

# GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN ESTABLECIMIENTOS DE LA REGIÓN DEL BIOBIO

SCHOOL COEXISTENCE MANAGEMENT IN THE BIOBIO REGION SCHOOLS.

Ítalo Sebastián Gallegos Pulido<sup>1</sup> | Unidad de Convivencia Escolar del DAEM de Los Ángeles |  
italosebastian.gp@gmail.com

Enviado: 19 diciembre 2019

Aceptado: 23 abril 2020

## RESUMEN

La convivencia escolar se ha transformado en un proceso clave para la formación integral de los estudiantes chilenos. En el marco del fortalecimiento de la educación pública en el país, el estudio tiene un primer acercamiento a la gestión de la convivencia escolar en los liceos municipales de la Provincia de Biobío. La investigación aplica un enfoque cuantitativo de tipo exploratorio y descriptivo para analizar la gestión de la convivencia escolar desde la opinión de sus encargados, quienes han tenido que liderar y/o coordinar el proceso en los establecimientos educativos. Para ello, se elaboró una entrevista semiestructurada considerando los criterios de validez, confiabilidad y objetividad. Los principales resultados obtenidos denotan la necesidad de fortalecer la labor del encargado de convivencia escolar y el rol del consejo escolar en la comunidad educativa, así mismo, la acción curricular para el desarrollo de competencias socioemocionales en los estudiantes y los procesos de monitoreo y evaluación de la convivencia escolar. Por último, se propone una herramienta tecnológica, que vincula los aspectos estratégicos y operacionales de la gestión de la convivencia escolar y que atiende las necesidades identificadas en el estudio.

**Palabras Claves:** Convivencia Escolar, Gestión de la Convivencia Escolar y Encargado de Convivencia Escolar.

## ABSTRACT

The school coexistence has turned into a key process for the integral education of the Chilean students. In the context of the public education strengthening in the country, the research has a first approach to the school coexistence management in the Biobío province local high schools. The research applies an exploratory and descriptive quantitative focus to analyze the school coexistence management from the opinion of their representatives, who have had to lead and coordinate the process in the schools. To that end, a semi structured interview was applied, considering the validity judgement, reliability and objectivity. The first obtained results denotes the necessity to strengthen the job of the school coexistence representative and the school council role in the educational community, likewise, the curriculum action for the socioemotional development in the students and the monitoring processes, and school coexistence evaluation. Finally, a technological tool is proposed, that links the strategic and operational aspects of the school coexistence management and attends the necessities identified in the research.

**Keywords:** School Coexistence, School Coexistence Management, School Coexistence Representative.

---

<sup>1</sup> Profesor de Religión; Magister en Política y Gestión Educacional, Universidad de Talca; Magister en Ciencias de la Educación, mención Orientación, Relaciones Humanas y Familia, Universidad Mayor

## INTRODUCCIÓN

Gestionar la convivencia escolar es una ardua tarea para los establecimientos educacionales, implicando, por un lado, el desarrollo de políticas, procedimientos y prácticas que favorezcan las relaciones horizontales y verticales entre un grupo de personas de distintas edades, roles e intereses, en un contexto formativo formal, cuyo foco es que el estudiante aprenda; y, por otro, cumplir con la normativa vigente que reglamenta ciertas estructuras del proceso de gestión en los establecimientos educacionales. De ahí la importancia de analizar los procesos de gestión que se están llevando a cabo las escuelas y liceos del país.

Al respecto, si bien la gestión de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales del país se ha desarrollado desde la instalación del modelo de calidad de la gestión escolar, en la actualidad, básicamente se sustenta en la Ley N° 20.536/2011, normativas vigentes que han emanado en el tiempo, y las orientaciones dadas por el Ministerio de Educación (MINEDUC) a través de la Política Nacional de Convivencia Escolar. En efecto, las escuelas y liceos del país tienen la obligatoriedad de contar con un Encargado de Convivencia Escolar y un Plan de Gestión de Convivencia Escolar que guíe el proceso de gestión en los establecimientos, además, conforme a la Ley N° 20.248, pueden destinar fondos para desarrollar actividades comprometidas con el área a través del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) y constantemente, se desarrollan iniciativas para orientar a directivos y encargados de convivencia escolar en el proceso de gestión correspondiente, siendo la región del Bío Bío pionera en la generación de estas iniciativas (MINEDUC, 2011a).

Con todo, a pesar de la evolución de la política, las evidencias muestran importantes problemas de convivencia escolar, revelando dificultades de gestión en los establecimientos educacionales. En efecto, el Primer Informe Nacional sobre Expulsión Escolar de la Superintendencia de Educación (2016a), el año 2015 se recibieron 490 denuncias a nivel nacional, en las cuales se declara que el 62% de las sanciones aplicadas por los establecimientos obedece a la acumulación de faltas disciplinarias por problemas de adaptación a las normas de la escuela, como hablar por celular, molestar a compañeros o gritar en la sala; y un 31% por situaciones relacionadas con violencia y riesgo, entre las que predominan agresión entre pares y, en menor medida, hurto, porte de armas y consumo de marihuana, cigarros y/o fármacos, entre otros. Además, los registros conducen principalmente en la educación secundaria, constatándose en el mismo informe que el curso más afectado es el 1° medio con un 16,7% de las expulsiones; seguido de 4° medio (11,6%) y 8° Básico, con 11,1%. Igualmente, las últimas estadísticas de la Superintendencia de Educación las denuncias durante el 2016 por maltrato escolar aumentaron un 27,8% respecto al 2015 (Said, 2017).

Bajo esta consideración, cabe preguntarse ¿Cómo se desarrolