herramienta 4.
- **Intercambio** (10 minutos). Posteriormente, en parejas, el moderador pide que compartan lo que escribieron. Luego, pide a un integrante de cada pareja que comparta con todo el grupo lo conversado con su respectiva pareja. El secretario asignado puede tomar apuntes de esta recapitulación.

### — Parte 2 del Taller: Principios (35 minutos)

Luego de haber recordado el trabajo de las fases 1 y 2 de las Definiciones Estratégicas, se propone una actividad para que, en conjunto, se definan los principios que guiarán al SLEP en relación a la convivencia educativa y su gestión.

Los principios deben responder a la siguiente pregunta: “**¿Cuáles son los valores y postulados que orientarán los procesos y acciones relacionados con la gestión de la convivencia, tanto desde el SLEP como en las comunidades educativas?**” La importancia de esta pregunta radica en que mediante ella se identifican elementos comunes, que funcionan como ejes compartidos para las actividades que se realizan en el marco de la gestión de la convivencia.

Para encontrar la respuesta a esta pregunta, se propone una actividad (en este caso, una “rutina de pensamiento”) llamada “3, 2, 1 puente”. Esta rutina ayuda a reflexionar en torno a los postulados clave para la actualidad y a proyectar los próximos desafíos que enfrentará el SLEP. Así, permite identificar principios que se adecuen a las expectativas de los equipos para los próximos años. La metodología específica de trabajo es la siguiente.

### Paso 1. Conformación de grupos

Divida al grupo en grupos más pequeños, de entre 3 y 5 personas cada uno. Asegúrese de que cada grupo cuente con una cartulina u hoja de trabajo (se puede llevar dibujada previamente, o dibujada por los grupos) en la que tengan el esquema que se muestra a continuación.

	espacio educativo tradicional de hace 20 años	espacio educativo en cinco años más
3 ideas		
2 preguntas		
1 metáfora		

### Paso 2. Reflexión grupal sobre el espacio educativo antes (35 minutos)

- **El espacio educativo hacia atrás (10 minutos).** El moderador pide a cada grupo que piense en cómo se conceptualizaba la convivencia educativa y cómo se daban las relaciones en torno a la convivencia en un espacio educativo tradicional de hace 20 años. En este marco, cada grupo debe definir 3 ideas, luego 2 preguntas y, finalmente, 1 metáfora o analogía de la convivencia en un espacio educativo tradicional de hacer 20 años. A continuación, algunos ejemplos que pueden usar de referencia.

Ejemplos:

Idea: "los niños y niñas deben escuchar y respetar a los adultos, siempre en silencio";  
Pregunta: "¿cómo podemos hacer para que los apoderados no entren a las escuelas?"  
Metáfora "la convivencia es una herramienta".

- **El espacio educativo que queremos (10 minutos).** Una vez que hayan terminado el trabajo anterior, el moderador pide a los grupos que hagan el mismo ejercicio (3, 2, 1) pero ahora pensando en un espacio educativo para cinco años más. Este ejercicio ayuda a realizar una proyección, a partir de las expectativas de los equipos, respecto de cómo debe proyectarse la conceptualización de la convivencia educativa. Para esto, se les pide que definan 3 ideas, luego 2 preguntas y, finalmente, 1 metáfora, pensando en los establecimientos educacionales con los que trabajan en el SLEP, para un mediano plazo. A continuación, algunos ejemplos que pueden usar de referencia.

Ejemplos:

Idea: "todos los estamentos de un establecimiento son responsables de la convivencia educativa";

Pregunta: "¿Cómo fomentar que los conflictos se resuelvan desde la conversación?"

Metáfora "la convivencia es una red de personas".

- **Puente entre los espacios educativos** (15 minutos). Una vez que cada grupo haya completado los pasos 2 y 3, el moderador pide que hagan un "puente" entre las ideas que definieron en el paso 2 y las que definieron en el paso 3; un puente entre las preguntas del paso 2 y las preguntas del paso 3; y, finalmente, un último puente entre la metáfora del paso 2 y la del paso 3. Estos "puentes" deben indagar en los aspectos necesarios para transitar de una convivencia educativa de hace 20 años, a lo que se requiere para una convivencia nutritiva en los próximos años. Es decir, mediante esta actividad se pretende identificar principios compartidos entre los equipos, mediante una reflexión movilizadora que proyecte hacia adelante el ejercicio de la gestión de la convivencia.

Se sugiere pedir a los grupos que estos puentes sean redactados en formato de principios, ya que a partir de ellos se definirán los principios generales.

Ejemplo de puente (redactado como principio)

"La convivencia es algo que se puede enseñar y aprender a través de la propia experiencia de relación con otros"

Una vez que cada grupo haya definido sus principios (puentes), se sugiere que se compartan en el grupo general, pero que la información sea sistematizada en otra instancia, por el coordinador y el moderador, con ayuda del secretario, de manera de no sobrecargar el espacio del taller. Pasar a la parte 3, asociada a la definición de objetivos estratégicos.

### — Parte 3 del Taller: Objetivos estratégicos (70 minutos)

Los objetivos estratégicos deben responder a la siguiente pregunta: "**¿Qué se quiere lograr como SLEP en relación a la convivencia educativa y a su gestión, en base a las necesidades, problemáticas y desafíos del territorio?**" Esta pregunta vincula las expectativas de los equipos del SLEP con la realidad y necesidades de los establecimientos educacionales a su cargo. Es decir, debe existir sinergia entre ambas realidades. Para trabajar los objetivos estratégicos se propone usar de referencia la Herramienta 3, en la cual se identifican las dimensiones y sub dimensiones asociadas a la gestión de la convivencia educativa. También se recomienda considerar el diagnóstico indicado en la Herramienta 4. Estos elementos podrán establecer una vinculación con la realidad educativa de los establecimientos.

### Paso 1. Dimensiones y subdimensiones de la convivencia (30 minutos)

Teniendo en consideración el diagnóstico detallado en la Herramienta 4 y considerando la Matriz de la Herramienta 3, se sugiere que entre todos los integrantes del equipo definan, primero, cuáles son las dimensiones y subdimensiones de la gestión de la convivencia en torno a las cuales se establecerán los objetivos estratégicos.

Para esto, se sugiere usar la metodología de “votocracia”, la que consiste en que cada participante del equipo dispone de tres votos para distribuir en cada una de las sub dimensiones de la gestión de la convivencia escolar (matriz Herramienta 3). Se sugiere tener la matriz con sus dimensiones y sub dimensiones dibujada en una cartulina, tal como se muestra a continuación.

Dimensión	Sub dimensión	Votación
Ambiente organizado	Organización del equipo	
	Instrumentos de gestión	
Ambiente de respeto	Cultura de buen trato	
	Cultura inclusiva	
Ambiente seguro y de cuidado	Infraestructura y espacios físicos	
	Prevención de la violencia	
	Cuidado de la comunidad	

- **Votación** (15 minutos). El moderador pide a cada participante que coloque o anote sus tres votos al lado de aquellas sub dimensiones que le parezcan más relevantes para el SLEP en términos estratégicos. Si alguien así lo quisiera, puede asignar sus tres votos a una misma sub dimensión.
- **Priorización** (15 minutos). Una vez que todos hayan asignado sus votos, seleccionar las sub dimensiones que hayan obtenido una mejor votación. Se sugiere un máximo de tres sub dimensiones, aunque cada equipo debe definir el número de acuerdo a sus necesidades y desafíos.

### Paso 2. Propuesta de objetivos estratégicos (25 minutos)

- **Organización** (5 minutos). Para escribir los desafíos en relación a las sub dimensiones, el moderador organiza al equipo en el número de grupos como sub dimensiones seleccionadas. Es decir, si se definen tres sub dimensiones como estratégicas, dividir el equipo en tres grupos. El moderador asigna a cada grupo una de las sub dimensiones estratégicas definidas en el paso anterior.
- **Definición** (20 minutos). Luego, pide a cada grupo que discuta sobre la pregunta original, acotada a la sub dimensión estratégica que se le asignó, es decir, que reflexionen en relación a la siguiente pregunta: **“¿qué se quiere lograr como SLEP en relación a [sub dimensión], en base a las necesidades, problemáticas y desafíos del territorio?”**. La respuesta a esta pregunta debe redactarse al modo de un objetivo.

### Paso 3. Compartir y validar resultados (15 minutos)

Una vez que los grupos hayan terminado de redactar el objetivo –como respuesta a la pregunta– compartirlos con los participantes, ajustarlos y validarlos hasta obtener una versión de los objetivos estratégicos. Esto puede hacerse mediante una conversación abierta durante la instancia.

Esta versión debe ser validada luego con el equipo del SLEP en su conjunto. Para esto, se sugiere que la Subdirección, proponga las adaptaciones correspondientes (considerando entre otras cosas, la coherencia entre los principios y objetivos estratégicos con el PEL, y que efectivamente aquellos apunten a trazar un camino para la consecución de la visión, definida en la Herramienta 4). Luego de esto, y con la aprobación de la subdirección, se comunican al resto del SLEP. Se puede dar espacio para que los funcionarios puedan proponer ajustes, por escrito. El equipo encargado posteriormente evalúa la factibilidad de ajustar una versión definitiva en función de estos comentarios, teniendo en cuenta al menos los criterios mencionados: coherencia con el PEL y coherencia con la visión.



## Ideas fuerza

- La elaboración colaborativa y participativa al interior de la UATP de Definiciones Estratégicas de Convivencia Educativa permite generar objetivos compartidos y facilita que los equipos se identifiquen con la labor que desarrollan.
- Es importante que las Definiciones Estratégicas de Convivencia Educativa del SLEP debe estar alineada con el Plan Estratégico Local, y que consideren como referencia la Política Nacional de Convivencia Escolar.
- Las Definiciones Estratégicas deben ser socializadas con todas las comunidades educativas, de manera de instalar un relato común que dote de sentido compartido a los distintos actores.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (2018). *Guía de Orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar*. Santiago de Chile. Disponible en: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/Guia\\_Orientaciones\\_finales.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/Guia_Orientaciones_finales.pdf).

Ministerio de Educación (2018). *Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>.

# 6

## Instancias de intercambio de experiencias y autoevaluaciones del equipo territorial de la UATP

### Objetivo

Orientar a la UATP en la generación de un espacio organizado, formal y sistemático, para compartir experiencias de los equipos del nivel intermedio y evaluar el estado de la labor de los equipos territoriales, desde una perspectiva técnica y con foco en compartir buenas prácticas de gestión y apoyo a los establecimientos.

### Marco de aplicación

En un escenario de instalación de equipos en los SLEP, la realización de instancias de reflexión sistemática y de acompañamiento mutuo resultan claves para una mejora continua de su labor. En particular, las experiencias exitosas en torno a la gestión de la convivencia pueden ser de ayuda para otros que se encuentren ante situaciones similares. Por lo tanto, estas instancias de reflexión grupal pueden ser un espacio para compartir dichas experiencias y buenas prácticas. Así, esta herramienta propone algunas metodologías y formas de trabajo, al interior de la UATP, que permitan facilitar la organización y desarrollo de estas reuniones.

Se sugiere que los objetivos estratégicos, los planes de acompañamiento por establecimiento, u otros instrumentos de gestión, puedan ayudar en la definición de los temas a trabajar en estas instancias. También, las temáticas que se trabajen pueden emerger de la labor regular de acompañamiento técnico a los establecimientos.

Lo importante es cautelar que las reflexiones que se generen y las experiencias que se compartan se mantengan en un plano técnico y en coherencia con las definiciones estratégicas. Es deseable que esta herramienta sea implementada con el apoyo de la jefatura de Área de Mejoramiento Continuo, en tanto los equipos territoriales dependen de este profesional.

## 1. Preparación de la instancia

A continuación, se plantean algunos aspectos a considerar para la realización de estas instancias. Ciertamente, una condición es que la subdirección de la UATP esté al tanto de ellas. Se sugiere que los equipos territoriales definan en conjunto con la subdirección la calendarización, frecuencia, objetivos, participantes, entre otros.

Es recomendable que exista un responsable único de la realización de estas instancias. Puede ser un integrante del Área de Mejoramiento Continuo. El responsable será quien vele por que se realicen las reuniones con la frecuencia preestablecida y quien tome los resguardos necesarios para que se trate de un espacio de reflexión técnica, con énfasis en compartir prácticas en torno a la gestión de la convivencia. Ciertamente, este responsable podrá delegar determinadas tareas en otros, como la preparación concreta de los espacios de reflexión, la provisión del material o la sistematización de los resultados de la reunión.

La frecuencia con la que se realizarán estas sesiones será definida de manera consensuada por la subdirección de la UATP, en conjunto con profesionales del Área de Mejoramiento. Se sugiere la realización bimensual o trimestral de estas instancias. La duración de cada una, a modo de referencia, es de 90 minutos. Es importante definir, adicionalmente, si se creará en una nueva instancia de reunión o se aprovecharán otras ya instaladas en los equipos.

### — a) Preparación técnica

- **Designar temas generales a abordar.** Si bien en cada reunión se abre la reflexión a temáticas que emerjan de la labor de acompañamiento de los establecimientos, se recomienda definir focos de conversación, de manera tal de resguardar que en algunas de ellas se toquen ciertos temas que son primordiales de revisar. Como se ha dicho, se sugiere definir temas en función de los objetivos estratégicos, los planes de acompañamiento u otros instrumentos de gestión.

Algunos ejemplos de temáticas para desarrollar en estos encuentros son: cómo incorporar los objetivos estratégicos en la gestión de los establecimientos; cómo apoyar la organización y articulación de los equipos en los establecimientos educacionales; estrategias para comprometer a los equipos docentes; trabajo y coordinación con directrices del nivel central, etc.

- **Definir encargado y secretario para cada reunión y los respectivos participantes.** Si bien existirá un responsable de estos espacios, éste puede designar un encargado de preparar y dirigir cada reunión. Además, el responsable puede definir la invitación a participantes adicionales a los equipos territoriales, según los objetivos específicos de cada reunión. Un secretario apoyará en la sistematización de la información.

### — b) Preparación logística

- **Realizar convocatoria de manera anticipada.** Asegurando que todos los convocados reciban la invitación. En esta línea la calendarización anual resulta de gran ayuda.
- **Preparación del espacio.** Disponer de un lugar apropiado con la cantidad de sillas adecuada para el número de personas convocadas y procurar contar con los dispositivos necesarios (por ejemplo, proyector).

## Ficha preparación técnica y logística

<b>Fecha instancia</b>	
<b>Temáticas a abordar</b>	
<b>Responsable</b>	
<b>Secretario</b>	
<b>Participantes</b>	
<b>Relator</b>	
<b>Duración estimada</b>	
<b>Requerimientos materiales</b>	
<b>Espacio de realización</b>	

## 2. Desarrollo de la instancia

Se propone que durante estas reuniones, los distintos integrantes del equipo territorial participen activamente en el relato de sus experiencias y prácticas más relevantes, relativas al acompañamiento a los establecimientos en la gestión de la convivencia.

Dado que se busca estimular la reflexión y diálogo en base a las experiencias de los participantes, se sugiere reforzar constantemente la idea de que la instancia contribuye al proceso de mejora de la gestión de los equipos. Recalcar también que no se pretende realizar una evaluación individual de desempeño, sino que identificar problemáticas comunes y compartir estrategias que al resto puedan ser útiles.

A continuación, se propone una pauta orientadora para estructurar las actividades y más abajo una ficha para la sistematización de la información que surja.

### — a) Actividades de inicio (10 minutos)

- **Presentación de los objetivos y condiciones de la reunión.** Describir objetivos y explicar la forma de trabajo (basarse en el “Desarrollo de la actividad”, descrito en el siguiente punto). Resulta recomendable invitar a los participantes a compartir ciertos principios para el desarrollo de la actividad. Por ejemplo, escucharse mutuamente, evitar distracciones, pedir compromiso para desarrollar las actividades, etc.

### — b) Intercambio de experiencias (50 minutos)

- **Recapitulación** (10 minutos): Antes de comenzar con la ronda de exposiciones, se recomienda leer la tabla de sistematización de la reunión anterior (en caso de que haya habido reuniones), identificando las principales conclusiones.
- **Uso de fichas - trabajo individual** (10 minutos). Se reparten las fichas de uso individual para que cada participante reflexione y complete las casillas. Esta información será compartida posteriormente por los participantes.
- **Intercambio de experiencias** (30 minutos). Para la apertura de la conversación, se sugiere una secuencia en la cual se compartan experiencias siguiendo el orden de los apartados de la ficha. Primero, logros y avances; luego, buenas prácticas; luego, obstáculos, y así sucesivamente. La forma de organizar la discusión puede ser dando la palabra a quien la solicite, asegurándose que todos quienes tengan intención de tomar la palabra, lo hagan. Se propone incentivar la conversación entre los participantes.

En el intercambio de experiencias, se propone poner énfasis en la descripción de buenas prácticas y en los aspectos claves a tener en cuenta para una posible implementación de ellas por parte de otro integrante.

### — c) Discusión (20 minutos)

- Se propone que se disponga de un tiempo para profundizar en las temáticas más interesantes que hayan surgido del intercambio de experiencias. Pueden existir algunos elementos a los que los participantes quieren volver, o algunos detalles que se solicita revisar, respecto, por ejemplo, a determinadas buenas prácticas. Esta etapa puede apoyar en la definición de conclusiones.

— d) Cierre y conclusiones (10 minutos)

- Al terminar, dejar un espacio para recapitular los principales aspectos conversados, repasar algunas de las principales conclusiones y agradecer la participación y compromiso de los asistentes.

Es importante que el secretario registre la información más relevante que entregaron los participantes. Se le invita a tomar nota en la ficha que se adjunta más abajo

## Ficha personal intercambio de experiencias y autoevaluación de las UATP

<b>Fecha</b>	
<b>Temática</b>	
<b>Nombre y rol del participante</b>	
<b>Logro/avance observado asociado a temáticas</b>	
<b>Estrategia/buena práctica desarrollada asociada a temáticas</b>	
<b>Obstáculo/dificultad para el cumplimiento asociada a temáticas</b>	
<b>Conclusiones o recomendaciones más importantes</b>	

Impresión de una ficha por participante

**Ficha para la sistematización de las instancias de intercambio de experiencias y autoevaluación de las UATP**

Fecha reunión		Temática		Conclusiones o recomendaciones	
Nombre del participante y grupo o zona de EE*	Logro/avance observado	Estrategia/buena práctica desarrollada	Obstáculo/dificultad		

**Conclusiones transversales:** \_\_\_\_\_

**Desafíos Pendientes y responsables asociados:** \_\_\_\_\_

Impresión de una ficha para el secretario



## Ideas fuerza

- Las experiencias y buenas prácticas que puedan registrar algunos profesionales del equipo territorial pueden ser utilizadas por otros profesionales, haciendo los ajustes y adaptaciones requeridas para implementarlas en otros establecimientos.
- Se recomienda que las instancias de intercambio de experiencias y autoevaluación interna de las UATP se enmarquen en un terreno técnico. Así, para la definición de temas se pueden considerar los objetivos estratégicos, los planes de acompañamiento, u otros instrumentos de gestión.
- Es importante que las reuniones para compartir experiencias cuenten con una pauta que dé cierta estructura para organizar la conversación, de manera de sacarle mayor provecho a esta instancia.

# 7

## Estrategias de autocuidado para los equipos territoriales de la UATP

### Objetivo

Entregar sugerencias para fomentar el autocuidado de los equipos territoriales de la UATP. Para esto, se propone una sesión de trabajo para desarrollar acciones de autocuidado, además de la revisión algunas nociones básicas asociadas.

### Marco de aplicación

En todos los equipos de trabajo es recomendable que haya una preocupación formal y sistemática por el autocuidado. Esto puede ser especialmente relevante para los equipos territoriales de la UATP, por dos motivos: por un lado, porque están comenzando a articularse, lo cual conlleva una serie de decisiones y acomodos inusuales para la práctica profesional; y, por otro, porque desarrollan actividades con establecimientos educacionales, que en muchos casos implican una demanda adicional en relación a otros trabajos.

En efecto, los equipos territoriales de la UATP, en su labor de acompañamiento a los establecimientos, pueden verse enfrentados a situaciones que desencadenen estrés, como demandas sentidas por parte de los equipos de los establecimientos o entregar apoyo a establecimientos en situaciones de crisis. Por lo tanto, resulta oportuno implementar acciones tanto preventivas como reparadoras del desgaste profesional que potencialmente esta labor podría traer. De esta forma, esta herramienta se propone como un soporte para la gestión regular de acompañamiento técnico que realizan los equipos territoriales, en cuyo marco cabe la gestión de la convivencia educativa.

Las acciones de autocuidado de los equipos permiten proyectar una cultura de trabajo en la que predominen hábitos y estilos de convivencia colaborativos, partici-

pativos, con capacidad de diálogo y contenedores. El autocuidado se expresa en prácticas organizacionales concretas que favorecen el bienestar físico y psíquico de los integrantes del equipo, para así poder desarrollar de buena manera el trabajo de apoyar a los establecimientos.

Mediante esta herramienta se invita, además, a visibilizar y valorar los avances parciales y progresivos del trabajo realizado, mirando de manera constructiva las experiencias desarrolladas. Así, se propone promover las fortalezas del equipo, y la aceptación de errores en una lógica de resolución colaborativa.

# 1. Instancias de descompresión y reparación para superar el estrés

A continuación, se presentan una serie de consideraciones asociadas al abordaje de situaciones de estrés, que pueden permitir su identificación por parte los equipos de la UATP encargados de resolver dificultades asociadas a la gestión de la convivencia educativa. Luego, se consignan algunas alternativas que pueden tenerse en cuenta para la descompresión ante estados de estrés.

## — Consideraciones sobre el estrés

Los equipos territoriales pueden verse afectados a varias tensiones y situaciones de estrés: por una parte, tensiones asociadas al trabajo interno a nivel de SLEP, y, por otra, al trabajo con los establecimientos y sus equipos, lo cual de por sí es demandante. El estrés se expresa en el cuerpo en dificultad para respirar, tensión corporal, insomnio, rumiación de ideas (no dejar de pensar), etc. Se invita a tener en cuenta los siguientes puntos:

- En situaciones de estrés se requiere tener instancias institucionalizadas y obligatorias de “descompresión”, pues de lo contrario el estrés se puede volver crónico, afectando físicamente a las personas, haciéndolas más vulnerables a enfermedades físicas y psicológicas.
- Para descomprimir se requieren acciones que den el mensaje al cuerpo de que no necesita “asustarse”. El temor surge al percibir situaciones amenazantes, pero también frecuentemente al sentirse incapaz de resolver situaciones que se perciben urgentes.
- Por tanto, deben generarse instancias de expresión corporal y verbal, en las que se dé la posibilidad de reducir la tensión física, se cuenten los problemas, se visualicen alternativas que otorguen confianza en una solución realista.

## — Alternativas para generar espacios de descompresión y reparación

- Generar reuniones periódicas dedicadas a la descompresión y reparación al interior del equipo. Para ello se puede pedir asesoría a profesionales especializados que acompañen en dichas sesiones y/o capaciten sobre el tema.
- Generar espacios acotados para descompresión, en reuniones dedicadas a otras temáticas, cuando la tensión que se está experimentando es intensa y urgente de apoyar.
- Realizar reuniones para gestionar y tomar decisiones como equipo en situaciones laborales complejas o de alta intensidad emocional (compartir la responsabilidad al tomar decisiones frente a problemas complejos ayuda a la descompresión)

## 2. Bienestar laboral y autocuidado

La actividad principal que presenta esta herramienta es una sesión para identificar elementos que favorecen y disminuyen el bienestar de los equipos territoriales de la UATP. La duración estimada es de 90 minutos. Puede ser dirigida por la jefatura del Área de Mejoramiento Continuo, o bien por un profesional del equipo territorial designado. Se recomienda que participen entre 10 y 15 profesionales, y que se disponga de un lugar cómodo y con suficiente espacio para albergarlos.

La instancia propuesta se compone de cuatro partes: reflexión individual, trabajo grupal, plenario y selección de propuestas.

### — Reflexión individual (5 minutos)

En la reflexión inicial, se invita a los participantes a realizar una reflexión individual en relación al grado de bienestar laboral experimentado por cada uno, enfatizando que el marco de conversación es la labor de acompañamiento a los establecimientos, en particular respecto de la gestión de la convivencia.

- **Escala de autoevaluación.** Se solicita a cada participante identificar su posición en una escala, donde 1 es el “menor bienestar posible” y 7 es “mayor bienestar posible”, en relación a su labor como apoyo a los establecimientos para la gestión de la convivencia. Se le facilita a cada persona una copia de la escala, y se le pide que anote el número que le asigna a su sensación (también se puede memorizar). Para este primer ejercicio, no es necesario comentar la reflexión que cada uno hace, se trata de un primer trabajo de acercamiento a la temática.

### Escala individual de bienestar en relación a la labor de acompañamiento para la gestión de la convivencia

Complete la siguiente escala individualmente, encerrando en un círculo el número correspondiente a su **sensación de bienestar personal actual en su trabajo en relación al acompañamiento a establecimientos para la gestión de la convivencia**, donde 7 es el “mayor bienestar posible” y 1 es “menor bienestar posible”. Considere para la evaluación: dificultad del trabajo asociado al acompañamiento en la gestión de la convivencia, la percepción de que se cuenta con los materiales para el desarrollo de esta labor, la percepción respecto del apoyo de las jefaturas, entre otros elementos.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

### — Trabajo grupal – factores que inciden en el bienestar (30 minutos)

Luego, quien está cargo de la sesión invita a formar grupos de 3 o 4 personas, y determinar un secretario por grupo. En este caso, se recomienda imprimir una copia de la “Tabla de factores que inciden en el grado de bienestar” para cada participante, y una copia de la “Hoja de síntesis del trabajo grupal” para cada grupo.

- **Tabla de factores.** Cada persona, primero de manera individual, completa la tabla de factores, marcando con una X en caso de que un factor aumente o bien disminuya el nivel de bienestar que experimentan en relación a su labor de acompañamiento técnico a los establecimientos. No es necesario completar todos los factores, sino solo aquellos que han influido (positiva o negativamente) en la sensación personal de bienestar.

- **Identificación de argumentos.** Se invita a explicar los motivos de la elección de cada factor priorizado en la columna "Argumento".

Por ejemplo: En referencia al factor "relación con las personas externas al equipo", el participante marca con una X en la columna "disminuye el bienestar" e indica en la columna para registrar el argumento: "me genera estrés no poder agendar reuniones con los encargados de convivencia de los establecimientos".

- **Acciones de mejora.** En la última sección de la Tabla de factores, cada participante puede proponer acciones de mejora, es decir, propuestas que podrían incrementar el bienestar en aquellos factores peor evaluados.
- **Compartir con el grupo.** A continuación se comentan en grupo las fichas de cada participante. Se recomienda dar especial énfasis a la propuesta de acciones para la mejora del autocuidado del equipo, las cuales pueden ser complementadas por los otros participantes del grupo.
- **Rol del secretario.** El secretario va anotando en la "Hoja de síntesis del trabajo grupal" aquellos factores que inciden positivamente o negativamente en el bienestar. También, la propuesta de acciones. El secretario comparte sus notas con el resto de sus compañeros, para validar la información sistematizada.

### — Apertura del trabajo en grupos (30 minutos)

- **Lectura.** Los secretarios de los grupos leen al plenario la síntesis grupal (en no más de 5 minutos cada uno), en base a la "Hoja de síntesis del trabajo grupal".
- **Registro.** Uno de los secretarios de la instancias anota las respuestas de los grupos en "Hoja de síntesis trabajos de todos los grupos", siguiendo las mismas indicaciones que debió seguir el secretario para llenar su planilla. Puede solicitar al resto de los secretarios sus hojas, para ayudarse en esta labor.

### — Selección de propuestas (25 minutos)

- **Selección.** En el plenario se revisan todas las acciones propuestas y de ellas seleccionan hasta cinco propuestas, a implementar en el corto - mediano plazo (durante el presente mes/semestre/año).
- **Criterios.** Para seleccionarlas se sugiere hacerlo de manera democrática (por ejemplo, a mano alzada), pidiendo a los equipos que consideren los siguientes criterios:
  - Urgencia de la situación a mejorar
  - Grado en que la acción depende de la gestión del propio equipo
  - Impacto o alcance que podría tener la acción (número de personas o equipos que se beneficiarían)
  - Factibilidad real de poder implementarla
  - Disponibilidad de recursos para implementarlas (humanos, económicos).
- **Registro.** Uno de los secretarios de la instancias anota las respuestas de los grupos en "Hoja de síntesis trabajos de todos los grupos", siguiendo las mismas indicaciones que debió seguir el secretario para llenar su planilla. Puede solicitar al resto de los secretarios sus hojas, para ayudarse en esta labor.

### Tabla de factores que inciden en el bienestar laboral (una por participante)

FACTOR	Aumenta bienestar	Disminuye bienestar	Argumento
<p><b>Organización interna de mi equipo de trabajo</b> Considerar para evaluación: existencia de espacios de coordinación; transmisión de información relevante; participación.</p>			
<p><b>Convivencia al interior de mi equipo de trabajo</b> Considerar para evaluación: actitud colaborativa, comunicación positiva; apoyo en situaciones críticas; reconocimientos.</p>			
<p><b>Complejidad de la función que desempeño</b> Considerar para evaluación: desgaste profesional; gestión de procesos complejos; en establecimientos.</p>			
<p><b>Relación con las personas externas al equipo</b> Considerar para evaluación: relación con los equipos de los establecimientos.</p>			
<p><b>Claridad en la definición de mi rol y funciones</b> Considerar para evaluación: límites claros respecto de aquellas funciones que corresponde y no corresponde al rol.</p>			
<p><b>Condiciones de seguridad personal</b> Considerar para evaluación: seguridad física y psicosocial en entornos con grados de violencia.</p>			
<p><b>Características de los lapsos de descanso</b> Considerar para evaluación: duración de la jornada, horas extras.</p>			
<p><b>PROPUESTAS DE MEJORA</b> Proponer 2 o 3 acciones posibles en las áreas que considera están generándole malestar, indicando el factor asociado</p>			

### Hoja de síntesis de trabajo grupal (una por grupo)

<p><b>Factores que aumentan nuestro bienestar laboral</b> (Anotar todos los nombrados por los integrantes del grupo)</p>	
<p><b>Factores que disminuyen nuestro bienestar laboral</b> (Anotar todos los nombrados por los integrantes del grupo)</p>	
<p><b>Acciones para la mejora</b> (Anotar todas las sugeridas por el grupo)</p>	

**Hoja de síntesis trabajos de todos los grupos (una para todos los participantes)**

<p><b>Factores que aumentan nuestro bienestar laboral</b> (Anotar todos los nombrados por los participantes)</p>	<p><b>Factores que disminuyen nuestro bienestar laboral</b> (Anotar todos los nombrados por los participantes)</p>	<p><b>Acciones para la mejora</b> (Anotar todas las sugeridas por los participantes)</p>



### 3. Celebraciones de avances

#### — Consideraciones sobre la celebración de avances

En el trabajo de apoyo a los establecimientos educacionales para la gestión de la convivencia, hacer los cambios que se requieren para una mejora, es particularmente lento. Esto suele generar frustración y desmotivación.

Muchas veces nos centramos en los errores y su corrección que en los esfuerzos, avances y fortalezas. Esto es lo contrario de lo que permite aprender y avanzar. Se requiere marcar etapas, celebrar pequeños logros, para mantener la motivación, entusiasmo y perseverancia.

#### — Ideas para celebrar avances progresivos y mantener la motivación en el equipo

- Instaurar un día mensual de celebración de hito, que se va llenando de motivos dependiendo de lo que el equipo decida.
- Dejar una sección de la oficina donde, a modo de diario mural, los integrantes del equipo escriban voluntariamente y en cualquier momento del mes: pequeños logros y avances en los procesos en que se está acompañando a los establecimientos educativos, fotos de actividades desarrolladas, algún logro observado de otro/a/s del equipo, alguna frase o anécdota que resulte motivadora para el equipo, etc.
- Realizar reuniones de evaluación al concluir proyectos o etapas de proyectos, que incluyan algún tipo de celebración por “lo logrado”, compartiendo algo para comer, mostrando fotos, etc.

### 4. Análisis de nudos

#### — Consideraciones sobre los nudos

Los nudos son situaciones de tensión en las que parece no haber una salida. Estas situaciones requieren un cambio de perspectiva, “verlas de otra manera”. En otras situaciones se ve la salida, pero no se sabe cómo implementarla, ya sea por desconocimientos o porque involucra diversas complejidades (problemas de relaciones humanas, falta de recursos, otros). Muchas veces estos nudos no dejan avanzar, quitan tiempo y detienen el avance de otros procesos laborales. Por lo tanto, trabajar en equipo, y de forma dialógica, es una metodología que resulta eficiente para analizarlos y resolverlos.

#### — Propuesta de procedimiento para el análisis de nudos

A continuación se presenta una propuesta para avanzar en “desenredar” estos nudos. Se puede hacer con un compañero o compañera de trabajo, o en un grupo ampliado.

- Formular el problema por escrito (se puede incluso graficar). Si existen otras personas involucradas, exponer lo que se cree que sienten y piensan.

Ejemplo: “X no hace su trabajo y eso me perjudica frente a mi equipo. Todos se dan cuenta y creo que piensan que no me atrevo a llamarle la atención”

- Discutir con el otro, o con el equipo, el problema presentado y describir las posibles consecuencias que tiene no resolverlo.

- Evaluar las consecuencias. Considere tres posibilidades:
  - a) No son tan graves o importantes: desistir de solucionar el problema
  - b) Son importantes, pero pueden solucionarse solas o con el tiempo: desistir de solucionar el problema
  - c) Son graves o importantes y si no se interviene lo más probable es que no se solucionarán solas: buscar soluciones
  
- Búsqueda de soluciones
  - a) En el cuadro de análisis de nudos, listar soluciones posibles que todo el grupo otorga en la primera columna, por absurdas o imposibles que sean.
  - b) Segunda, tercera y cuarta columna: cada persona (en este caso, 3 personas) colabora poniendo nota del 0-5, (mayor puntaje según si les parece factible, si es financiable, si es fácil que se acepte por la persona más implicada, etc.). En la quinta columna se suman los puntajes.
  - c) Tomar las con mejor puntaje, analizarlas para mejorarlas y hacerlas más operativas.
  - d) Decidirse por la que primero se implementará, y probarla. Se pueden considerar el resto de las soluciones en caso de que la primera no tenga los resultados esperados.

### Análisis de nudos

Problema:	Factibilidad			Total
Solución 1:				
Solución 2:				
Solución 3:				
Solución 4:				
Solución 5:				
Solución 6:				
Solución 7:				

## Ideas fuerza

- En el trabajo de acompañamiento para la gestión de la convivencia de los establecimientos educacionales, los equipos territoriales se pueden exponer a muchas situaciones que les pueden generar estrés. Lo anterior puede intensificarse en un período de instalación institucional, como es el caso de los SLEP.
- Las acciones de autocuidado permiten instalar una cultura colaborativa, dialogante y basada en el compañerismo. Estas acciones pueden facilitar el trabajo con los establecimientos, y también las actividades propias de una oficina de trabajo.
- Como elemento preventivo, debe tenerse en cuenta que la instalación de procesos de mejora en el sistema educativo lleva tiempo. Se trata de un sistema que avanza, pero no en las velocidades que todos quisieran. En este escenario, se deben valorar los logros y aprendizajes.

## Material complementario

Arón.A. M. (2016) . *Cuidar a los que trabajan: climas laborales tóxicos y nutritivos*. XXI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.

# 8

## Encuentros para apoyar la gestión de la convivencia educativa de los equipos territoriales de la UATP

### Objetivo

Difundir, por medio de distintas modalidades de encuentro, experiencias y buenas prácticas para la gestión de la convivencia educativa, y establecer redes de colaboración entre los distintos actores del nivel intermedio que se vinculan con ella.

hacia la generación de una comunidad de aprendizaje en relación a la gestión de la convivencia educativa.

Se recomienda que el responsable del uso de esta herramienta sea el jefe o jefa del Área de Mejoramiento, quien podrá designar entre los profesionales a su cargo determinadas responsabilidades.

### Marco de aplicación

Esta herramienta sugiere una metodología para el diseño de encuentros expositivos y de intercambio de experiencias, en tres posibles modalidades: seminarios, foros, y talleres. Mediante estos encuentros se convoca a los distintos actores a cargo de gestionar la convivencia dentro de los SLEP. En algunos casos, se sugiere ampliar la convocatoria a los encargados de convivencia de los establecimientos, a otros equipos al interior de SLEP, y/o a equipos provenientes de otros Servicios Locales, entre otros.

Para poder organizar estas instancias y sacarles el máximo provecho, en esta herramienta se proponen algunas orientaciones metodológicas. El primer paso consiste en que los equipos territoriales de la UATP definan de manera participativa las temáticas a abordar en estos encuentros, priorizando las más relevantes, en base a lo cual se define la modalidad por medio de la cual cada uno de éstos será abordado. En segunda instancia se entregan algunas orientaciones logísticas y técnicas para planificar en detalle cada uno de los encuentros.

Los encuentros que se sugiere organizar, pueden realizarse de manera interna para el SLEP, invitando a los integrantes del equipo a cargo de la gestión de la convivencia de la UATP. En algunos casos, se propone la ampliación de la convocatoria, de modo de avanzar

# 1. Definición participativa de temáticas y modalidad de los encuentros

## — Reunión de trabajo para la definición de temáticas a abordar en los encuentros

Se propone que las temáticas se definan de manera participativa, de manera tal que los contenidos les hagan sentido a los equipos territoriales, así como también que los temas a abordar se desprendan de las necesidades de los establecimientos en relación a la gestión de la convivencia educativa. Para esto, se recomienda realizar una primera reunión de trabajo en que participen los profesionales de los equipos territoriales de la UATP. Se sugiere que quien modere esta reunión sea el jefe o jefa del Área de Mejoramiento, o quien designe.

- **Propuesta de temáticas.** Para facilitar esta reflexión participativa, se sugiere que cada participante llegue a la reunión con una propuesta de temáticas que considere importante abordar, identificadas a partir del diagnóstico que realicen de los establecimientos que acompañan en la gestión de la convivencia. Esto se podría anticipar, solicitando en la misma invitación que cada participante prepare un listado de temas primordiales en que considera que se requiere profundizar técnicamente.
- **Recomendaciones para la reunión.** Durante la sesión, se comparten las propuestas de temáticas de cada participante. Mientras tanto, un secretario designado toma nota de la información que se va exponiendo. Se propone utilizar como apoyo para la sistematización de las propuestas el formato de la tabla "Identificación de temáticas prioritarias a abordar", la cual se puede proyectar o replicar en un pizarrón/papelógrafo, de manera tal que esté a la vista de todos los participantes. La categoría "subtema" se puede utilizar para especificar temáticas que se podrían considerar en relación al tema planteado.
- **Definición de temas.** Una vez sistematizada la información en la tabla común, se invita a los participantes a priorizar los temas más relevantes a abordar en estos encuentros, independiente de la modalidad que se defina posteriormente (seminario, foro, taller).
- **Priorización.** Se sugiere que cada participante cuente con tres post-it, cada uno de los cuales equivale a un punto, por lo que deben distribuir los post-it entre las temáticas que tienen mayor relevancia según su perspectiva, y en base a lo que han visto que se requiere desde los establecimientos. El encargado de tomar nota debe sumar los puntos otorgados a cada tema y destacar los que tengan mayor número. Estos serán los temas priorizados que se propone abordar en los encuentros.

**Planilla Identificación de temáticas prioritarias a abordar**

Temas	Subtemas	Prioridad

## Definición de modalidad de los encuentros

Una vez definidos los temas prioritarios, se propone identificar la modalidad de encuentro más adecuada para abordar cada uno de estos: seminario, foro o taller. Para facilitar este trabajo, se recomienda recordar las características y potencialidades de cada modalidad, de manera de orientar la decisión. Estas características se presentan en el siguiente punteo, y se puede facilitar una copia a cada participante.

- **Seminario.** Se trata de una convocatoria masiva (considerar este formato cuando se convoca a más de 70 personas aproximadamente). El foco suele estar puesto en dar a conocer experiencias exitosas de instituciones o actores previamente identificados. Para ello se invita a exponer a determinados actores (internos o externos al SLEP) a través de algún formato de presentación (power point, charla, diaporama, video, posters, etc.). Por otro lado, se encuentra la audiencia, personas interesadas en la temática a abordar que puedan beneficiarse de las exposiciones presentadas. Entre los auditores se encuentran los equipos territoriales.
- **Foro.** Al igual que un seminario, es apropiada esta modalidad cuando se trata de una convocatoria amplia. Tiene como objetivo intercambiar opiniones e ideas sobre temáticas interesantes para quienes participan de él. En un foro ciertos expositores (generalmente expertos en su materia) dialogan entre sí acerca de temas previamente definidos para el encuentro. Existe una audiencia que actúa como público y se beneficia al escuchar estas interacciones o discusiones. Entre los auditores se encuentran los equipos territoriales. Se suele abrir un espacio de preguntas del público.
- **Taller.** Se realiza este tipo de encuentros cuando el número de participantes es acotado (en general, menos de 40 personas). En este formato se espera que todos participen activamente. Se pueden realizar trabajos individuales, en dupla y también grupales. Generalmente, se considera un momento de “plenario” o puesta en común de los aprendizajes o elaboraciones que han desarrollado los distintos grupos. Una buena metodología para compartir buenas prácticas y experiencias exitosas en un taller se denomina “Café del Mundo” (ver material de apoyo).

## Propuestas de encuentros

Teniendo clara la modalidad que se adoptará para abordar cada tema priorizado, se propone definir algunos aspectos generales de cada encuentro siguiendo los campos de la tabla “Planificación preliminar de los encuentros”, a modo de generar una propuesta de temáticas y modalidades, para presentar a las jefaturas.

- **Responsabilidades.** El llenado de la siguiente tabla se realiza al interior del Área de Mejoramiento Continuo, donde el jefe o jefa otorga responsabilidades entre los integrantes de su equipo para las definiciones correspondientes.
- **Presentación de tabla de planificación.** Luego de desarrollar la siguiente tabla, se presenta a la subdirección de la UATP para evaluación de factibilidad y pertinencia de llevar cada uno de estos encuentros a cabo.

**Tabla de planificación de los encuentros**

Modalidad	Objetivo	Participantes/invitados	Mes estimado para realización	Presupuesto estimado



## 2. Diseño específico de cada encuentro

Una vez determinados los encuentros que se realizarán, se recomienda que la jefatura de Mejoramiento defina un encargado de cada encuentro aprobado, de manera tal que éste se haga cargo de definir en detalle sus aspectos logísticos y técnicos.

- **Planilla de diseño.** Para facilitar la preparación de cada instancia, se propone un formato de planilla que se completará según las características particulares de cada encuentro a preparar. En esta planilla se detallan algunos aspectos logísticos y técnicos para la preparación del encuentro, entregando algunas orientaciones clave, y se podrá asignar plazos, delegar responsabilidades y monitorear los avances. Cabe señalar que algunos aspectos no serán necesarios de considerar para ciertas modalidades. Además, se debe tener en cuenta que las actividades indicadas no responden a un orden cronológico.
- **Reuniones intermedias.** Para encuentros de mayor envergadura (sobre todo seminarios y foros), se recomienda que el encargado del encuentro convoque a reuniones intermedias para coordinar las tareas asignadas, monitorear avances y/o plantear dificultades.
- **Evaluación.** Adicionalmente, se propone un formato de encuesta breve para recoger la opinión de los participantes al encuentro, de manera tal de poder recoger los aspectos positivos y lo que falta por reforzar, identificando también intereses en otras temáticas a abordar. Este formato es apropiado para cualquier modalidad.

## Planilla para planificación específica de los encuentros

Responsable del encuentro:		Tipo de encuentro:			
Objetivo encuentro:		Estado	Responsable	Observación	
Tareas		Fecha Límite			
<b>Aspectos logísticos</b>					
<b>Roles durante el encuentro</b>	Definir roles necesarios durante el encuentro y quiénes los asumirán. Considerar por ej.: recepción, facilitador /mediador, sistematizador/es, registro fotográfico, evaluación de la actividad.				
<b>Presupuesto y financiamiento</b>	Estimar los recursos requeridos, considerando los distintos ítems, e identificar posibles fuentes de financiamiento.				
<b>Definir locación y reservar</b>	Espacio adecuado a cantidad de convocados. Si asisten encargados de convivencia, se recomienda no realizar el encuentro en un establecimiento.				
<b>Implementación espacio</b>	Coordinar que el espacio físico cuente con los implementos necesarios para las actividades (por ej., micrófono, Data, telón, parlantes, mesas, pendones, etc.)				
<b>Fechas y horarios</b>	Confirmar fecha/s y horario. Procurar que no se traslape con otras actividades im- postergables para cada tipo de actor considerado.				
<b>Definir expositores y participantes</b>	Definir perfil de expositores y elaborar lista de potenciales participantes. Esta selección dependerá del objetivo del encuentro y el contenido a abordar.				
<b>Realizar convocatoria</b>	Elaborar listado específico de invitados, recopilar datos de contacto y llegar la invitación.				
<b>Tipo de actores a convocar</b>	Definir invitados: ¿quiénes se podrían interesar en estos temas? ¿Quiénes significarían un aporte a la actividad?				
<b>Confirmar expositores</b>	Realizar invitación a expositores y confirmar nombres definitivos, adecuados a los objetivos definidos.				
<b>Recordatorio a participantes</b>	Recordar invitación y solicitar la confirmación de asistencia.				

**Planilla para planificación específica de los encuentros (continuación)**

Tareas	Fecha Límite	Estado	Responsable	Observación
<p><b>Definir los contenidos del encuentro</b> Tomando como base las temáticas definidas previamente en la instancia participativa, especificar los contenidos del encuentro. Se sugiere identificar temáticas específicas, y no temas demasiado amplios.</p>				
<p><b>Definir metodología de trabajo / participación / exposición</b> Considerando los contenidos a abordar y las distintas secciones del encuentro con sus respectivos objetivos, definir las metodologías para facilitar las actividades.</p>				
<p><b>Planificar etapas del encuentro y tiempos asociados</b> Planificar el encuentro definiendo etapas y sus respectivos objetivos y duración. Para sesiones extensas, considerar tiempos de descanso. Estos tiempos pueden significar una oportunidad de intercambio entre asistentes.</p>				
<p><b>Devolución a participantes</b> Si resulta pertinente, compartir los principales temas, conclusiones, acuerdos con los asistentes, por la vía que se defina (web, email, entre otros).</p>				
<p><b>Evaluación interna</b> Sistematizar los resultados de las encuestas de evaluación. Realizar una reunión interna de análisis de la actividad.</p>				

## Formato de evaluación del encuentro

Estimado participante: queremos pedirle que responda brevemente las siguientes preguntas sobre el encuentro \_\_\_\_\_

Agradecemos desde ya su colaboración.

### 1. ¿Qué me aportó este encuentro?

---

---

---

---

---

### 2. Sugerencias para mejorar:

---

---

---

---

---

### 3. ¿Qué temas me parece relevante incorporar en futuros encuentros?

---

---

---

---

---

## Ideas fuerza

- Resulta primordial que las temáticas a abordar en los encuentros provengan de necesidades identificadas por los equipos territoriales y respondan a problemáticas reales en torno a la gestión de la convivencia en los establecimientos
- Lo anterior no implica que la convocatoria a estos encuentros se limite a los equipos territoriales de la UATP, sino que, atendiendo los objetivos y contenidos de cada encuentro, se puede ampliar la invitación a los encargados de convivencia de los establecimientos, otros equipos territoriales de otros SLEP, u otros actores relevantes.
- Es importante que cada encuentro se planifique rigurosamente, de manera tal que se saque el máximo provecho a la instancia. Para esto resulta necesario asignar un encargado del encuentro, quien velará por su adecuada planificación y monitoreará los avances para dar cumplimiento a las gestiones logísticas y técnicas que se requieren realizar.
- La modalidad adecuada para un encuentro dependerá del carácter de las temáticas a abordar, el tipo de actores que será convocado, y la factibilidad para su realización.

## Material complementario

Gámez, I. y otros (2014). *Aplicación de la dinámica grupal Café Mundial. México*. Congreso Internacional de Investigación. Disponible en: <https://www.uv.mx/personal/iesquivel/files/2015/02/Chiapas-2014-ARTICULO.pdf>



# Herramientas para acompañar a los establecimientos en la gestión de la convivencia educativa

9

Actualización del Reglamento de Convivencia

10

Actualización de protocolos

11

Organización y articulación de los equipos de convivencia en los establecimientos educacionales

12

Detección de necesidades por parte de la UATP para el fortalecimiento de competencias en los establecimientos

13

Mapa de redes para articular el trabajo territorial en torno al bienestar de los estudiantes

14

Gestión de redes de encargados de convivencia educativa

15

Estrategias de prevención y abordaje de crisis

16

Estrategias de mediación y resolución de conflictos

17

Orientaciones para apoyar desde la UATP el desarrollo de estrategias de participación de apoderados en los establecimientos educacionales

18

Orientaciones para diseñar un sistema de monitoreo de la convivencia educativa en los establecimientos del territorio



# 9

## Actualización del Reglamento de Convivencia

### Objetivo

Proveer a los profesionales de la UATP que entregan apoyo técnico a los establecimientos elementos fundamentales relativos al contenido de sus Reglamentos de Convivencia, y estrategias para la actualización participativa de este documento.

### Marco de aplicación

El Reglamento de Convivencia es parte constitutiva del Reglamento Interno de los establecimientos educacionales<sup>2</sup>. Orienta y encuadra las formas de actuar y las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa.

Puede incorporar una serie de definiciones relativas a la convivencia, como la configuración de los equipos y sus funciones, planes de gestión, estrategias de resolución de conflictos, etc. La presente herramienta pone el acento en las normas que regulan la convivencia en el ámbito educativo, que son un contenido central e ineludible en los Reglamentos de Convivencia (derechos y deberes, faltas, medidas, procedimientos).

Además de revisar elementos clave de la normativa que regula la convivencia, se proponen estrategias participativas y consultivas para la actualización de estos y otros contenidos del Reglamento de Convivencia. En efecto, la implementación de estrategias de participación de la comunidad educativa para la actualización del Reglamento lo legitima ante los distintos estamentos, permitiendo que éstos lo sientan como un documento propio y representativo.

---

2. En esta herramienta, cuando se haga referencia al "Reglamento" (sin especificar), nos estaremos refiriendo al Reglamento de Convivencia.

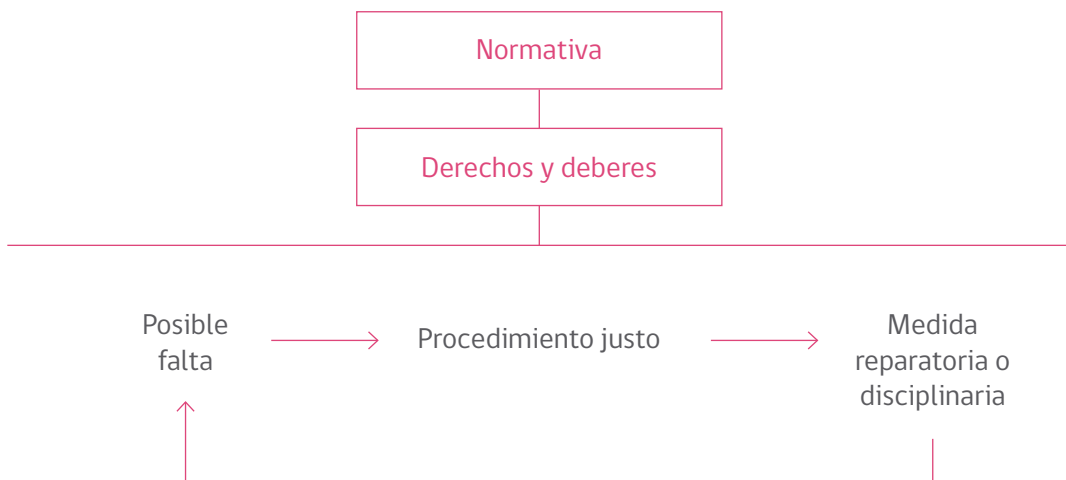
# 1. Derechos y deberes, faltas, medidas y procedimientos

La primera parte de esta herramienta entrega a los equipos territoriales de la UATP una descripción de elementos básicos relativos a la normativa que debe incorporar el Reglamento de Convivencia. Se recomienda que estos elementos sean compartidos y evaluados en conjunto entre el profesional de apoyo de la UATP y los equipos del establecimiento, especialmente el equipo de convivencia.

Los análisis conjuntos que surjan de los contenidos y actividades presentados en este primer apartado pueden indicar la necesidad de realizar ajustes en el Reglamento de Convivencia, de manera que éste cumpla cabalmente con las exigencias que expresa el marco normativo. Se recomienda que, en caso de identificar elementos que requieran ser actualizados, estos sean presentados por el encargado de convivencia, en conjunto con el profesional de la UTP, al equipo directivo.

## — Consideraciones generales

- **Elementos que componen la normativa.** Las normas de convivencia resguardan los derechos y deberes de los actores de la comunidad educativa, y regulan sus relaciones al interior de los establecimientos, explicitando faltas, medidas (ya sean disciplinarias o reparatorias) y procedimientos.
- **Proceso de aplicación de la normativa.** Ante la concurrencia de posibles faltas a la normativa, se da pie a un procedimiento para determinar la existencia y gravedad de dichas faltas. El procedimiento puede indicar la aplicación de una medida reparatoria y/o disciplinaria, que deberá ser proporcional a la falta cometida. Todos los elementos que componen esta cadena deben especificarse en el Reglamento de Convivencia.



## — Derechos y deberes

- **Derechos y deberes establecidos en el marco legal.** Los derechos y deberes para los distintos actores de la comunidad educativa se consignan en el Reglamento. Entre ellos deben estar los establecidos por ley para la totalidad de los establecimientos educacionales (ver, por ejemplo, el artículo 10 de la Ley General de Educación).
- **Derechos y deberes definidos por la comunidad educativa.** Ahora bien, a partir del Proyecto Educativo Institucional de los establecimientos, y los valores y principios allí especificados, los derechos y deberes pueden extenderse, incorporando otros que la comunidad educativa considera importante respetar.



## — Faltas, medidas disciplinarias y medidas reparatorias

El Reglamento debe considerar un apartado que especifique faltas, nivel de gravedad de las mismas (leves, graves y gravísimas) y medidas disciplinarias o reparatorias, asociadas a las faltas. Un comportamiento no implica una falta si no está así especificado en el Reglamento; tampoco pueden aplicarse medidas disciplinarias no explicitadas en dicho documento (Superintendencia de Educación, 2018).

Respecto de las medidas que se tomen para sancionar faltas, éstas deben respetar determinados criterios, de acuerdo a lo dispuesto por el Mineduc. Los siguientes puntos otorgan al profesional del equipo territorial de la UATP una guía para evaluar, en conjunto con los equipos de convivencia de los establecimientos, la idoneidad de sus medidas.

- **Las medidas respetan la dignidad de todos los niños, niñas y jóvenes.** Esto se puede evaluar contrastando las medidas con los derechos especificados en el propio Reglamento, y registrar si existen casos en que una medida atente contra algunos de estos derechos.
- **Las medidas son proporcionales a la falta.** Para evaluar el cumplimiento de este criterio, se puede reflexionar en torno a lo siguiente: ¿hay en el Reglamento una graduación de faltas de más graves a menos graves?, en consonancia, ¿existe una escala de medidas diferenciadas según el tipo de falta?
- **Las medidas promueven la reparación de la falta y el aprendizaje, es decir, tienen un enfoque formativo.** Reflexión: ¿en general, las medidas, disciplinarias o reparatorias, conducen al estudiante a comprender su falta y las consecuencias de la misma?, ¿se propician medidas orientadas a generar empatía entre los estudiantes? ¿se incentivan el reconocimiento del error y la reparación del daño?
- **¿Las medidas son acordes al nivel educativo de los estudiantes?** Evaluar: ¿se establecen en el Reglamento medidas diferenciadas según nivel educativo, estableciendo distinciones, incluso cuando se trate de la misma falta?

## — Procedimiento justo

El procedimiento debe ser conocido, es decir, debe estar especificado con claridad en el Reglamento de Convivencia<sup>2</sup>. También tiene que ser justo y racional; es decir, se debe garantizar los derechos de los estudiantes. En particular, los derechos a:

- La presunción de inocencia.
- Ser escuchados y poder efectuar descargos.
- Presentar pruebas para desvirtuar los hechos que fundamentan la medida.
- Conocer los motivos de la medida disciplinaria.
- Solicitar la revisión o reconsideración de la medida disciplinaria adoptada.

---

2. Este procedimiento se funda en la propia Constitución, que asegura la igual protección de la ley al ejercicio de derechos, otorgando ciertas garantías mínimas para asegurar un procedimiento justo y racional.

## 2. Consistencia entre la normativa y los valores institucionales

El siguiente ejercicio está diseñado para que el equipo territorial de la UATP guíe y apoye una reflexión con el equipo de convivencia de los establecimientos al cual le presta acompañamiento. La invitación es a identificar, por parte del encargado de convivencia, la coherencia entre el sello y los valores institucionales y las principales disposiciones de la normativa revisadas anteriormente.

- a) **¿Cuáles son los elementos centrales del sello educativo del establecimiento, y los valores institucionales especificados en el PEI?**

**Sello:**

---



---



---



---



---

**Valores institucionales:**

---



---



---



---



---

- b) **En las siguientes líneas, realice observaciones identificando (si los hay) aspectos de la normativa que no son coherentes, o pueden entrar en conflicto, con el sello o los valores especificados más arriba.**

Ejemplo 1. El sello del establecimiento dice que la educación debe desarrollarse sobre un contexto democrático, basado en la comprensión mutua, el diálogo, el respeto, y el desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico. Sin embargo, las medidas que especifica el Reglamento no manifiestan un sentido formativo o reparatorio, sino meramente punitivo. Esto se aprecia incoherente.

Ejemplo 2. Uno de los principios es fortalecer en los estudiantes habilidades que les permitan enfrentar y resolver los conflictos de manera autónoma, cuando la intensidad del conflicto no requiera intervención de un adulto. Sin embargo, el procedimiento detallado en el Reglamento de Convivencia determina que ante cualquier conflicto entre estudiantes, se debe llamar a sus apoderados.

**Observación 1:**

---

---

---

---

---

**Observación 2:**

---

---

---

---

---

**Observación 3:**

---

---

---

---

---

Lo anteriormente consignado constituye un antecedente para la definición de elementos del Reglamento que pueden ser actualizados. De esta manera, se recomienda al profesional de la UATP presentar estos insumos, en conjunto con el equipo de convivencia, a los equipos directivos de cada establecimiento de su dependencia, para la consideración respecto de la necesidad de actualizar el Reglamento conforme a los resultados de este análisis.

### 3. Diagnóstico participativo para la actualización de Reglamento de Convivencia

En este apartado se ofrece taller participativo y representativo para identificar aspectos del Reglamento que, más allá de la normativa, corresponde actualizar. La participación en la actualización de los contenidos del Reglamento augura una mayor valoración y legitimación del mismo, por parte de los estamentos que participan en la actualización.

Se propone que el profesional del equipo territorial preste apoyo técnico al encargado o equipo de convivencia de los establecimientos del SLEP, transfiriendo estos contenidos, apoyando en la interpretación y sistematización de resultados y moderando la sesión de trabajo. Esto, porque es importante contar con un actor externo a la comunidad educativa, en el sentido de que puede dar garantías de imparcialidad en el desarrollo de esta actividad en particular.

Debe considerarse que para la implementación de estas actividades, el visto bueno por parte de equipo directivo es imprescindible.

#### — Taller participativo para definir actualización del Reglamento

Un taller participativo es una técnica que permite contar con información profunda sobre determinados elementos asociados a la gestión educativa, en este caso, a los contenidos del Reglamento de Convivencia. A continuación, se propone un taller participativo con la participación de los distintos estamentos del establecimiento, que permita definir en conjunto contenidos del Reglamento a actualizar. Se propone que este taller lo modere el profesional territorial de la UATP. Para la organización de la actividad, se solicita al encargado o equipo de convivencia que preste asistencia. El taller tiene una duración estimada de 90 minutos, pudiendo extenderse hasta dos horas.

#### Invitación y preparación

- **Invitación a representantes de distintos estamentos.** El encargado de convivencia invita con tiempo a los participantes, representantes de todos los estamentos de la comunidad, preocupándose de contar con un espacio que permita la realización cómoda de la instancia.
- **Preparación de participantes.** Los representantes deben conocer el Reglamento, y es su responsabilidad establecer conversaciones previas con sus pares respecto de contenidos del Reglamento de Convivencia que deben ser actualizados.

#### Paso 1. Presentación y encuadre (5 minutos)

Una vez dispuestos los participantes en el espacio, presente la actividad, su duración (estimación de 90 minutos) y los objetivos. En este caso, el objetivo es **“identificar, de manera participativa, y en una instancia de diálogo horizontal, contenidos del Reglamento de Convivencia que corresponden ser actualizados”**.

**Paso 2. Trabajo individual (10 minutos)**

Otorgue a los participantes la siguiente pauta, para su llenado.

**Actualización del Reglamento de Convivencia**

Estamento al que represento	
Fecha	
<p><b>¿Qué aspectos referidos al Reglamento de convivencia considero que deben ser actualizados?</b></p> <p>(Si no considera que existen aspectos a ser actualizados, deje la hoja en blanco)</p>	
Aspectos que deben revisarse	Motivos para su revisión
Ejemplos: roles que los adultos deben cumplir en función de la convivencia; responsabilidades del equipo de convivencia; protocolos; actualización de medidas; etc.	

### Paso 3. Exposición (30 minutos)

Cada representante de cada estamento expone, durante 5-7 minutos los elementos que considera que deben ser actualizados en el Reglamento, y para cada caso, se debe argumentar los motivos por los cuales propone una actualización de ese aspecto.

### Paso 4. Discusión (30 minutos)

Elementos para la discusión. Posteriormente se promueve una discusión grupal, de todos los participantes, en torno a los elementos propuestos. Una a una, se discuten, anotando (ojalá en un papelógrafo visible, como el que se muestra a continuación) los argumentos de la totalidad de los participantes (es decir, no solamente los de la persona que propuso la falta, sino también los que surgieron posteriormente).

- **Foco en el contraste de argumentos.** El moderador (encargado de convivencia) solicita poner especial foco en argumento y contra argumentos, por cada uno de los contenidos del Reglamento que se pide modificar.
- **Criterios para guiar la discusión.** También, debe guiar la discusión considerando algunos criterios para la actualización participativa del Reglamento (no contravenir el PEI, el PME, ni la normativa; y adecuarse al contexto del establecimiento).

### Paso 5. Votación y cierre (15 minutos)

Una vez discutidos todos los elementos, se procede a votar. Cada representante de los estamentos indica si se manifiesta a favor o en contra de actualizar los contenidos planteados, en función de los argumentos en cada caso. Cada voto tiene el mismo valor.

## Papelógrafo para la sistematización de la discusión y la votación

Contenidos del Reglamento a revisar	Argumentos a favor para su revisión	Argumentos en contra	Votos a favor de su actualización

Posterior al taller. Entrega de la información a equipo directivo.

La información (indicando participantes, fecha, faltas evaluadas, argumentos y conclusiones) se entrega al equipo directivo como un antecedente para la definición de medidas en la actualización de la norma.

## 4. Estrategias consultivas

Finalmente, considérense las siguientes estrategias consultivas para la actualización del Reglamento o de alguno de sus componentes. Se recomienda que el equipo de la UATP informe de estas estrategias al encargado de convivencia o al equipo. Así, se provee información respecto de otras alternativas para incorporar a los actores educativos en la actualización del Reglamento.

- **Consultas al Consejo Escolar.** El Consejo Escolar tiene la facultad de revisar el diseño o las actualizaciones del Reglamento una vez al año. Resulta recomendable, en todo caso, que el Consejo no solo revise, sino que apruebe las modificaciones; es decir, que pueda opinar y su opinión sea considerada, de forma de que la normativa se encuentre legitimada por esta instancia.
- **Consultas al Consejo de Profesores.** De acuerdo con la ley n°21.040 (artículo 12), el Consejo de Profesores tiene entre sus funciones la participación en la elaboración del Reglamento Interno, y por extensión en el Reglamento de Convivencia. La forma en que se concrete esta participación la puede definir cada establecimiento.
- **Consultas a estudiantes.** Si bien no está especificado en la normativa, es recomendable realizar actividades consultivas con los estudiantes (directamente o por medio del Centro de Alumnos) y también con los apoderados, de forma de fortalecer el compromiso de los actores con su Reglamento de Convivencia.

## Ideas fuerza

- Los establecimientos educacionales tienen historia y experiencia en el tratamiento de la convivencia. Esta herramienta se aplica tomando como punto de partida el Reglamento de Convivencia que haya desarrollado el establecimiento previamente.
- El Reglamento y sus disposiciones deben expresar coherencia con el Proyecto Educativo Institucional y con el Plan de Mejoramiento Educativo, de manera de propiciar su legitimidad y comprensión entre los actores de la comunidad educativa.
- En cuanto a las medidas que se definan, se recomienda que tengan un foco formativo, es decir que impliquen un reconocimiento de su falta, una forma de reparar el daño y permitir un aprendizaje en torno a partir de esto.
- La generación de instancias participativas para la actualización del Reglamento de Convivencia, si bien son exigentes, permiten que el Reglamento pueda ser sentido como propio por los diferentes actores que componen la comunidad educativa.
- En el caso de que el acompañamiento para la actualización del Reglamento se realice a **establecimientos calificados en la categoría insuficiente**, es conveniente reforzar instancias previas de generación de confianzas, de diálogo y de trabajo colaborativo entre el profesional de la UATP que acompaña la actualización del Reglamento y los equipos del establecimiento, especialmente el de convivencia y el directivo. Adicionalmente, para estos establecimientos, se recomienda tener en cuenta las consideraciones para la renovación y/o fortalecimiento de la identidad institucional (expresada en el PEI y el PME) que presentan las Bases del modelo de apoyo técnico pedagógico, en tanto que la actualización del Reglamento de Convivencia debe ser coherente con los procesos de redefinición institucional que estos establecimientos puedan estar llevando.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015 - 2018*. Santiago de Chile.

Disponible en:

<https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>

Ministerio de Educación (2016). *Orientaciones para la revisión de los Reglamentos de convivencia escolar. Actualización según la Ley de Inclusión*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2016/orientaciones%20reglamentos.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2016/orientaciones%20reglamentos.pdf)

Ministerio de Educación (2018). *Guía de Orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar*. Santiago de Chile. Disponible en: [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/Guia\\_Orientaciones\\_finales.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/Guia_Orientaciones_finales.pdf)

Superintendencia de Educación (2016). *Resguardo de derecho en la Escuela. Orientaciones para la Aplicación de la Normativa Educacional*. Santiago de Chile. Disponible en: [https://www.supereduc.cl/images/Resguardo\\_de\\_Derechos\\_en\\_la\\_Escuela-Orientaciones\\_para\\_la\\_Aplicaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_Normativa\\_Educacional.pdf](https://www.supereduc.cl/images/Resguardo_de_Derechos_en_la_Escuela-Orientaciones_para_la_Aplicaci%C3%B3n_de_la_Normativa_Educacional.pdf)



# 10

## Actualización de protocolos

### Objetivo

Entregar a los equipos territoriales de la UATP una guía para apoyar a los establecimientos en la actualización de sus protocolos relacionados con la convivencia educativa.

### Marco de aplicación

Los protocolos son instrumentos que constituyen un apoyo esencial para reaccionar y proceder de manera oportuna y organizada ante situaciones que vulneran los derechos de los distintos actores de la comunidad educativa. Son parte constitutiva del Reglamento Interno.

Si bien cada establecimiento cuenta con sus propios protocolos, éstos tienen exigencias comunes, fundadas en la normativa, de modo que es perfectamente posible que los establecimientos cuenten con protocolos similares entre sí. En este sentido, es importante que el profesional del equipo territorial de la UATP conozca estas exigencias, y otorgue una asesoría estandarizada a los distintos establecimientos que le corresponde acompañar.

Una serie de protocolos son exigidos por la normativa educacional, tanto para el nivel de educación parvularia, como básica y media. En esta herramienta se entregan claves para su comprensión y su actualización. También, se proponen algunas consideraciones para incorporar protocolos que no son exigidos, pero que pueden facilitar la gestión de algunas situaciones en determinados contextos.

## 1. Protocolos de actuación exigidos por ley

Existe una serie de protocolos exigidos por una multiplicidad de cuerpos legales, que regulan los derechos de los estudiantes. Estos protocolos son los protocolos mínimos considerados por la normativa, de manera que los establecimientos los deben tener.

Este primer apartado de la herramienta se presenta el listado de protocolos mínimos, de forma que los profesionales del equipo territorial de la UATP cuenten con una guía rápida que les permita familiarizarse con el sentido de cada uno de estos protocolos exigidos, y sus contenidos necesarios.

### — Protocolos mínimos y el sentido de su exigencia

Los siguientes son los protocolos mínimos, indicando el sentido y contexto de cada uno de ellos.

- **Detección de situaciones de vulneración de derechos de estudiantes\***. El establecimiento educacional debe ser un espacio seguro, donde se previene y responde oportunamente a situaciones de vulneración de derechos de los estudiantes. Para esto, el establecimiento debe articularse de manera coordinada y permanente con las redes locales para instalar una cultura de protección de derechos. Este protocolo indica las etapas y acciones que deben llevar adelante los adultos del establecimiento ante una detección de vulneración de derechos.
- **Agresiones sexuales y de connotación sexual contra estudiantes\***. El establecimiento debe denunciar agresiones sexuales contra los estudiantes. La denuncia es una medida protectora y no acusatoria, de modo que se realiza sobre el hecho, no sobre un acusado en específico (esta tarea recae sobre tribunales). Además, al ser una medida protectora, se debe resguardar la identidad de la persona agredida y del eventual agresor.
- **Accidentes escolares\***. El establecimiento debe contar con una serie de acciones que organicen los pasos a seguir ante un accidente, identificando procedimientos y responsabilidades. Este protocolo debe incorporarse en el Plan de Seguridad de los establecimientos.
- **Maltrato, acoso escolar o violencia entre miembros de la comunidad educativa\***. Este protocolo se orienta a favorecer el trato digno y respetuoso entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Las situaciones de maltrato, tanto físico como psicológico, y por distintos medios, pueden afectar a cualquier integrante de la comunidad escolar. Particularmente sensible en el caso de estudiantes de básica y media es el acoso escolar (o bullying), que es una agresión u hostigamiento realizada por un estudiante (o un grupo) contra otro, abusando de una posición de superioridad.
- **Situaciones relacionadas a drogas y alcohol en el establecimiento\*\***. Con el objetivo de proveer un ambiente seguro, que resguarde la salud de los estudiantes y la sana convivencia, el establecimiento debe disponer de un espacio libre del uso de alcohol y drogas. En este sentido, se debe contar con procedimientos explícitos para abordar este tipo de problemáticas, instalando una cultura orientada al bienestar y al desarrollo integral de los estudiantes.
- **Alumnas embarazadas, madres y padres estudiantes\*\***. Los sostenedores tienen la obligación de asegurar el derecho a la educación de las alumnas embarazadas, y de las madres y padres que son estudiantes, evitando tratos discriminatorios, y tomando medidas tendientes a retener a estos estudiantes para que permanezcan en el sistema educativo.

\* Aplican para educación parvularia, básica y media.

\*\* Aplican solamente para educación básica y media

## — Guía para identificar si un protocolo cumple con las exigencias de la normativa: básica y media

La siguiente tabla es una guía para que los establecimientos puedan chequear la pertinencia de los contenidos de sus protocolos, determinando la necesidad de completarlos. Se basa en un trabajo de síntesis a partir de la Circular de la Superintendencia de Educación que imparte instrucciones sobre reglamentos internos (2018). El fraseo de los contenidos mínimos se ha simplificado para su lectura.

Se invita a que el equipo territorial provea esta guía al encargado de convivencia, y apoye el chequeo de que los protocolos cumplan con las exigencias asociadas. De no cumplir con ellas, debe realizarse un proceso de actualización de los protocolos, desarrollando estos contenidos mínimos.

### Contenidos de los protocolos mínimos

Contenidos mínimos		Vulneración derechos	Agresiones sexuales	Accidentes escolares	Maltrato, acoso o violencia	Drogas y alcohol
1	Descripción de acciones y etapas del proceso	✓	✓	✓	✓	✓
2	Responsables de implementar las acciones	✓	✓	✓	✓	✓
3	Plazos de resolución y pronunciamiento sobre los hechos	✓	✓		✓	✓
4	Acciones que involucran a apoderados y forma de comunicación con ellos	✓	✓		✓	✓
5	Medidas de resguardo a afectados: apoyo pedagógico, psicosocial y eventuales derivaciones	✓	✓		✓	✓
6	Medidas de resguardo de intimidad e identidad del estudiante	✓	✓			✓
7	Medidas de apoyo en casos de consumo o porte de drogas o alcohol					✓
8	Proceso de seguimiento y trabajo en red con instituciones de derivación	✓	✓		✓	✓
9	Obligación de avisar a los apoderados ante la ocurrencia de un accidente			✓		

Contenidos mínimos		Vulneración derechos	Agresiones sexuales	Accidentes escolares	Maltrato, acoso o violencia	Drogas y alcohol
10	Identificación de centro de salud más cercano y redes de atención especializados para casos de mayor gravedad			☑		
11	Identificación de estudiantes que cuentan con seguros privados y centro al que deben ser trasladados			☑		
12	Medidas formativas a estudiantes, considerando edad, desarrollo emocional, personalidad y madurez	☑	☑		☑	☑
13	Cuando existan adultos involucrados, se establecen medidas protectoras de la integridad de estudiantes	☑	☑		☑	
14	Procedimiento a través del cual se pone en conocimiento formal a tribunales de familia hechos de vulneración	☑			☑	
15	Procedimiento a través del cual se pone en conocimiento formal a Ministerio Público, Carabineros, PDI o tribunal con competencia penal		☑		☑	☑
16	Consistencia con regulaciones del Reglamento de Higiene y Seguridad, en lo referido a obligaciones y prohibiciones para trabajadores y sanciones aplicables		☑			
17	Obligación de resguardar identidad de acusado/a mientras la investigación no provea certezas		☑			
18	Vías para mantener informada a la familia del afectado y a la comunidad sobre los hechos y su seguimiento		☑			

Fuente: Adaptación de documento desarrollado por convivio.cl

El protocolo de "Retención y apoyo a alumnas embarazadas, madres y padres estudiantes" tiene contenidos mínimos distintos al resto de los protocolos: (1) medidas académicas y administrativas que faciliten la retención de estos estudiantes en el establecimiento, y (2) identificación de redes de apoyo para ellos y ellas. El detalle de estos contenidos se encuentra en la Circular N°193 de la Superintendencia de Educación, con fecha 15 de marzo de 2018, disponible en: <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/03/CIRCULAR-NORMATIVA-SOBRE-ALUMNAS-EMBARAZADAS-MADRES-Y-PADRES-ESTUDIANTES.pdf>

## 2. Criterios para la definición de nuevos protocolos

Algunos establecimientos establecen protocolos adicionales a los que exige la normativa. Estos pueden orientarse a regular cuestiones más administrativas, como el resguardo para el desarrollo de reuniones, o asuntos más críticos, como la contención a estudiantes o apoderados emocionalmente desbordados. A continuación se presentan algunos criterios para identificar la necesidad de generar protocolos. Estos criterios pueden guiar la asesoría de la UATP en la generación de nuevos protocolos por parte de los establecimientos.

Como reflexión general, se debe sopesar si es efectivamente necesario un nuevo protocolo. En efecto, algunas dificultades pueden ser resueltas por otros medios: la conversación permanente, acuerdos no escritos que permitan coordinar acciones en base a la confianza, etc. De esta manera, se proponen los siguientes criterios para identificar necesidad de un protocolo: frecuencia, impacto y eficacia.

- **Frecuencia:** si se trata de un problema que afecte con relativa frecuencia el normal desarrollo de la vida escolar, puede ser importante regularlo mediante un protocolo. Por ejemplo, se puede establecer un procedimiento escrito ante retrasos en la entrada a clases, en virtud de su recurrencia.
- **Impacto:** puede ser adecuado protocolizar situaciones que tienen un impacto fuerte en la comunidad educativa, de modo de dejarla en estado de shock, sin capacidad de reacción (caso en el cual el protocolo cobra utilidad). Así, estos protocolos pueden establecer procesos ante determinadas crisis, como terremotos, fallecimientos, etc.
- **Eficacia:** por último, se recomienda evaluar si el protocolo ayudará efectivamente a cubrir la necesidad que lo genera. En algunos casos, puede obstaculizar la gestión de una situación, y no aportar en su solución.

## 3. Socialización de protocolos a nivel de Servicio Local de Educación

### — Socialización interna

Las instancias internas para dar a conocer los protocolos que el establecimiento debe proveer (por medio de la difusión del propio Reglamento Interno), son importantes para asegurar la reacción oportuna e informada de distintos actores, y de esta manera para dar tranquilidad toda la comunidad educativa respecto de cómo se actuará ante determinadas situaciones.

En este caso, los protocolos se socializan junto al Reglamento. Para esto, el Reglamento debe estar en el sitio web del establecimiento educacional, y mantener una copia disponible en el recinto, para revisión y conocimiento de los estudiantes, padres, madres y apoderados, y de la comunidad en general.

### — Socialización entre establecimientos

Se propone además intencionar la práctica de compartir protocolos entre establecimientos, por medio de los equipos territoriales de la UATP. Los protocolos, como hemos visto, tienen una estructura común, y si bien los establecimientos pueden perfilarlos de acuerdo a sus dinámicas internas (etapas, responsables, instituciones de la red), muchos elementos comunes y buenas prácticas en el diseño de protocolos pueden compartirse.

- **Red de convivencia.** En particular, se propone que las redes de convivencia entre encargados de los establecimientos, que coordina el equipo territorial de la UATP, sean un espacio para compartir determinados contenidos de los protocolos, en particular los establecidos en la normativa, que expresan elementos comunes que deben contemplar todos los establecimientos.

## Ideas fuerza

- Los protocolos constituyen un apoyo esencial para regular la manera de proceder de manera oportuna y organizada ante situaciones que vulneran los derechos o amenazan la convivencia entre los distintos actores de la comunidad educativa.
- Algunos protocolos son obligatorios, y otros pueden ser definidos por el establecimiento. Sin embargo, debe tenerse en cuenta el riesgo de que el establecimiento se “protocolice”: no puede haber un protocolo por cada posible problemática.
- Los protocolos no son suficientes: la convivencia se juega también en otros espacios. Así, por ejemplo, un protocolo ajustado al reglamento no garantiza el cuidado y el bienestar de los involucrados, necesariamente.
- En lo que respecta a los **establecimientos categorizados como insuficientes**, se recomienda prestar especial atención a la “normalización” de algunos de sus aspectos básicos. Entre ellos, los protocolos. El responder a las exigencias que les corresponden otorga a los establecimientos la tranquilidad necesaria para avanzar en otras definiciones clave para avanzar en su desempeño.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (2017). *Maltrato, acoso, abuso sexual, estupro en establecimientos educacionales. Orientaciones para la elaboración de un Protocolo de Actuación*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2018/Cartilla%20maltrato%20acoso%20abuso%20sexual%20Establecimientos%20Educativos.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2018/Cartilla%20maltrato%20acoso%20abuso%20sexual%20Establecimientos%20Educativos.pdf) .

Ministerio de Educación y Onemi (2017). *Plan integral de seguridad escolar. Hacia una cultura de cuidados y prevención de riesgos*. Santiago de Chile. Santiago de Chile. Disponible en: [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2018/Plan%20Integral%20de%20Seguridad%20Escolar.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2018/Plan%20Integral%20de%20Seguridad%20Escolar.pdf) .

Superintendencia de Educación (2018). *Circular que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado*. Santiago de Chile. Disponible en: [https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPORTE-INSTRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSE%3%91ANZA-B%3%81SICA-Y-MEDIA...\\_opt.pdf](https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPORTE-INSTRUCCIONES-SOBRE-REGLAMENTOS-INTERNOS-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-ENSE%3%91ANZA-B%3%81SICA-Y-MEDIA..._opt.pdf) .

Superintendencia de Educación, (2018). *Buena Escuela* (página web). Santiago de Chile. Disponible en: <https://www.buenaescuela.cl/mvc/bienvenida/index> .

# 11

## Organización y articulación de los equipos de convivencia en los establecimientos educacionales

### Objetivo

Entregar orientaciones para que los equipos territoriales de la UATP apoyen en la organización y articulación de los actores y equipos que forman o pueden formar equipos para la gestión de la convivencia, al interior de los establecimientos educacionales.

### Marco de aplicación

Tanto la Ley General de Educación (2009), como la Ley sobre Violencia Escolar (2011) y también la Ley de Inclusión (2015) contemplan distintas indicaciones y exigencias en el ámbito de la convivencia escolar, con el fin de favorecer el desarrollo integral de los estudiantes en un clima de respeto y valoración. Dentro de estas exigencias se establece el nombramiento de un/a encargado/a de convivencia como responsable de la implementación del Plan de Gestión de la Convivencia.

A partir de esta exigencia, y en miras a fortalecer la gestión en este ámbito, la mayoría de los establecimientos educativos ha reforzado la labor del encargado de convivencia incorporando a otros profesionales en el equipo, generalmente del área psicosocial, como psicólogos y asistentes sociales. En algunos casos, se integra también el inspector. Si bien la incorporación de estos nuevos profesionales es una gran oportunidad para fortalecer el trabajo de los equipos, también implica un desafío: abandonar una extendida práctica de trabajo individual y aislado de los profesionales y asumir la gestión de la convivencia con equipos organizados y articulados.

En este contexto, esta herramienta aporta lineamientos para apoyar a los establecimientos en la organización y articulación efectiva del equipo de convivencia atendiendo sus distintas dimensiones (participación, formación, prevención, resolución de conflictos, entre otras) y los desafíos propios de la comunidad.

## 1. Presentación de la herramienta al director del establecimiento educacional

Al ser esta una herramienta que puede incidir en la organización de los equipos al interior del establecimiento, es particularmente importante que, previo a la implementación de estas actividades, se establezca una reunión con el director o directora.

En esta instancia, se sugiere a los profesionales del equipo territorial de la UATP que conozcan la percepción del director respecto del actual funcionamiento de los equipos y/o actores que aportan en la gestión de la convivencia y sus desafíos. Se espera que los resultados de esta conversación permitan planificar las siguientes sesiones de trabajo, orientadas a la organización y/o reorganización de los equipos.

## 2. Construcción de significado y estrategias compartidas para la organización de los equipos

En esta fase se busca favorecer la alineación de los objetivos del equipo de convivencia educativa con los principales instrumentos de gestión del establecimiento.

- **Equipo que lidera el proceso.** Se propone que el equipo territorial de la UATP apoye al de convivencia del establecimiento, que lidera este proceso, en coordinación con otros actores y equipos del establecimiento, como equipo directivo, PIE, orientador/a, inspectores, docentes, asistentes de la educación, entre otros.
- **Involucramiento del director o directora.** En este proceso es fundamental el liderazgo e involucramiento del director y su equipo directivo, que respalde y promueva el trabajo del equipo de convivencia.
- **Encargado de convivencia.** Se sugiere incluir, en esta fase, definiciones acerca de la participación del encargado en instancias de toma de decisiones del equipo directivo (PME, Reglamento Interno).



A continuación, se sugieren dos cuadros para guiar el trabajo de esta fase. El primero, para identificar algunas acciones del equipo de convivencia vinculados con los lineamientos u objetivos estratégicos del establecimiento asociados a este tema. El segundo, un detalle de estas acciones, para organizarlas.

### Lineamientos centrales y definición de acciones del equipo de convivencia

	Instrumentos de gestión	Principales objetivos y lineamientos asociados a la convivencia educativa (significados compartidos)	Definición de acciones asociadas del equipo de convivencia
1	Proyecto Educativo Institucional		
	Plan de Mejoramiento Educativo		

A continuación, se propone detallar las acciones definidas en el cuadro anterior, indentificando para cada una los participantes, sus roles y funciones, las tareas que cumplirán, las competencias, el tiempo de dedicación, las articulaciones necesarias y otros requerimientos. Toda esta información por cada una de las acciones listadas.

**Detalle de las acciones asociadas al equipo de convivencia**

	Acciones equipo de convivencia	Integrantes del equipo que participan	Roles / funciones	Tareas
<b>2</b>				
<b>(a)</b>				

### Detalle de las acciones asociadas al equipo de convivencia

	Competencias necesarias	Tiempo de dedicación necesario	Articulaciones necesarias (actor/estamento)	Requerimientos (capacitación, asignación de más horas, espacios físicos, etc.)
2 (b)				

### 3. Presentación del equipo y proyección de las articulaciones necesarias

En esta fase, se le propone al profesional del equipo territorial que inste al equipo directivo a convocar a: al equipo de convivencia, representantes del estamento docente, asistentes de la educación, programa de integración y consejo escolar, con el fin dar a conocer el rol del equipo de convivencia, sus funciones y su forma de trabajo. Se considera que los siguientes elementos son importantes:

- **Recoger opiniones.** Acoger las ideas de los distintos actores y estamentos que favorezcan la colaboración y articulación de iniciativas en este ámbito.
- **Invitación a comprometerse.** La gestión de la convivencia debe convocar a los distintos actores de la comunidad educativa. En esta fase se invita a los distintos estamentos a comprometerse con algunas actividades de apoyo a la convivencia educativa, por pequeñas que estas sean. Se recomienda que los compromisos que sostengan los actores estén vinculados con la misma tabla que indica los lineamientos centrales u objetivos para la convivencia educativa, de manera que las acciones comprometidas sean consistentes y ordenadas.

#### Educadores corresponsables

Actor	Rol en el ámbito de la convivencia ¿Qué acciones realizarán en el ámbito de la convivencia?	Articulación y colaboración con el equipo de convivencia ¿Cómo y cuándo se articularán con el equipo de convivencia?
Docentes		
Asistentes de la educación		
Profesionales PIE		
Otro:		

### Organismos representativos corresponsables

Actor	Rol en el ámbito de la convivencia ¿Qué acciones realizarán en el ámbito de la convivencia?	Articulación y colaboración con el equipo de convivencia ¿Cómo y cuándo se articularán con el equipo de convivencia?
Consejo escolar		
CCPP		
CCAA		

## 4. Presentación del equipo y socialización de experiencias

Finalmente, se recomienda intencionar instancias que permitan presentar al equipo de convivencia, y socializar sus principales objetivos, acciones, y experiencias. En estas instancias se puede destacar cómo otros actores de la comunidad colaborarán. Se distinguen dos instancias de presentación del equipo y sus experiencias:

- **A la comunidad educativa.** Se sugiere considerar la presentación del equipo en distintas instancias de la comunidad educativa (actos, celebraciones, reuniones de apoderados), de manera de visibilizar la relevancia de sus acciones y la necesaria colaboración de cada integrante.
- **A la red de encargados de convivencia educativa.** Los encargados de convivencia que participen de la red coordinada por la UATP pueden compartir en estas reuniones sus experiencias respecto a sus funciones, la distribución de roles, u a otras actividades vinculadas con la organización de los equipos de convivencia al interior de los establecimientos.

## Ideas fuerza

- Los equipos no surgen de la nada, ni son producto de la suerte. Se requieren ciertas actitudes personales para ayudar a conformarlos y mantenerlos. Por ejemplo: disposición a indagar y conocer objetivos colectivos, a desempeñar un rol que apoye el desarrollo de dicho objetivo, a ayudar a los demás, entre otros.
- La gestión de la convivencia educativa debe ser comprendida como una responsabilidad compartida por todos los adultos del establecimiento. Por lo tanto, la designación de una persona o un equipo a cargo de este ámbito responde a la necesidad de contar con un liderazgo claro. No quiere decir que para el resto de los adultos la convivencia “no sea tema”.
- En los equipos de convivencia pueden integrarse distintos profesionales. En general, se incorpora la dupla psicosocial, a veces el inspector. En cualquier caso, el respaldo del director o directora a este equipo y las acciones que emprende es fundamental para que su gestión sea exitosa.
- En aquellos **establecimientos calificados en la categoría insuficiente** se enfatiza la importancia de generar un compromiso de parte del equipo directivo para el uso de esta herramienta. De esta forma, se puede intencionar un compromiso que extendido a todos los adultos del establecimiento, para articular acciones que fortalezcan la convivencia educativa.

## Material de apoyo

Banz, C. (2008). *¿Equipo o Grupo de Trabajo?* Herramienta Valoras actualizada a la 1ª Edición año 2003. Disponible en Centro de Recursos Valoras: [www.valoras.uc.cl](http://www.valoras.uc.cl)

Barros, C. y Bogueño, X. (2006). *Y Tú... ¿Qué con los Equipos?* Herramienta Valoras actualizada a la 1ª Edición año 2003. Disponible en Centro de Recursos Valoras: [www.valoras.uc.cl](http://www.valoras.uc.cl)

Mena, I. (2018). *Comunidad Organizada: roles y funciones*. Ficha Valoras actualizada de la 1ª Edición año 2007. Disponible en Centro de Recursos Valoras: [www.valoras.uc.cl](http://www.valoras.uc.cl)

Ministerio de Educación (2017). *Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los equipos de Convivencia Escolar en la escuela/liceo*. Ministerio de Educación. División de Educación General. Santiago de Chile. Disponible en <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2017/04/convivencia-escolar.pdf>

# 12

## Detección de necesidades por parte de la UATP para el fortalecimiento de competencias en los establecimientos educacionales

### Objetivo

Entregar orientaciones a los equipos de la UATP para apoyar en la identificación, al interior de las comunidades educativas, de necesidades de fortalecimiento de competencias y, consecuentemente, desarrollar estrategias en red para satisfacer dichas necesidades.

### Marco de aplicación

Por parte de los equipos de las comunidades educativas (ya sea docentes, asistentes de la educación, equipos de convivencia, etc.), se espera contar con habilidades, estrategias, metodologías y/o herramientas en diversas materias asociadas a la convivencia. Por ejemplo, apoyo en el desarrollo socioemocional de los estudiantes, habilidades de autorregulación emocional, estrategias de colaborativas de resolución de conflicto, etc.

Al mismo tiempo, dentro de los propios establecimientos, e incluso a nivel territorial, es posible que existan profesionales que tengan la posibilidad y disponibilidad de apoyar en la generación de competencias entre sus pares.

De esta manera, la siguiente herramienta ha sido diseñada para apoyar la identificación de necesidades de formación y/o desarrollo al interior de cada comunidad educativa, rescatando, al mismo tiempo, competencias existentes que eventualmente pueden cubrir dichos requerimientos. Estas competencias pueden identificarse en el propio establecimiento o en otros que conforman el territorio. En este sentido, la herramienta promueve la sinergia entre distintos profesionales, para compartir experticias en el ámbito de la convivencia y elaborar planes formativos con recursos humanos propios, tanto a nivel de establecimiento como de SLEP.

## 1. Presentación de actividades y levantamiento inicial de información

Por medio de las siguientes actividades, se propone a los profesionales de la UATP, realizar un mapeo de necesidades de los establecimientos, y también la identificación de oportunidades de desarrollo profesional internas (es decir, provistas por equipos de los propios establecimientos que corresponden al SLEP).

En primer lugar, se otorga una guía para el levantamiento de información por establecimiento educacional. Luego, una forma de sistematizar esta información a nivel de establecimiento. En la tercera etapa, se propone la sistematización de la información por territorio a cargo de un profesional (o dupla) del equipo territorial. Finalmente, una tabla para priorizar requerimientos formativos a nivel territorial.

- **Cuestionario inicial.** El siguiente cuestionario se aplica a todos los profesionales y equipos del establecimiento educacional que recibe apoyo del equipo de equipos territoriales de la UATP: equipo directivo, docentes, asistentes de la educación, profesionales psicosociales, encargado de convivencia, etc. Su llenado es solicitado por el equipo de convivencia del establecimiento, previa coordinación con el profesional de la UATP quien entregará lineamientos generales sobre su aplicación y los insumos pertinentes para ello.
- **Instrucciones.** Para el llenado, se solicita a quien reciba el cuestionario, que indique: (1) si ha recibido capacitación formal en la temática correspondiente; (2) si requiere formación en dicha temática y (3), en caso de que esté formado, si está dispuesto a ofrecer instancias de capacitación o desarrollo a otros equipos.
- **Información levantada.** A partir de las distintas dimensiones o temáticas propuestas (se pueden incorporar otras), se busca que el cuestionario de cuenta de las necesidades de formación de cada uno de los profesionales o equipos del establecimiento, y de su capacidad técnica y disponibilidad para prestar apoyo formativo a otros profesionales.



**Cuestionario para el desarrollo Profesional: necesidades de formación y posibilidades de cooperación**

Nombre		Función				
Ciclo		Fecha				
Dimensiones	¿Ha tenido capacitación formal en las distintas dimensiones?		Grado de necesidad de formación en cada dimensión. Priorice (0: no necesario; 3: necesario mucho)			Marque con una X las dimensiones en que está dispuesto a colaborar a otros actores del establecimiento
	No	Sí	0	1	2	
		Nivel de profundidad del perfeccionamiento Básico (B); Medio (M); Avanzado (A)	Tipo de perfeccionamiento (seminario, lectura, curso, diplomado, pasantía, etc.)			
Gestión de la convivencia escolar institucional						
Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas						
Formación de habilidades socioemocionales y éticas de estudiantes						
Gestión de la participación de estudiantes						
Comunidades colaborativas de curso						
Disciplina con enfoque formativo						
Interacción y trabajo considerando la diferencia y la inclusión						
Resolución colaborativa de conflictos						
Violencia y bullying						
Manejo de situaciones críticas de convivencia en sala						
Entrevistas con apoderados difíciles						
Relación colaborativa unidad educativa familia						
Gestión de la convivencia escolar institucional						
Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas						

## 2. Mapeo o síntesis de necesidades formativas y competencias por establecimiento

En función de la información anterior, a continuación se propone sistematizar los cuestionarios **por establecimiento**. Se propone que el encargado o el equipo de convivencia, que levantó previamente la información, completa las siguientes matrices.

### Grado de necesidades de formación en cada dimensión por establecimiento

Establecimiento:	Dimensiones	Necesidades de capacitación por estamentos					
		Equipo directivo	Docentes	Profesionales psicosociales	Asistentes de aula	Asistentes de patio/aseo	Otros sistemes ed.
	Gestión de la convivencia escolar institucional						
	Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas						
	Formación de habilidades socioemocionales y éticas de estudiantes						
	Gestión de la participación de estudiantes						
	Comunidades colaborativas de curso						
	Disciplina con enfoque formativo						
	Interacción y trabajo considerando la diferencia y la inclusión						
	Resolución colaborativa de conflictos						
	Violencia y bullying						
	Manejo de situaciones críticas de convivencia en sala						
	Entrevistas con apoderados difíciles						
	Relación colaborativa unidad educativa familia						
	Gestión de la convivencia escolar institucional						
	Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas						

A continuación, se propone el llenado de la siguiente matriz, con la información provista en la última columna del "Cuestionario para el desarrollo Profesional".  
Habiendo completado estas dos matrices, el encargado de convivencia, en conjunto con el profesional de la UATP evalúan la posibilidad de proveer ciertas instancias de formación al interior del establecimiento.

**Personas con posibilidades de colaborar y/o formar en las distintas dimensiones por establecimiento**

Establecimiento:		
Dimensiones	Nombres	Función actual
Gestión de la convivencia escolar institucional		
Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas		
Formación de habilidades socioemocionales y éticas de estudiantes		
Gestión de la participación de estudiantes		
Comunidades colaborativas de curso		
Disciplina con enfoque formativo		
Interacción y trabajo considerando la diferencia y la inclusión		
Resolución colaborativa de conflictos		
Violencia y bullying		
Manejo de situaciones críticas de convivencia en sala		
Entrevistas con apoderados difíciles		
Relación colaborativa unidad educativa familia		
Gestión de la convivencia escolar institucional		
Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas		

### 3. Mapeo o síntesis de necesidades formativas y competencias por SLEP

Las siguientes actividades las desarrollan los equipos territoriales de la UATP, sistematizando los cuestionarios correspondientes a los establecimientos que acompañan, de modo de identificar necesidades de formación. En este sentido, es importante que el profesional del equipo de la UATP solicite toda la información a los encargados de convivencia con los que trabajan.

#### Necesidades de formación en cada dimensión por estamento. Establecimientos agrupados

Nombre profesional de apoyo territorial UATP:	Necesidades de capacitación por estamentos por profesional o equipo territorial Cuenta para cada estamento todos los individuos que marcaron 2 o 3 (indistintamente) en "Grado de necesidad"					
	Equipo directivo	Docentes	Profesionales psicosociales	Asistentes de aula	Asistentes de patio/aseo	Otros asistentes ed.
<b>Dimensiones</b>						
Gestión de la convivencia escolar institucional						
Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas						
Formación de habilidades socioemocionales y éticas de estudiantes						
Gestión de la participación de estudiantes						
Comunidades colaborativas de curso						
Disciplina con enfoque formativo						
Interacción y trabajo considerando la diferencia y la inclusión						
Resolución colaborativa de conflictos						
Violencia y bullying						
Manejo de situaciones críticas de convivencia en sala						
Entrevistas con apoderados difíciles						
Relación colaborativa unidad educativa familia						
Gestión de la convivencia escolar institucional						
Desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas						

El profesional de apoyo de la UATP puede, adicionalmente, establecer relaciones entre necesidades de capacitación técnica de ciertos profesionales con la disposición de otros a ofrecer instancias de formación a sus pares. Este trabajo lo puede realizar analizando la información provista por distintos establecimientos.

## 4. Tabla de priorización

Finalmente, se propone al profesional del equipo de la UATP identificar aquellas dimensiones que cuentan con mayor demanda (sumando la totalidad de las menciones), y señalar a los estamentos que más la requieren. La información que se registre por medio de esta herramienta puede posteriormente ser utilizada en la definición de los planes de formación que realicen los Servicios Locales de Educación Pública. Para esto, se debe agregar la información levantada por todos los profesionales de apoyo territorial de la UATP.

### Priorización establecimientos agrupados: tipo de formación y actores por dimensión priorizadas para formarse

Dimensiones priorizadas	Estamentos que la priorizan	Estrategias de formación en esta dimensión	Fuentes de formación (personas o profesionales/ instituciones externas)

## Ideas fuerza

- Se tienen más posibilidades de éxito en la formación en el ámbito socioemocional cuando se opta por privilegiar trayectorias formativas por sobre cursos aislados.
- Las actividades formativas que son provistas por compañeros de trabajo pueden ser alternativas importantes y provechosas para la fluidez del conocimiento.
- También, es posible generar instancias formativas que dicte un profesional de un establecimiento, a profesionales de otros establecimientos. En este caso, la coordinación del equipo de la UATP es fundamental. Esto puede fortalecer, además, la generación de lazos territoriales.
- La información que se registre por medio de esta herramienta puede posteriormente ser utilizada en la definición de los planes de formación que realicen los Servicios Locales de Educación Pública.
- Se propone prestar especial atención a las necesidades de formación de los equipos de **establecimientos calificados en el nivel insuficiente**. Es recomendable priorizar el desarrollo de actividades formativas para estos equipos, en función de los apoyos disponibles en el territorio,

# 13

## Mapa de redes para articular el trabajo territorial en torno al bienestar de los estudiantes

### Objetivo

Orientar la identificación y actualización de las distintas instituciones y servicios territoriales de apoyo para el bienestar de los estudiantes, al modo de un mapa de redes personalizado para cada establecimiento. Paralelamente, propone la identificación de las necesidades de apoyo que no están siendo cubiertas y podrían ser abordadas por alguna entidad territorial.

### Marco de aplicación

La herramienta propone al equipo territorial de la UATP realizar un mapeo que identifique las entidades y servicios que apoyan a cada establecimiento. Para orientar este mapeo, se presenta un ejercicio de catastro de servicios asociados a determinadas necesidades y/o potencialidades de cada escuela, considerando los conceptos y ejes temáticos del Modelo de Gestión Intersectorial Aulas del Bien Estar (ABE).

El propósito de ABE es que los establecimientos educacionales asuman una mirada integral de sus estudiantes (es decir, su salud física, mental y emocional, sus relaciones familiares, entre otros). El modelo favorece la articulación territorial y establece un diálogo intersectorial permanente a nivel comunal, regional, y nacional para construir y entregar respuestas a las necesidades que declare cada establecimiento.

La consideración de este modelo permite articular el trabajo de asesoría de las UATP con la institucionalidad existente y con las redes y formas de trabajo que algunos establecimientos ya están desarrollando.

## 1. Ejes temáticos Modelo Aulas del Bienestar

Para el desarrollo de esta herramienta, resulta útil para los equipos territoriales de la UATP conocer los ejes temáticos del modelo ABE. Se trata de tres ejes que expresan una visión integral de la educación. Cada uno se divide en dimensiones y subdimensiones, lo cual se detalla a continuación.

Eje temático	Dimensiones	Subdimensiones	
Participación, inclusión y formación democrática	Promoción de la diversidad y apoyo de la permanencia de estudiantes	Fomento de espacios para el desarrollo de la interculturalidad	
		Disminución de barreras para asegurar trayectorias educativas inclusivas	
		Educación en y para los Derechos Humanos	
	Espacios para la comunicación, participación y vida democrática	Iniciativas para la participación de estudiantes, sus familias y la comunidad educativa	
		Expresión, abordaje y gestión de conflictos para las relaciones interpersonales armónicas	
		Acceso a tecnologías, comunicación virtual y ciudadanía digital	
		Educación para la Sustentabilidad	
	Clima escolar favorable de aprendizajes integrales	Fomento de espacios para la expresión y manifestación artística de estudiantes	
		Desarrollo de un clima de bienestar integral desde la promoción del juego, la expresión emocional, motriz y corporal de estudiantes	
		Desarrollo de prácticas pedagógicas innovadoras que promuevan el aprendizaje	
	Formación de hábitos de vida activa y saludable	Formación de hábitos para el cuidado de la salud corporal y bucal	Atención Preventiva para el cuidado de salud corporal de estudiantes
			Formación de Hábitos para la salud bucal de estudiantes
Formación de hábitos para la alimentación saludable		Promoción en toda la comunidad educativa de los detalles asociados a una alimentación saludable	
		Prevención de las conductas de riesgo asociadas a la mala alimentación en estudiantes	
Formación de hábitos para la actividad física		Desarrollo de iniciativas para el aumento de la actividad física en estudiantes	
		Promoción de distintas disciplinas deportivas en estudiantes	



Continuación

Eje temático	Dimensiones	Subdimensiones
Mecanismos protectores psicosociales, ambientales y culturales	Ambientes educativos libres del consumo de alcohol y drogas	Prevención del consumo problemático de tabaco, alcohol y/u otras drogas
		Detección temprana de la necesidad de tratamiento por consumo en estudiantes y su derivación
		Prevención del tráfico de drogas
	Formación en afectividad, sexualidad, género y diversidad sexual	Promoción de conductas protectoras, responsables y de cuidado en relaciones de afectividad y sexualidad
		Prevención de conductas de riesgo en sexualidad y relaciones afectivas
		Desarrollo de iniciativas que promueven la equidad de género y la igualdad de condiciones sin distinción de la orientación sexual
	Ambientes educativos colaborativos y promotores de una cultura de cuidado	Desarrollo de iniciativas que contribuyan al bienestar de docentes y asistentes de la educación
		Implementación de acciones que promuevan el bienestar psicosocial de estudiantes y prevengan conductas de riesgo en salud mental
		Detección temprana de necesidad de tratamiento por problemas de salud mental y su derivación

## 2. Mapa para la identificación de necesidades o requerimientos

El siguiente mapa resulta útil en dos sentidos. En primer lugar, para que el profesional del equipo territorial de la UATP cuente con una sistematización de los servicios o apoyos institucionales que perciben los establecimientos, y una identificación de las necesidades que aún requieren ser cubiertas. Esta información puede compartirla con otros establecimientos o con otros encargados territoriales.

En segundo lugar, resulta útil para que los establecimientos cuenten con una organización de estos servicios y necesidades. Por esto, se le recomienda al profesional de la UATP que, además de conservar una copia de las hojas que mapean los servicios, entregue una fotocopia de estas hojas al encargado de convivencia del establecimiento.

- **Llenado del mapa.** El llenado del mapa corresponde al encargado de convivencia del establecimiento. El profesional de la UATP lo invita a identificar las necesidades de la comunidad educativa, señalando en el mapa si se encuentra o no cubierta dicha necesidad. Para esto, el encargado de convivencia puede realizar consultas internas a otros actores (dupla, directivos, etc.). Si la necesidad se encuentra atendida por alguna institución de la red del territorio, se le invita a identificar tanto a dicha institución como el programa o servicio específico que entrega, además del contacto. Se le solicita que priorice hasta tres necesidades por dimensión, entre las cubiertas y las no cubiertas.
- **Documento de referencia.** Se puede proponer que cada encargado de convivencia se apoye en el instrumento "Mapeo de Necesidades y Potencialidades" del modelo Aulas del Bienestar (ver sección material de apoyo). Este instrumento considera tres pasos: primero, identificar necesidades a atender y potencialidades a desarrollar para cada subdimensión de cada dimensión dentro de los ejes temático; luego priorizarlas enfocando en algunas por cada eje temático; finalmente, identificar los apoyos que se requieren de parte de instituciones externas.

## Eje temático: Participación, inclusión y formación democrática

Dimensión	Apoyo requerido para atender necesidad/ desarrollar potencialidades	Institución que presta apoyo (si no está recibiendo apoyo indique "no cubierto")	Nombre programa/servicio	Contacto (nombre, cargo, teléfono, e-mail, dirección)
a	Promoción de la diversidad y apoyo de la permanencia de todos/as los/as estudiantes			
b	Espacios para la comunicación, participación y vida democrática			
c	Clima escolar favorecedor de aprendizajes integrales			

**Eje temático: Formación de hábitos de vida activa y saludable**

Dimensión	Apoyo requerido para atender necesidad/ desarrollar potencialidades	Institución que presta apoyo (si no está recibiendo apoyo indique "no cubierto")	Nombre programa/servicio	Contacto (nombre, cargo, teléfono, e-mail, dirección)
a Formación de hábitos para el cuidado de la salud corporal y bucal				
b Formación de hábitos para la alimentación saludable				
c Formación de hábitos para la actividad física				

## Eje temático: Mecanismos protectores psicosociales, ambientales y culturales

Dimensión	Apoyo requerido para atender necesidad/ desarrollar potencialidades	Institución que presta apoyo (si no está recibiendo apoyo indique "no cubierto")	Nombre programa/servicio	Contacto (nombre, cargo, teléfono, e-mail, dirección)
a Ambientes educativos libres del consumo de alcohol y drogas				
b Formación en afectividad, sexualidad, género y diversidad sexual				
c Ambientes educativos colaborativos y promotores de una cultura de cuidado				

### 3. Actividades para la actualización y la socialización de la información

Luego de que los equipos de los establecimientos llenen el mapa, los equipos territoriales de la UATP (que guardan una copia de la información), pueden realizar las siguientes actividades, con el objetivo de compartir y socializar conocimientos que resulten de los mapas de los distintos establecimientos.

- **Sistematización de la información:** se propone a los encargados territoriales de la UATP sistematizar la información entregada por los distintos establecimientos del territorio. Esto es, recopilar las redes establecidas y las necesidades reportadas por todos los establecimientos a los que el profesional entrega apoyo. Este ejercicio puede ser intencionado en las sesiones en que se reúne la red de encargados de convivencia, o bien puede ser realizado personalmente, al levantar la información en cada establecimiento.
- **Compartir información entre establecimientos.** Teniendo la información agrupada el encargado de convivencia puede “cruzar la información”. Es decir, identificar una institución que se encuentra prestando servicios a un establecimiento, y paralelamente identificar otro establecimiento que puede requerir esa misma prestación, pero no la está recibiendo. En este caso, el profesional del equipo territorial recomienda al establecimiento dicha institución o servicio que presta, con la respectiva información de contacto. Este ejercicio también se puede realizar tanto en las reuniones de encargados de convivencia como de manera personal.
- **Compartir información entre profesionales del equipo territorial.** A nivel de equipo territorial del Área de Mejoramiento Continuo, los mapas también pueden ser compartidos. Ya sea en reuniones de equipo o de manera personal, se podrá compartir información de programas o servicios que se estén implementando en algunos establecimientos y que puedan ser activados para otros en que existe una necesidad similar.
- **Invitar a los establecimientos a revisar y actualizar periódicamente dicho mapeo.** Se recomienda invitar a los encargados de convivencia de cada establecimiento, que realicen el ejercicio de actualizar la información de los programas y servicios que están apoyando en torno al bienestar integral de los estudiantes, y de informar de estas actualizaciones al equipo de apoyo.

## Ideas fuerza

- El desarrollo integral de los estudiantes exige la confluencia de distintas instituciones territoriales. No todo puede ser provisto por el establecimiento.
- Por lo anterior, la articulación con una red de apoyo de instituciones territoriales es una tarea primordial, y los SLEP, en cuanto administradores de la educación pública a nivel territorial intermedio, pueden apoyar en esta labor.
- Es importante que los establecimientos tengan claridad de las distintas entidades que están brindando algún apoyo en torno al bienestar de los estudiantes, desde una perspectiva funcional, esto facilitará la identificación de la información de contacto para cada tema.
- Para el caso de **establecimientos calificados en la categoría insuficiente**, la conformación de redes con instituciones puede resultar de particular importancia. En efecto, el apoyo que otras instituciones presten a estos establecimientos puede aumentar el sentido de pertenencia y la autoestima institucional (al sentirse apoyados), además de la valoración de las prestaciones mismas que el establecimiento puede recibir.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (2017). *Modelo de gestión intersectorial Aulas del Bien Estar*. Santiago de Chile.  
Disponible en: [http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia\\_escolar/File/2018/Documento%20ABE%20version%20final%20digital.pdf](http://www.convivenciaescolar.cl/usuarios/convivencia_escolar/File/2018/Documento%20ABE%20version%20final%20digital.pdf).

# 14

## Gestión de redes de encargados de convivencia educativa

### Objetivo

Entregar sugerencias metodológicas para que los equipos de la UATP puedan organizar y gestionar las redes entre los encargados de convivencia de los establecimientos educacionales.

### Marco de aplicación

El trabajo en red es un espacio de colaboración para los encargados de convivencia de los establecimientos educacionales, en las que se comparten prácticas, experiencias y desafíos, buscando soluciones a través de encuentros periódicos entre estos actores, coordinados por los equipos territoriales de la UATP.

Debido a la multiplicidad de dimensiones y complejidad que implica la gestión de la convivencia escolar, se vuelve relevante que los encargados de convivencia y sus equipos puedan contar con una red de apoyo para orientarse, compartir experiencias y, eventualmente, generar iniciativas conjuntas que pueden resultar beneficiosas para todos.

Dependiendo del tiempo de instalación de cada SLEP, las redes de encargados de convivencia pueden encontrarse en distintos estadios: algunas ya constituidas, otras por constituirse. Esta herramienta presenta orientaciones técnicas para ambas.

El desarrollo de esta herramienta se organiza en tres apartados, que entregan orientaciones metodológicas para los equipos territoriales de la UATP que coordinan redes de encargados de convivencia en su territorio.

El primer apartado presenta una serie de sugerencias metodológicas para la gestión de redes entre encargados de convivencia. Se considera su uso tanto para los coordinadores cuyas redes ya han comenzado a funcionar como para aquellas que están próximas a hacerlo. El segundo apartado entrega a los equipos territoriales de la UATP orientaciones metodológicas para la constitución de redes de encargados de convivencia que aún no comienzan a funcionar. Finalmente, se presenta una planilla para el monitoreo de aquellas redes ya existentes.

## 1. Orientaciones metodológicas y recomendaciones para los coordinadores de redes de convivencia

En este apartado se presenta el siguiente material para el apoyo al trabajo con redes de encargados de convivencia de los establecimientos:

- Tipos de procesos de cada sesión de la red
- Planilla de planificación anual
- Planilla de planificación de sesiones ordinarias de la red
- Pautas de evaluación de la reunión y sugerencias.

### — Tipos de procesos de cada sesión de la red

Los siguientes son tres tipos de procesos de trabajo que debiesen desarrollarse en la red. Si bien no todos los procesos deben estar en todas las sesiones, se debe procurar que en el marco global la red responda a cada uno de ellos, a saber:

- **Procesos informativos.** Transmisión de conocimientos y desarrollo de capacidades fundamentales para comprender el sentido de las políticas territoriales, de los enfoques, de las metodologías de trabajo, y poder traducirlos a la realidad local y trabajo cotidiano de los encargados de convivencia.
- **Procesos colaborativos.** Se comparten prácticas y aprendizajes para crear nuevos conocimientos gracias al diálogo entre los participantes. Se dan en la instancia de reuniones de la red de encargados de convivencia.
- **Procesos cooperativos.** Desarrollo de proyectos socio-educativos en conjunto, y búsqueda y obtención conjunta de recursos financieros y profesionales para necesidades comunes. Estos procesos proyectan el trabajo conjunto más allá del espacio de las reuniones de la red de convivencia, aunque desde allí se generan.

### — Planilla de planificación anual

Se sugiere que los equipos territoriales de la UATP realicen una planificación anual de las sesiones de la red. Se consideran 8 sesiones a modo de referencia. En el caso de los procesos, puede avanzar hacia la definición de actividades concretas en cada uno de ellos. Si estas actividades no están aún definidas, pueden marcarse con una "X" estas casillas.



**Planificación anual de sesiones de la red**

N° sesión	Fecha	Objetivos	Procesos informativos	Procesos colaborativos	Procesos cooperativos	Invitados adicionales
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

## — Planilla de planificación de sesiones ordinarias de la red

Considerando la planificación global de sesiones de la red, cada equipo territorial de la UATP deberá planificar específicamente cada sesión, definiendo las actividades específicas a realizar, metodologías, etc. Para esto, se propone la siguiente matriz.

### Planilla de planificación para cada sesión

<b>Coordinador de la red:</b>			
<b>Territorio / Zona / Grupo de establecimientos:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Etapas</b>	<b>Tarea</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Duración estimada</b>
<b>Introducción</b>	Recordar los objetivos de la red y revisar acuerdos o principales temas de la sesión anterior.		
	(Opcional) Recordar los acuerdos para trabajar durante las sesiones: (ej: puntualidad, escucharse, todos deben participar).		
	(Opcional) Actividad para "romper el hielo" y motivar a la participación.		
<b>Desarrollo</b>	Actividad principal según objetivo definido para esta sesión (especificar las distintas actividades que se realizarán y su respectiva metodología).		
<b>Cierre</b>	Validar acuerdos		
	Evaluación de la reunión y recoger temáticas e inquietudes para abordar en futuras sesiones (se propone pauta para participantes y pauta para quién dirige).		

## — Pautas de evaluación de la reunión

La primera de las siguientes pautas se entrega a los encargados de convivencia de los establecimientos educacionales, hacia el final de la sesión, para recabar sus impresiones. La segunda es para la auto evaluación del profesional del equipo territorial de la UATPA que coordina la red.

Se recomienda revisar las evaluaciones de los participantes y la del propio coordinador de la red antes de la preparación de nuevas sesiones, para incorporar temáticas específicas a abordar y/o reforzar algunos contenidos.

### **Pauta de evaluación participantes**

#### **¿Qué me aportó esta sesión?**

---

---

---

---

#### **Sugerencias para la próxima sesión:**

---

---

---

---

#### **¿Qué temas me parece relevante incorporar en futuras reuniones de la red?**

---

---

---

---

#### **Otros comentarios**

---

---

---

**Pauta de autoevaluación coordinador**

**¿Se lograron los objetivos de la sesión?**

---

---

**¿Cómo me sentí durante la sesión?**

---

---

---

**¿Qué estrategias utilizadas aportaron en el logro de objetivos?**

---

---

---

**¿Qué estrategias utilizadas no aportaron en el logro de los objetivos?**

---

---

---

**¿Qué podría incorporar/sacar para las próximas sesiones?**

---

---

---

**¿En qué aspectos necesito más apoyo y/o formación? ¿Qué necesito para lograrlo? (Ej: capacitaciones, reuniones con otros que apoyen redes, entre otros.)**

---

---

## 2. Metodologías para la constitución de nuevas redes de encargados de convivencia

Las siguientes actividades están pensadas para apoyar la constitución de aquellas redes de encargados de convivencia que aún no han comenzado a funcionar, pero que están prontas a hacerlo.

### — Definición de aspectos generales de la red y convocatoria

Se propone que cada profesional del equipo territorial de la UATP siga la siguiente pauta para realizar distintas tareas, tanto técnicas como logísticas, relacionadas con la preparación y puesta en marcha de la red.

Más adelante, se sugiere convocar a una reunión inicial con los encargados de convivencia correspondientes, para dar a conocer el objetivo de la red, y el aporte que pudiera significar para ellos. Para esto se presenta una planilla de planificación de la primera sesión.

Tanto la preparación para la puesta en marcha de la red como la planificación de la primera sesión se realizan de manera individual, por parte de cada profesional del equipo de la UATP que está a cargo de una red (si es más de un profesional por red, se realiza en conjunto).

## Pauta para la definición de aspectos técnicos y logísticos de la nueva red

Ámbito	Tarea	Desarrollo / Notas
<b>Aspectos técnicos</b>	Definir propuesta de objetivo de la red de convivencia	
	Elaborar argumentos para motivar la participación de los convocados a la red, destacando el aporte que podría significar ser parte de ésta (considerar estos argumentos para incorporar en la invitación y en la sesión inicial de la red)	
	Planificar los contenidos, metodología y tiempos de la reunión inicial (considerar pauta de referencia)	
	Elaborar propuesta de frecuencia de reunión (a validar en la sesión inicial de la red).	
<b>Aspectos logísticos</b>	Definir la fecha, horario y lugar para la reunión inicial.	
	Recopilar información de contacto de los potenciales participantes (equipos directivos y encargados de convivencia de los establecimientos).	
	Enviar invitación a establecimientos educacionales, dirigida al equipo directivo y encargados de convivencia, motivando que asista la mayor cantidad de ellos.	

## — Planificación de actividades de la sesión inicial

En la siguiente pauta, se ofrecen indicaciones para planificar las actividades concretas a desarrollar en la primera reunión. Se trata de una variación de la Planilla de planificación para cada sesión.

### Planilla de planificación primera sesión

<b>Coordinador de la red:</b>			
<b>Territorio / Zona / Grupo de establecimientos:</b>			
<b>Fecha:</b>			
<b>Etapa</b>	<b>Tarea</b>	<b>Especificaciones</b>	<b>Duración estimada</b>
<b>Introducción</b>	Presentar los objetivos de la red y realizar la invitación oficial a los participantes, transmitiendo el aporte que significaría su participación.		
	Establecer acuerdos para trabajar durante las sesiones: (ej: puntualidad, escucharse, todos deben participar).		
	Actividad para "romper el hielo" y motivar a la participación.		
<b>Desarrollo</b>	Actividad orientada a conocer expectativas, necesidades, intereses de los participantes a abordar en las sesiones de la red.		
	Acordar frecuencia de reuniones (en base a propuesta) y lugar/es de su realización.		
<b>Cierre</b>	Validar acuerdos		
	Recoger disposición a formar parte de la red y motivar el compromiso de asistir lo más posible.		

### 3. Ficha para el seguimiento de Redes de encargados de convivencia existentes

Finalmente, mediante la siguiente ficha, se ofrece a los equipos territoriales de la UATP material para realizar un seguimiento a las redes de encargados de convivencia ya existentes, a su vez, reflexionar respecto de su funcionamiento y poder generar acciones para potenciarlas. La planilla se puede ir actualizando cada cierto tiempo (por ejemplo, trimestralmente), de modo de recoger las definiciones emergentes. Se trata de una guía de uso personal para el profesional.

#### Ficha para el seguimiento de Redes de encargados de convivencia existentes

<b>RED</b>			
Fecha de actualización de ficha		Nombre de zona, territorio o grupo de establecimientos asociado a la red	
Participantes			
Fecha de inicio de la red		Dirigida por	
Objetivo de la red			
Forma de funcionamiento			
Logros a la fecha			
Desafíos			
Otros relevantes			
Principales obtaculizadores actuales	1.		
	2.		
	3.		
Estrategias para potenciarla	1.		
	2.		
	3.		



## Ideas fuerza

- Las redes de convivencia son un espacio de trabajo colaborativo entre encargados de convivencia de establecimientos educacionales, enfocado en el mejoramiento continuo por medio del desarrollo de competencias técnicas de sus participantes.
- El establecimiento de Redes requiere de tiempo y de apoyo externo sistemático y sostenido en el tiempo. Es fundamental que quien acompañe y dirija la red y las reuniones, tenga competencias para poder potenciar el desarrollo de los participantes, mediante el establecimiento de un estilo horizontal y participativo de trabajo.
- En el caso de que participen de la red **establecimientos calificados en el nivel insuficiente**, se recomienda poner especial atención las necesidades o requerimientos que puedan tener y, además, relevar las prácticas de otros establecimientos (sean o no calificados en dicho nivel) que puedan dar insumos para subsanar dichas necesidades o requerimientos. Esto debe realizarse en una lógica de colaboración y evitando la estigmatización de los establecimientos calificados en dicho nivel.

# 15

## Estrategias de prevención y abordaje de crisis

### Objetivo

Presentar los elementos fundamentales relativos a las estrategias de prevención e intervención en crisis, y promover la transmisión de estos elementos a los establecimientos, por parte de los profesionales del equipo territorial de la UATP.

### Marco de aplicación

Es inevitable que en los establecimientos educacionales haya múltiples situaciones de conflicto que complican el diario vivir. Algunos de estos conflictos son previsibles y se resuelven de manera oportuna, sin que se conviertan en situaciones críticas. Sin embargo, en otros casos, estos conflictos escalan y derivan en crisis. Además, existen otras crisis que no obedecen a conflictos previos que van escalando, sino que se suscitan en forma inesperada.

En general, una crisis es un estado de desorganización generado a partir de un evento crítico, el cual altera la vida y sobrepasa la capacidad de las personas para enfrentarlo. Como estos eventos críticos no son habituales, ni son fáciles de predecir, producen un gran estrés, que puede afectar tanto en términos individuales (cognitivos, emocionales, conductuales, fisiológicos) como en las relaciones. Algunos ejemplos de crisis son: un terremoto, un accidente grave o un asalto violento.

La recuperación ante una crisis es un proceso que requiere de tiempo. Se recomienda no apurar este proceso ni buscar culpables. Hablar y reflexionar respecto de las crisis, en cambio, sí puede ayudar en la superación. También, dar con soluciones que busquen fortalecer los recursos personales y las redes sociales en que las personas están insertas, como el curso o el establecimiento.

## 1. Conformación de un equipo permanente de intervención en crisis en los establecimientos

Para un adecuado afrontamiento de crisis es recomendable que los establecimientos cuenten con un equipo de intervención en crisis estable, compuesto por 2 o 3 personas formadas en el tema y preparado para manejar una crisis cuando ésta surja.

- **Conformación.** Se propone que el equipo territorial de la UATP indague en la disponibilidad y capacidades de los profesionales de los establecimientos para la conformación de este equipo. De lo contrario, identificar necesidades de formación. Este equipo puede ser el propio de convivencia.
- **Funciones del equipo.** Una tarea central de este equipo, y punto de partida al momento de abordar una crisis, es discriminar cuándo es posible enfrentar la crisis con los recursos de la institución y cuándo es necesario pedir asesoría y/o intervención de personas externas.
- **Conocimientos.** Es importante poder contrastar los conocimientos y formación con que cuentan los integrantes del equipo, con las crisis que enfrenta el establecimiento, y asumir internamente solo aquellas para las cuales el equipo se encuentra preparado. Es importante, además, que sus integrantes tengan conocimientos relativos a la normativa educacional y conozcan los protocolos de abordaje del establecimiento.

## 2. Prevención de crisis

Para la prevención de crisis, es necesario generar instancias de reflexión, en las que idealmente participe el equipo de intervención en conjunto con el equipo de gestión y de convivencia del establecimiento. En estas instancias, se recomienda discutir sobre el tipo de situaciones habituales que generan conflicto en la institución y las medidas que se han tomado para abordarlos. Esto puede permitir el desarrollo y la sistematización de procesos y protocolos de acción para enfrentarlos. En muchas de estas situaciones es necesario recurrir a nuevas estrategias y formas de organización, puesto que las medidas habituales pueden no haber sido suficientes para abordar estos conflictos.

A continuación, se presenta una Pauta de Identificación de Conflictos Habituales ocurridos en el establecimiento. El equipo de la UATP puede facilitar esta pauta al equipo de intervención en crisis (o convivencia), para reflexionar al respecto y explorar la posibilidad de generar nuevas medidas ante distintas situaciones habituales de conflicto. Se presentan dos ejemplos.



### Pauta de Identificación de Conflictos Habituales

Situación de conflicto	Breve descripción	Lugar/momento en que ocurre	Participantes	Medidas que han sido utilizadas	Medidas a incorporar
Peleas entre estudiantes	Peleas por la cancha de fútbol	Patio	Entre estudiantes de 2º y 3º medio	Llamados de atención y anotaciones. Organización de horarios de uso de la cancha	Incorporar en el patio otros elementos y juegos distintos: mesas de ping-pong, murales, etc.
Apoderados desbordados	Apoderados llegan desbordados en cualquier momento, interrumpiendo las actividades escolares.	Entrada del colegio/sala de clases	Apoderados, portero, profesores.	No permitir entrada en casos que no estén citados.	Tener a una persona encargada de recibir a los apoderados y un lugar acogedor donde puedan esperar.

### 3. Abordaje de crisis

En general, cuando se suscita una crisis, hay algunas reacciones que pueden ayudar a los afectados y otras que pueden o no aportar a la situación o bien empeorarla. Se propone el siguiente cuadro con recomendaciones generales. Cuando una situación de conflicto ha derivado en una crisis o bien cuando se producen crisis en forma inesperada, es necesario seguir ciertos pasos. Estas recomendaciones pueden ser socializadas por el equipo territorial de la UATP con los establecimientos, por medio del equipo de intervención en crisis.

#### Consideraciones generales para la reacción ante una crisis

 <b>No ayuda</b>	 <b>Si ayuda</b>
Hacer como si nada hubiera ocurrido.	Asumir que algo ha cambiado en la vida escolar.
Restar importancia.	Reconocer que algo serio ha ocurrido.
Culparse o culpar a otros.	Aceptar que hay situaciones que no dependen de uno.
Aislarse y no contarle a nadie.	Contar lo que se ha vivido, mejor con alguien de confianza.
Tratar de resolver todo a la vez.	Ir paso a paso en la resolución.
Sentir que se debe salir solo de la situación.	Buscar ayuda si se cree necesario.

## — Abordaje interno o abordaje externo

El equipo de intervención en crisis debe analizar si la situación puede ser abordada con recursos internos del establecimiento o se requiere apoyo externo, según los siguientes criterios:

- **La situación puede ser calificada como “traumática”.** Los miembros de la institución están traumatizados, sin capacidad de reacción, por el mismo evento crítico. Ejemplo: la primera vez que se detecta un abuso sexual en un establecimiento que no ha tenido la capacitación suficiente en el tema.
- **El equipo de intervención ha sido afectado.** El evento crítico, al ocurrir en la misma institución en que se desenvuelve el equipo interno de intervención, los puede afectar directa o indirectamente de manera importante. Ejemplo: un terremoto.
- **El establecimiento tiene responsabilidad.** El evento crítico aparece asociado a la acción u omisión de alguien de la institución. Ejemplo: un alumno muere en un accidente en un paseo de curso y esto se atribuye a negligencia en la supervisión.

## — Primer apoyo a los afectados directos

Es importante tener en consideración algunas estrategias para entregar los primeros apoyos a las personas afectadas directamente por la crisis. Esto, con el objetivo de amortiguar el impacto psicológico generado por la crisis y asegurar la protección de la integridad de la persona y su estabilidad emocional. Se propone que el equipo territorial de la UATP transmita estos apoyos al equipo de intervención en crisis, o en su defecto al de convivencia.

Estas acciones, que se presentan en orden, pueden ser provistas de manera grupal o individual. Lo importante es realizarlas luego de las primeras horas de ocurrido el evento crítico.

## Secuencia de acciones de apoyo a los afectados directos

Acciones		Objetivos	Estrategias
1	Establecer contacto psicológico*	Ayudar a mantener el contacto con la realidad externa. Acompañar.	Invitar a que cuente lo que sucedió. (¿Cómo está? ¿Qué necesita?) Escuchar activamente y transmitir interés por lo sucedido.
2	Dar apoyo y comprensión**	Que la persona se sienta comprendida y apoyada. Favorecer su estabilidad emocional.	Escuchar con empatía y sin enjuiciar. Ayudar a focalizar los hechos en la crisis actual y sintetizar los aspectos más importantes. Preguntas concretas y atingentes.
3	Evaluar consecuencias del evento	Detectar necesidades inmediatas.	Revisar paso a paso lo sucedido. Y ver sus implicancias (¿Qué siente?, ¿qué es lo que más le preocupa?)
4	Determinar acciones inmediatas y favorecer conductas adaptativas	Asegurar la integridad de los afectados. Tomar decisiones de acciones inmediatas.	Chequear si ha recobrado el control de sí mismo. Ayudar a la persona a tomar una decisión sobre la próxima acción a realizar o decidir por ella.
5	Informar sobre las habituales reacciones ante una crisis.	Normalizar reacciones ante crisis.	Transmitir que sus reacciones son esperables ante una crisis de su tipo, sin trivializar su situación. Transmitir que estas reacciones se van a mantener por un tiempo.
6	Derivación y seguimiento	Vincularlo con ayuda a largo plazo.	Realizar una derivación vincular con la instancia correspondiente: derivar donde realmente la persona será acogida, acordando un sistema de seguimiento para saber sobre el proceso y el resultado de derivación.

\* A tener en cuenta: si la persona responde verbal o no verbalmente, se puede pasar a la etapa 2. Si no responde, vincularlo con otra persona concordante con su estado.

\*\* A tener en cuenta: El contacto físico no invasivo puede ser un recurso de acogida. Ejemplo: pérdida de seres queridos. En otros casos, está contraindicado. Ej: con víctimas de agresiones sexuales.

## Primer apoyo para los afectados indirectos o círculo cercano de afectados directos

Las personas afectadas indirectamente por las crisis son aquellas que conocen y tienen una historia común con los afectados directos, y/o que comparten experiencias respecto del evento crítico.

Para estas personas, se proponen algunas acciones que tienen el objetivo de favorecer el intercambio de experiencias y el apoyo mutuo entre quienes fueron parte de la situación; disipar rumores y aclarar dudas; ayudar a que puedan integrar cognitivamente sus experiencias poniéndolas en palabras; ayudar a la estabilidad emocional; entregar pautas concretas de los efectos de las crisis.

Es recomendable realizar estas acciones de manera grupal, ojalá en grupos de no más de 20 personas. Estas instancias pueden extenderse por algunas horas.

Antes del primer apoyo, los facilitadores deben darse tiempo para conversar respecto a las circunstancias y tipo de crisis y a las características relevantes de los participantes y de la institución, y coordinar la implementación de la intervención.

## Secuencia de acciones de apoyo a los afectados indirectos

Acciones	Objetivos	Estrategias	Aspectos a tener en cuenta
1 Creación del contexto	Crear un contexto seguro y acogedor.	Facilitadores se presentan, presentan los objetivos y las características de lo que van a realizar. Se dan las reglas con las cuales se trabajará durante el proceso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad.</li> <li>• Hablar de a uno, sin interrumpirse.</li> <li>• Se pueden compartir todas las emociones.</li> <li>• No se permiten agresiones</li> </ul>	Es fundamental tomar las siguientes precauciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No culpabilizar</li> <li>• No interrumpir</li> <li>• No minimizar ni descalificar las emociones.</li> <li>• No patologizar</li> <li>• No trivializar</li> </ul>
2 Entrega de información	Aclarar rumores y dudas respecto de lo sucedido.	Entregar información directa y clara del evento y sus consecuencias. Dejar espacio para dudas e inquietudes. Dar espacio para que los participantes compartan información del evento que para ellos es relevante.	En caso de no tener clara una información, esto se debe explicitar y señalar que será entregada cuando sea posible.
3 Reconstrucción de los hechos	Ayudar a que puedan integrar cognitivamente la información, poniéndola en palabras.	Invitar a conversar sobre el evento, ayudándolos a centrarse en el tema y guiando en base a las siguientes preguntas: ¿Dónde estaba cada uno? ¿Con quién estaba? ¿Qué vio u oyó durante la situación? ¿Qué hizo cada uno? ¿Qué hicieron los otros?	Validar todas las experiencias, reacciones y temas comunes, no emitiendo juicios negativos.

### Secuencia de acciones de apoyo a los afectados indirectos *(continuación)*

Acciones		Objetivos	Estrategias
4	Apoyo emocional	Ayudar a que puedan compartir sus emociones. Favorecer la estabilización emocional.	Invitar a cada uno a darse un espacio para conectarse con sus vivencias ante la crisis. Pueden escribirlas o dibujarlas. Invitar a compartir sus emociones con el grupo. Normalizar las vivencias, emociones y reacciones como esperables ante una crisis.
5	Entrega de información acerca de las reacciones esperables ante la crisis.	Normalizar reacciones ante crisis.	Contar sobre reacciones esperables ante una crisis, cuidando no trivializar la situación. Explicitar que dado que somos diferentes, reaccionamos diferente ante estas situaciones. Señalar que los efectos de la crisis se mantendrán por algún tiempo. Entregar pautas concretas que pueden ayudar, basado en el cuadro a continuación "No ayuda/Si ayuda".
6	Cierre	Asegurar que los temas hayan sido bien abordados, cuidando que no queden abiertos o poco claros.	Al concluir, dar espacio para preguntas. Resumir la experiencia de este primer apoyo grupal. Recordar que experimentarán reacciones normales y tendrán recuerdos al respecto. Reconocer que algunos necesitarán más tiempo para superar el evento y para otros sus vidas incluso pueden cambiar. Motivar a realizar un ritual de cierre de la situación de crisis. Dar la posibilidad de atención individual en caso de ser necesario.
7	Espacio de descompresión para los facilitadores.	Protección de los facilitadores ante el costo emocional del primer apoyo grupal en crisis.	Facilitadores comparten sus reflexiones y emociones.



## Ideas fuerza

- Muchas veces una situación de conflicto habitual y que no presenta características de crisis, puede derivar en una crisis propiamente tal. De este modo, no se deben desatender los conflictos cotidianos entre los actores de la comunidad.
- Por otra parte, hay crisis que son naturales, inevitables e imprevisibles, de modo que no todas las crisis pueden ser prevenidas.
- Es necesario contar con un equipo formado para enfrentar las crisis, de lo contrario, tener la claridad de que es preciso recurrir a apoyo externo cuando estas ocurren. Este equipo puede ser el propio equipo de convivencia.
- Enfrentar las crisis supone desarrollar procedimientos anticipados, con el objetivo de activar los recursos para enfrentar las consecuencias y amortiguar el impacto propio de la crisis.
- Para el abordaje de crisis en **establecimientos calificados en la categoría insuficiente** se recomienda con especial énfasis desarrollar este acompañamiento teniendo en cuenta la condición anímica general del establecimiento, y apoyar la recuperación basándose en la confianza en las capacidades y fortalezas del mismo.

## Material de apoyo

Unicef (2011). *Para reconstruir la vida de niños y niñas. Guía para apoyar intervenciones psicosociales de emergencias y desastres*. Santiago de Chile. Disponible en:  
[http://www.unicef.cl/web/wp-content/uploads/doc\\_wp/Guia%20EMERGENCIAS%20\(1\).pdf](http://www.unicef.cl/web/wp-content/uploads/doc_wp/Guia%20EMERGENCIAS%20(1).pdf)

# 16

## Estrategias de mediación y resolución de conflictos

### Objetivo

Ofrecer a los profesionales del equipo territorial del SLEP una guía para apoyar a los establecimientos en el diseño e implementación de un programa de mediación y resolución de conflictos.

### Marco de aplicación

Esta herramienta ofrece a los equipos territoriales de la UATP una propuesta para apoyar al equipo directivo y de convivencia escolar de los establecimientos, respecto del diseño e implementación de un programa de mediación de conflictos (o de ajustes para su continuidad, en caso de que ya se encuentre en desarrollo).

Como antecedentes para tener en cuenta, los siguientes tres aspectos han sido definidos como imprescindibles para la implementación de un programa de esta naturaleza (Brandoni, 2017): por una parte, el interés y compromiso de las autoridades del establecimiento educacional, lo cual se expresa en su conocimiento conceptual y técnico en la materia; además, el involucramiento y capacitación de docentes para que orienten sus prácticas hacia la resolución colaborativa de conflictos y apoyen la implementación del programa de mediación; y, por último, la participación de todos los estamentos, para favorecer la comprensión, valoración y adhesión a los procesos de resolución colaborativa de conflictos.

Para acompañar este proceso (en el caso del profesional de apoyo de la UATP) y/o para liderarlo (en el caso del encargado o equipo de convivencia) se requiere contar con conocimientos mínimos sobre resolución colaborativa de conflictos y mediación. El manejo conceptual y técnico, sumado a experiencias en este ámbito permiten tomar decisiones ajustadas a las necesidades y recursos de la comunidad educativa, evitando los riesgos de una inadecuada implementación. Se recomienda con énfasis, por lo tanto, la revisión del material de apoyo que se presenta al final de la herramienta.

El diseño del programa de resolución de conflictos se organiza en cuatro pasos, que se presentan a continuación, que son los siguientes:

- Reunión de inicio para compartir relevancia del programa
- Diagnóstico: evaluación del contexto educativo
- Diagnóstico: tipificación de conflictos habituales
- Definiciones centrales del programa y planificación de las actividades.

## 1. Reunión de inicio para compartir la relevancia del programa

Implementar un programa de mediación requiere del compromiso y participación de los distintos estamentos del establecimiento educacional, pues puede requerir de tiempo, actividades de formación, diálogo, revisión de prácticas disciplinarias, entre otros. Por lo tanto, sea hace indispensable el apoyo del equipo directivo y de toda la comunidad educativa.

Con este objetivo, se recomienda que los equipos territoriales de la UATP convoquen a los equipos directivos y equipos de convivencia a una instancia de reunión, en que se trasmite la importancia de diseñar e implementar este programa, o potenciarlo si ya existiese, promoviendo su compromiso y participación. Esta reunión, y la aprobación del equipo directivo para diseñar el programa son condiciones necesarias para el mismo.

## 2. Diagnóstico del contexto educativo

Una vez realizada la primera instancia de sensibilización y coordinación inicial para la elaboración del programa, se puede comenzar con las actividades de diseño propiamente tal. El primer paso es la evaluación del contexto en el que se dan los conflictos al interior de la comunidad educativa. En esta actividad, el profesional territorial de la UATP prestará apoyo técnico al encargado de convivencia correspondiente al establecimiento educacional que tenga a su cargo. La duración estimada es de entre 60 y 90 minutos.

- **Objetivo de la actividad.** Compartir percepciones de los participantes en relación a aspectos del contexto del establecimiento que podrían facilitar u obstaculizar la implementación de un programa de esta naturaleza. De esta manera, se anticipan posibles dificultades que podrían poner en juego el éxito del programa. Se sugiere que para este análisis se consideren los resultados de la etapa de diagnóstico descrita en las Bases del modelo de apoyo técnico pedagógico.
- **Participantes.** Para llevar a cabo la evaluación participativa del contexto, se sugiere que el profesional del equipo territorial coordine una sesión de trabajo a directivos, el equipo de convivencia del establecimiento y otros estamentos que se consideren pertinentes de convocar, en particular docentes y asistentes de la educación.
- **Evaluación.** Para facilitar la evaluación se propone la "Matriz evaluación del contexto educativo". Se recomienda que el encargado de convivencia, en su rol de moderador, mencione las dimensiones del contexto a considerar, e invite a los participantes a expresar sus percepciones respecto a obstaculizadores y/o facilitadores de los aspectos que podrían incidir en el éxito del programa. Asociado a cada uno de estos, se sugiere invitar a reflexionar sobre acciones estratégicas que se podrían tomar para contrarrestar o potenciar dichos aspectos.
- **Desarrollo.** Se propone una evaluación conjunta respecto de las temáticas presentadas en la "Matriz de evaluación del contexto educativo". Para esto, es importante que se le facilite a cada participante una fotocopia de la Matriz. Idealmente, se pueden trabajar los acuerdos comunes en un papelógrafo, que replique los contenidos de la Matriz e modo que los acuerdos estén a vista de todos.
- **Registro.** Se deben registrar los acuerdos de la actividad, y conservarlos. La labor de registro la puede realizar un integrante del equipo de convivencia. Se recomienda que los equipos de la UATP conserven estos registros (y que no solamente queden en el establecimiento), de modo que se facilite un monitoreo de las actividades.

### Matriz de evaluación del contexto educativo

Dimensión		Facilitadores	Obstaculizadores	Acciones estratégicas asociadas
1	Motivación para implementar el programa	Ejemplo: los docentes han mencionado su interés por tener conocimientos respecto de la mediación de conflictos	Ejemplo: existen pocas horas disponibles	Ejemplo <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar a docentes material anexo para su familiarización</li> <li>Explorar conformación de un equipo de adultos con disponibilidad horaria</li> </ul>
2	Características generales del establecimiento			
3	Responsabilidad que tiene cada actor en relación con el clima escolar			
4	Características del sistema disciplinario y su coherencia con los procesos de mediación			
5	Disposición a introducir cambios y modificaciones, y los efectos que estos pueden tener.			

### 3. Diagnóstico: tipificación de conflictos habituales

En otra sesión de trabajo, el equipo de convivencia desarrolla conjuntamente un diagnóstico de aquellos conflictos habituales en el establecimiento. Para esto, se propone la siguiente “Matriz para la tipificación de conflictos”, cuyas filas pueden extenderse según sea necesario. Nuevamente, el profesional territorial de la UATP presta apoyo técnico al encargado de convivencia correspondiente al establecimiento para el desarrollo de este diagnóstico.

- **Validación.** Se propone que esta tipificación luego sea validada por el encargado de convivencia con otros estamentos en el establecimiento: equipo directivo, dupla psicosocial, docentes. Estas instancias de validación pueden agregar otros conflictos no considerados anteriormente.
- **Priorización.** La tipificación de conflictos permitirá establecer las prioridades para el programa, e identificar la necesidad de tomar medidas complementarias de apoyo que no se reduzcan a la resolución (por ejemplo, actividades en el ámbito de la promoción y la prevención).
- **Fuentes de información.** Para realizar esta tipificación, además de las percepciones, es importante contar con información lo más completa posible (registro de docentes y asistentes, registros de Inspectoría, registros de encargado de convivencia, etc.)

#### Matriz para la tipificación de conflictos habituales en el establecimiento

Involucrados	Contenido del conflicto	Momento en que surgen	Abordaje actual y resultados
Ejemplo Estudiantes de 5° a 8°	Tiempo y espacios para jugar fútbol	Recreos y hora de almuerzo	División del tiempo y se les quita la pelota cuando no respetan el acuerdo.

## 4. Definiciones centrales del programa y planificación de actividades

Para alcanzar las definiciones centrales del programa, el profesional de la UATP que otorgue el apoyo y acompañamiento técnico pedagógico coordina la realización de una nueva instancia de trabajo, en la que se reúnen los mismos participantes que formaron parte de la reunión de la primera reunión (Diagnóstico del contexto), para formar parte de esta nueva instancia. La duración estimada es de entre 90 a 120 minutos.

- **Desarrollo.** Se propone una evaluación conjunta respecto de las temáticas presentadas en la “Matriz de definiciones centrales del programa”. En ella se señalan los aspectos básicos a definir para iniciar las gestiones de implementación de un programa de mediación. Esta evaluación se hace en función del contexto educativo y del diagnóstico de cada establecimiento en relación a los conflictos más habituales.
- **Consideración de las etapas anteriores.** Se sugiere ir revisando las opciones, ventajas y requisitos conjuntamente, en función del diagnóstico realizado para tomar una decisión.
- **Material de trabajo.** Considerado el punto anterior, es recomendable que a cada participante se le entreguen los siguientes antecedentes: diagnóstico de contexto educativo y diagnóstico de conflictos habituales.
- **Matriz de definiciones centrales del programa.** Para el llenado de matriz, se trabaja en la reunión de manera colaborativa, llegando a acuerdos. Se consideran, además de los diagnósticos, las consideraciones técnicas indicadas en la tercera columna.
- **Matriz de planificación de actividades.** En la misma instancia se trabaja conjuntamente en la matriz de “Planificación de actividades”, en la cual se intenciona que los responsables formen parte de distintos estamentos. Considere no más de 60 minutos para el trabajo en cada una de estas matrices.
- **Apoyo técnico.** El profesional de la UATP puede prestar apoyo técnico, encausando las definiciones y su planificación respecto al plan estratégico local y el fortalecimiento del eje de convivencia educativa presente en las bases del modelo de apoyo técnico pedagógico.

**Matriz de definiciones centrales del programa (parte 1)**

Dimensiones centrales	Algunas opciones (no excluyentes)	Consideraciones técnicas	Definiciones
¿A quién estará dirigido el programa?	Estudiantes de todos los niveles Familias y docentes Todos los estamentos	En el caso de que se dirija a todos los estudiantes, tiene mayor alcance. El trabajo de resolución de conflictos familia-docentes puede requerir más capacidad y competencias técnicas. El diseño de un programa que involucre a todos los estamentos tiene gran alcance pero alta complejidad.	
¿Qué tipo de programa tendremos?	Estudiantes mediadores Adultos mediadores Mixto	Contar con estudiantes mediadores constituye mayor aprendizaje y res-ponsabilización para ellos Requisitos de un programa de estu-diantes mediadores: implica definir perfil de mediadores para la selección, capacitación y supervisión. En el caso de adultos mediadores, es una alternativa para impulsar el programa. Requisitos de capacitación y supervisión son necesarios.	
¿Qué tipo de conflictos se abordarán?	Comunicacionales, malos entendidos Agresiones verbales, agresiones físicas entre pares. Desacuerdos por calificaciones y medidas disciplinarias aplicadas entre la familia y el establecimiento	Definir claramente qué conflictos no pueden ser mediados. Por ejemplo, los conflictos entre un adulto y un estu-diante, las conductas de abuso sexual y otras agresiones de gravedad.	

**Matriz de definiciones centrales del programa (parte 2)**

Dimensiones centrales	Algunas opciones (no excluyentes)	Consideraciones técnicas	Definiciones
<p>¿Cuál será el procedimiento? Lugar, en qué momento, cómo se concreta.</p>	<p>Definir sala de orientación/otro Recreos, después de la jornada, otra. Se inscriben, son invitados por el mediador, otro.</p>	<p>Ventajas y requisitos deben ser evaluadas de acuerdo a la particularidad del establecimiento.</p>	
<p>¿Cuál será la alternativa a conflictos no mediabiles o mediaciones sin acuerdo?</p>	<p>Conciliación Arbitraje Instancia de mediación en Servicio Local</p>	<p>Es importante contar con alternativas para dar salida a los conflictos  Requisitos: recursos y competencias para ponerlos en práctica.</p>	
<p>¿Cuál será nuestra estrategia de difusión y búsqueda de adhesión?</p>	<p>A quienes se comunica A través de qué medio(s) En qué momento(s)</p>	<p>Estas definiciones propician la participación activa y el compromiso del conjunto de la comunidad desde un inicio por sobre la comunicación solo formal e indirecta.  Requisito para la estrategia: disponer de tiempo y personas para convocar.</p>	



**Matriz de planificación de actividades**

Línea de Acción / Objetivo	Actividades	Responsables	Tiempo
Institucionalización del programa de mediación			
Conformación del equipo responsable			
Gestión de la capacitación general a los estamentos y específica a los mediadores			
Adecuación espacios, gestión de recursos logísticos.			
Otros			

## Ideas fuerza

- La resolución colaborativa de conflictos y la mediación son formas de gestionar la vida social que ponen el acento en la restitución de los vínculos comunicacionales por la vía del reconocimiento del otro. Otorgan poder a quienes participan en la comunidad educativa para que resuelvan de manera constructiva sus diferencias.
- Dado que el conflicto es inevitable, el aprendizaje de las habilidades para resolver conflictos es tan “educativo” y esencial para el éxito a largo plazo de los estudiantes, como el aprendizaje académico. Animarlos a resolver de manera colaborativa las causas de sus conflictos, es un método efectivo para prevenir futuros conflictos y desarrollar la responsabilidad.
- La implementación de un programa de mediación por sí solo no garantiza cambios. Requiere del compromiso de las autoridades, del involucramiento y capacitación de adultos, y transformar la visión de que los conflictos son negativos y deben evitarse.
- En el caso de que se trabaje en el diseño de este programa con **establecimientos calificados en la categoría insuficiente**, se sugiere transmitir con especial énfasis a los actores de la comunidad educativa que tienen la capacidad de resolver conflictos de manera colaborativa, autónoma y pacífica. Este tipo de mensajes, en conjunto con el desarrollo de estrategias concretas (como el programa propuesto), pueden fortalecer la autoestima institucional, en el sentido de generar una percepción de autoeficacia.

## Material de apoyo

Banz, C., 2015. *Aprender a resolver conflictos de forma colaborativa y autónoma, un objetivo educativo fundamental*. Ficha Valoras UC actualizada de la 1ª Edición año 2008. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: [www.valorasuc.cl](http://www.valorasuc.cl)

Banz, C.; Valdés, A., 2008. *Radiografía de los conflictos de nuestra convivencia*. Herramienta Valoras UC, actualizada de la 1ª Edición año 2003. Disponible en Centro de Recursos VALORAS: [www.valorasuc.cl](http://www.valorasuc.cl)

Ministerio de Educación, 2006. *Conceptos clave para la resolución pacífica de conflictos en el ámbito escolar*. Santiago de Chile. Disponible en: [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Inspector/20.%20Mineduc%20Cptos%20clave%20para%20resolucion\\_pacifica\\_de\\_conflictos.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0037/File/Inspector/20.%20Mineduc%20Cptos%20clave%20para%20resolucion_pacifica_de_conflictos.pdf)

Consejo Nacional de Televisión (sin fecha). *Experiencia de Mediación Escolar. Escuela La Paz*. Video CNTV Infantil. Disponible en: <https://infantil.cntv.cl/videos/la-mediacion>

# 17

## Orientaciones para apoyar desde la UATP el desarrollo de estrategias de participación de apoderados en los establecimientos educacionales

### Objetivo

Orientar a los profesionales de la UATP en el desarrollo de acciones en los establecimientos educacionales que favorezcan la participación activa de los apoderados en distintas instancias.

### Marco de aplicación

Uno de los elementos considerados clave para la generación de comunidades educativas cohesionadas, y para el fortalecimiento de la convivencia en los establecimientos, es el involucramiento de padres, madres y apoderados en los procesos educativos de sus hijos o estudiantes bajo su cuidado. Resulta, al mismo tiempo, un desafío para los establecimientos generar estrategias que permitan avanzar en este sentido.

Como parte del acompañamiento técnico que los equipos territoriales de la UATP realizan a los establecimientos, se propone, por medio de esta herramienta, tanto la reflexión en torno al rol que le cabe a los profesionales de la UATP para incentivar la participación de los apoderados, como la definición de estrategias y actividades, formuladas colaborativamente en los establecimientos, para incentivar y fortalecer el trabajo en esta materia.

La siguiente herramienta se compone de dos partes. La primera, orientada a generar al interior de los equipos de la UATP un espacio de reflexión respecto de la participación de los apoderados, y de las oportunidades que tienen estos equipos para prestar apoyo a los establecimientos en este aspecto.

En la segunda parte, se propone una instancia concreta para identificar acciones y estrategias que fortalezcan la participación de los apoderados en el quehacer de la comunidad educativa. Para esto, se propone un taller de trabajo colaborativo, liderado por el encargado de convivencia del establecimiento, con apoyo del profesional del equipo territorial de la UATP, en el que participan representantes de distintos estamentos.

## 1. Ejercicio de reflexión: el rol de la UATP para favorecer la participación de los apoderados

Mediante esta actividad, se invita a los profesionales del equipo territorial de la UATP a reflexionar respecto del rol que les cabe, en cuanto equipo de apoyo para los establecimientos, para fortalecer la participación de los apoderados en distintas instancias. Previo a esto, se les invita a considerar la siguiente matriz. En ella, se presentan distintos niveles de participación que pueden tener los apoderados en el quehacer del establecimiento.

### — Niveles de participación

#### Matriz de niveles de participación de apoderados

Nivel	Descripción	Instancias posibles
Nivel informativo	El establecimiento entrega información a los apoderados respecto de distintas materias del quehacer educativo.	Diario mural, reuniones, comunicaciones por medio de estudiantes, boletines informativos
Nivel consultivo	El establecimiento consulta a los apoderados antes de tomar determinadas decisiones.	Reuniones, consulta por medios digitales, encuestas, talleres.
Nivel propositivo	El establecimiento recibe y toma en consideración ideas y propuestas de los apoderados. El establecimiento decide autónomamente.	Instancias formales para recibir propuestas, buzones de sugerencias
Nivel resolutivo	Se toman en conjunto las decisiones finales entre los estamentos correspondientes del establecimiento y los apoderados.	Asambleas, votaciones, reuniones formales.

Fuente: elaboración a partir de Mineduc, sin fecha (ver material de apoyo).

### — Ejercicio de identificación del rol y posibles acciones del equipo

Luego de revisar la matriz de Niveles de participación, en el cuadro siguiente, se propone a los equipos territoriales realizar la siguiente actividad, primeramente de manera individual. A partir de las preguntas guía, se les invita a identificar posibles acciones de apoyo desde la UATP a los establecimientos, para fortalecer la participación de los apoderados. Este ejercicio permitirá, por una parte, generar conclusiones a partir de la reflexión y, por otro, preparar insumos para las siguientes actividades, con los establecimientos.

### Pauta para identificar acciones de apoyo para la participación de apoderados

Reflexiones en torno al rol de la UATP	Preguntas orientadoras para la reflexión (propuestas)	
		<p>¿Existen definiciones en la UATP respecto de aquellos niveles de participación que se pretende fomentar?</p> <p>¿Deben estos niveles ser diferenciados por establecimiento?</p> <p>¿Qué rol les cabe a los establecimientos para concretar estos distintos niveles de participación?</p> <p>¿Qué roles le cabe a los equipos de la UATP para apoyar a los establecimientos en la generación de instancias de participación, en los distintos niveles?</p>
Posibles acciones de apoyo	Acciones de apoyo	Requerimientos para proveer estas acciones
	Ejemplo Proveer asistencia técnica para implementar sistemas de votación	Documentación técnica para preparar la asistencia

Se propone posteriormente generar discusiones al interior del equipo, y con las jefaturas, para intercambiar reflexiones y convenir ciertas acciones de apoyo compartidas.

## 2. Definiciones para fortalecer las instancias de participación de los apoderados en los establecimientos

A continuación, se propone una reunión de trabajo en los establecimientos educacionales, que tiene por objetivo generar propuestas de acciones para el fortalecimiento de la participación de los apoderados en distintos espacios del establecimiento.

Se propone que el profesional del equipo territorial de la UATP presente esta actividad al encargado o equipo de convivencia, para que sea quien la lidere. El profesional de la UATP le presta apoyo técnico y logístico durante el desarrollo de la misma, además de participar en la instancia.

- **Presentación de la actividad.** Se considera recomendable sostener una conversación con el director o directora del establecimiento, por parte del encargado de convivencia, en conjunto con el profesional de la UATP, en que se le explique el sentido de la instancia, de modo de contar con su apoyo para la realización de la misma.
- **Objetivo de la actividad.** Generar propuestas de acciones para el fortalecimiento de la misma en distintos espacios del establecimiento a partir de la información disponible en los establecimientos y considerando la posibilidad de apoyo de la UATP.
- **Participantes.** Se recomienda la participación de representantes de distintos estamentos: el encargado de convivencia (e idealmente el equipo), un integrante de la dupla psicosocial, un representante de los docentes, un representante de los asistentes de la educación, al menos un representante del Centro de Padres y otro del equipo directivo. Pueden identificarse otros actores que se sumen a la instancia. Se espera que participen entre 7 y 10 personas.
- **Preparación.** Se sugiere realizar la invitación con tiempo y asegurarse de que se cuente con lápiz y papel para cada participante. Se cuenta con una copia de la Matriz de niveles de participación, por participante. El moderador, preferentemente el encargado de convivencia cuenta con tres papelógrafos, de ser posible. Se dispone de un espacio adecuado en el establecimiento
- **Duración.** La actividad tiene una duración estimada de entre 90 y 120 minutos.

— **Paso 1. Presentación (5 minutos)**

La actividad comienza dando a conocer su objetivo, por parte del encargado de convivencia: generar propuestas de acciones para el fortalecimiento de la misma en distintos espacios del establecimiento

— **Paso 2. Identificación individual de acciones y niveles de participación (10 minutos)**

**Presentación de niveles de participación (5 minutos)**

Se otorga a cada participante una copia de la matriz de niveles presentada más arriba. Se explica que la matriz indica cuatro niveles de participación diferenciados, respecto de actividades que involucran a los apoderados con el establecimiento. Esta matriz orientará la evaluación de las actuales instancias de participación de apoderados con que cuenta el establecimiento.

**Reflexión individual (5 minutos)**

Luego, se solicita a los participantes que, individualmente, identifiquen instancias de participación de los apoderados. Se les pide, además, que consideren el nivel de participación asociado a estas instancias de involucramiento de los apoderados, de acuerdo a la Matriz de niveles de participación.

Para esto, considérese un cuadro simple, como el siguiente:

Instancias de participación	Nivel de participación asociado

**Paso 3. Identificación grupal de acciones para la participación de los apoderados**  
(30 minutos)

A continuación, se pide a cada persona que comparta las instancias de participación de apoderados que identificó, y los niveles de participación asociados. El encargado de convivencia, que modera la instancia, anota en el papelógrafo la información provista. El papelógrafo debe presentar una matriz como la que se detalla a continuación, de modo que esté a la vista de los participantes.

Posteriormente, se abre la conversación para identificar en conjunto otras instancias de participación actuales del establecimiento, pero que no han emergido. Se completa la información, de acuerdo a lo convenido grupalmente.

**Matriz de instancias actuales de participación (papelógrafo 1)**

Instancias actuales de participación	Estamentos con los que se vinculan los apoderados	Nivel de participación asociado
Ejemplo1 Reuniones con apoderados	Docentes y apoderados	Nivel informativo y consultivo
Ejemplo 2 Consejo escolar	Todos los estamentos	Nivel informativo y consultivo



#### — Paso 4. Evaluación (30 minutos)

En el siguiente paso, se invita a los estamentos a evaluar, de manera grupal, las instancias detalladas anteriormente.

Se proponen los siguientes criterios para guiar la evaluación:

- Los apoderados conocen la instancia
- Los apoderados utilizan la instancia
- Los apoderados valoran la instancia
- Los estamentos involucrados utilizan la instancia
- Se considera que el nivel de participación asociado es adecuado para la instancia, o bien se debe intencionar otro nivel.

Con estos criterios en vista, para regular la discusión, se realiza una conversación abierta, por cada instancia convenida. El moderador va mencionando una por una estas instancias y solicitando insumos para la evaluación. Cada instancia es discutida grupalmente durante 5 y hasta 10 minutos. La palabra se solicita a mano alzada. El moderador se asegura de que todos tengan igual posibilidad de intervenir. Se toma nota, idealmente en el papelógrafo (2), respecto de las conclusiones acordadas.

#### Matriz de evaluación de las instancias de participación actuales (papelógrafo 2)

Instancias de participación para los apoderados	Evaluación de los estamentos involucrados, y justificación
Ejemplo Buzón de sugerencias	Si bien la instancia es utilizada por algunos apoderados, consideran que la información entregada por este medio no es tomada en cuenta

### Paso 5. Propuestas de mejora (30 minutos)

Finalmente, el moderador pide a los participantes propuestas de mejoras asociadas las instancias que lo requieran. Para esto, y en base a la discusión anterior, se listan nuevamente las instancias de participación de los apoderados, y se discuten (también a mano alzada) propuestas de mejora, para lo cual se proponen los siguientes criterios:

- Nuevas estrategias para dar a conocer la instancia a los apoderados
- Compromisos de los estamentos que toman parte de la instancia para subsanar aspectos mal evaluados
- Ajustar los objetivos o el foco de la instancia
- Propuestas de modificación del nivel de participación asociado a la instancia

Se propone identificar por parte de los equipos del establecimiento, en conjunto con el profesional del equipo territorial de la UATP, las posibilidades de apoyo que éste puede prestar a los establecimientos por cada propuesta de mejora. En este caso, el profesional de la UATP considera los elementos identificados anteriormente (primer papelógrafo).

### Matriz de propuestas de mejora (papelógrafo 3)

Instancias de participación para los apoderados	Propuestas de mejora	Requerimientos de apoyo desde la UATP
Ejemplo Buzón de sugerencias	Se propone designar a un encargado de la revisión de la información provista en el buzón de sugerencias, de modo que las sistematice y las haga llegar al equipo directivo	

Los resultados de esta matriz, con el resto de los antecedentes de la instancia, serán presentados al Equipo directivo y al Centro de padres y apoderados, en fecha a definir por el profesional de la UATP y los involucrados, con el fin de validar la información levantada y proponer su implementación.

## Ideas fuerza

- La participación de las familias puede ser de múltiples formas y alcanzar distintos niveles de intensidad. El establecimiento, con apoyo de los equipos de la UATP, puede definir el nivel de intensidad de la participación y las actividades que permitan instalarla.
- Los profesionales del equipo territorial de la UATP pueden compartir expectativas respecto de su rol en la materia, e identificar conjuntamente necesidades para cumplir con este rol.
- Las instancias de participación de las familias, en el caso de los **establecimientos calificados en el nivel insuficiente**, puede resultar particularmente beneficiosa para la generación de un sentido de unidad, para el fortalecimiento de la autoestima institucional y para la definición de objetivos compartidos. Estos elementos pueden resultar clave para iniciar un ciclo de mejora en estos establecimientos.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (sin fecha). *Estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar*. Santiago de Chile. Disponible en:

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H2-Estrategias-participacion-comunidad-escolar.pdf>

Valoras UC (s/f). *Alianza Efectiva Familia Escuela: Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes*. Documento de trabajo desarrollado por Claudia Romagnoli y Gonzalo Gallardo. Disponible en: [http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Documentos/Alianza-Efectiva-Familia-Escuela\\_Para-promover.pdf](http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/familias/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Documentos/Alianza-Efectiva-Familia-Escuela_Para-promover.pdf).

# 18

## Orientaciones para diseñar un sistema de monitoreo de la convivencia educativa en los establecimientos del territorio

### Objetivo

Entregar a los equipos territoriales de la UATP orientaciones para el diseño de una estrategia de monitoreo de la gestión de la convivencia educativa en los establecimientos, en el marco del ciclo estratégico de apoyo y acompañamiento del PME.

### Marco de aplicación

Existen, en la institucionalidad educativa actual, distintas indicaciones para la gestión de la convivencia en los establecimientos. Por una parte, la Ley sobre Violencia Escolar define que aquellos establecimientos educacionales con Reconocimiento Oficial deben elaborar un Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. Por otro lado, en el marco de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), el Plan de Mejoramiento Escolar (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento escolar en establecimientos educacionales. El PME implica trazar objetivos estratégicos a 4 años y definir acciones anuales para alcanzar esos objetivos en cuatro dimensiones, entre ellas, la gestión de la Convivencia Escolar<sup>1</sup>.

Por otra parte, la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico del SLEP tiene como función apoyar y acompañar el ciclo estratégico de mejoramiento de los establecimientos educacionales.

Considerando estos antecedentes, los establecimientos deben contar con un Plan de Gestión de la Convivencia. Así, por medio de esta herramienta, se presentan recomendaciones para diseñar un sistema de monitoreo de la convivencia que contemple y sea coherente con la dimensión de Convivencia del PME. Esto permite, en el mediano plazo, dotar de coherencia a los instrumentos de los establecimientos, y facilita la gestión, en cuanto que los dos instrumentos descritos pasan a contener las mismas acciones, iniciativas y definiciones.

---

1. Las otras tres dimensiones son: gestión pedagógica, liderazgo y gestión de recursos

A continuación, se presenta una serie de actividades para diseñar un sistema de monitoreo de la convivencia a nivel territorial. Se propone que éstas sean realizadas por los equipos territoriales de la UATP en conjunto con los establecimientos que acompañan. Se propone que las actividades sean coordinadas y desarrolladas con la colaboración directa del encargado o los equipos de convivencia.

## 1. Diseño de un sistema de monitoreo de la convivencia

Para diseñar un sistema de monitoreo de la convivencia escolar, desde la UATP, se sugiere seguir las etapas que se presentan a continuación, que se realizan de manera consecutiva:

- **Catastro de instrumentos de gestión.** Mediante esta etapa, se busca identificar los instrumentos institucionales con que cada establecimiento cuenta para organizar la gestión de la convivencia.
- **Análisis de coherencia.** Esta etapa busca analizar la coherencia entre el Plan de Gestión de la Convivencia y el resto de los instrumentos de gestión de cada establecimiento.
- **Diseño de sistema de monitoreo.** Mediante esta etapa se presentan consideraciones esenciales para el diseño de un sistema de monitoreo de la convivencia educativa.

### — Etapa 1. Catastro de instrumentos de gestión

Esta primera etapa debe responder a la siguiente pregunta: ¿qué instrumentos institucionales usa cada establecimiento para organizar la gestión de la convivencia educativa?

- **Levantamiento de información.** El monitoreo sistemático de la gestión que los establecimientos hacen en relación a la convivencia educativa, implica a la UATP conocer las herramientas de gestión que los diversos establecimientos del territorio ocupan para esto. En este sentido, se propone que el profesional del equipo territorial levante esta información con los encargados de convivencia del establecimiento que acompaña, durante la etapa de diagnóstico del ciclo del apoyo técnico pedagógico.
- **Existencia de Plan de Gestión de la Convivencia.** Como se vio en el Marco de aplicación, los establecimientos deben contar, por normativa, con un Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. Así, esta primera etapa implica que los equipos territoriales de la UATP hagan un catastro respecto de la existencia de Planes de Gestión de la Convivencia en cada establecimiento, y su fecha de actualización.

Lo anterior se puede registrar en una tabla como la que se presenta a continuación, a modo de propuesta.



## Etapa 2: Análisis de coherencia

Luego de contar con el catastro de lo que cada establecimiento tiene, corresponde el análisis de la coherencia entre el Plan de Gestión de la Convivencia y el resto de los instrumentos de gestión de cada establecimiento, principalmente, respecto de la dimensión de Gestión de la Convivencia del PME. Este ejercicio lo realiza el encargado de convivencia, con apoyo del profesional del equipo territorial de la UATP.

- **Objetivo de la actividad.** El objetivo de este ejercicio es identificar aquellas acciones del Plan de Gestión de la Convivencia que no se vinculan con los objetivos estratégicos del PME y/o que contravienen los sellos o principios del establecimiento, expresados en el PEI.
- **Otras iniciativas del establecimiento.** En este paso, se recomienda incluir en el análisis otras iniciativas que se estén realizando en el establecimiento, y que no sean parte del Plan. En caso de consignarse, estas iniciativas adicionales deben incorporarse en el Plan de Gestión, o bien replantearse, en caso de que no se alineen a las definiciones del establecimiento.
- **Matriz.** Para el desarrollo del análisis, se propone la siguiente matriz. En la primera columna se listan los objetivos estratégicos del PME vinculados con la convivencia. En la segunda columna se pide al encargado de convivencia que identifique todas las acciones asociadas al Plan de Gestión de la Convivencia que se relacionan con cada objetivo. Posteriormente, en la tercera columna, se pueden identificar otras definiciones institucionales vinculadas con la convivencia que se asocien a la acción. Finalmente, en los dos últimos apartados de la matriz se identifican aquellas acciones para la convivencia escolar que, o bien no se asocian a los objetivos estratégicos, o bien contravienen los principios institucionales.
- **Compartir análisis con el equipo directivo.** Se sugiere que los resultados de este análisis se compartan con el equipo directivo del establecimiento, de tal manera de asegurar que se realicen los ajustes necesarios a las acciones de convivencia escolar, de modo que estén en línea del PME y el PEI.





### Etapa 3. Organización y diseño de un sistema del monitoreo del Plan de Gestión de la Convivencia

Luego de generar condiciones de coherencia interna, es decir, de contar con un Plan de Gestión de la Convivencia que dialogue con los instrumentos institucionales y que responda a las necesidades del territorio, se propone el diseño del sistema de monitoreo. El monitoreo sistemático de la implementación de los Planes de Gestión de la Convivencia implica que el equipo de la UATP tome definiciones respecto de algunos componentes clave, que ayuden a los equipos de los establecimientos a diseñar el sistema.

- **Información a ser monitoreada.** La información a monitorear debiera ser, en principio, la contenida en el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar de cada establecimiento. Las definiciones de la etapa 2 debieran ser el insumo principal para definir este componente.
- **Metodología para recolectar la información.** La metodología de registro y recolección debe ser definida por el equipo de la UATP, y se sugiere que esté alineada con el formato de los Planes de Gestión. Una sugerencia es contar con una planilla de registro donde se vacíen las actividades de cada Plan (por establecimiento), con el responsable y fecha correspondiente, de manera de que al hacer la revisión se vayan abordando todas las acciones. Esta planilla puede considerar casillas para registrar “avances y desafíos” y “decisiones” asociados a una actividad específica.
- **Instancia para la recolección de información.** Específicamente, para la recolección de la información, se sugiere usar el espacio de redes de convivencia, de manera de que, en conjunto, profesionales territoriales de la UATP y encargados de convivencia de los establecimientos, hacen el registro del avance respecto de cada actividad.
- **Frecuencia del monitoreo.** Respecto de la frecuencia con la que se realizará este seguimiento, si bien cada SLEP debe definir sus propios tiempos de acuerdo a la estrategia general de apoyo técnico-pedagógico, se sugiere que el monitoreo tenga una frecuencia trimestral, de manera de poder implementar mejoras o cambios durante el año escolar, en la medida que estos sean necesarios.
- **Responsable de la recolección.** Si bien en la metodología se sugiere que sean equipos territoriales, en conjunto con los encargados de convivencia de los establecimientos, quienes realizan la recolección de la información, es necesario tomar definiciones previas a la instancia de registro de la planilla. Esto, ya que es posible que el monitoreo de muchas de las actividades del Plan requiera de información adicional que no depende solo del encargado de convivencia y que debe consultar a otros actores de la comunidad escolar.
- **Retroalimentación de acuerdo a los resultados.** La retroalimentación al establecimiento, en base a lo levantado en el proceso de monitoreo, es clave para generar los cambios o ajustes necesarios para el mejoramiento escolar. Así, se sugiere que, para este componente, el equipo de la UATP tome definiciones respecto de a qué representantes de la comunidad educativa se realizará la retroalimentación y en qué instancias.

## Ideas fuerza

- Organizar espacios de convivencia no violentos, inclusivos y democráticos requiere de una planificación que oriente el quehacer cotidiano. La planificación implica también un monitoreo que entregue información sobre el avance de esta planificación.
- En el marco del modelo de apoyo técnico-pedagógico, le corresponde a la UATP asumir un rol en el monitoreo y acompañamiento a los establecimientos educacionales para la gestión de la convivencia educativa.
- La coherencia entre los distintos instrumentos de gestión de un establecimiento es clave para transitar de manera armónica y consistente en los procesos de mejoramiento. Otorga mensajes claros a la comunidad educativa y permite un trabajo organizado.
- En el caso de **establecimientos calificados en el nivel insuficiente**, es posible que el trabajo de monitoreo deba ser más frecuente, de modo que se genere un trabajo colaborativo y una sensación de apoyo permanente entre los equipos de dichos establecimientos y los profesionales de la UATP. De cualquier forma, la frecuencia debe ser definida de manera colaborativa entre el profesional de la UATP y el equipo directivo, señalando las necesidades específicas que permitan alcanzar metas en el corto y mediano plazo.

## Material de apoyo

Ministerio de Educación (2018). *Orientaciones para el Plan de Mejoramiento Educativo 2018*. Ciclo de mejoramiento en los establecimientos educacionales. Santiago de Chile.

Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2018/02/PME-2018-Orientaciones-27-feb.pdf>.

Ministerio de Educación (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015 - 2018*. Santiago de Chile.

Disponible en: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>.



**CHILE LO  
HACEMOS  
TODOS**

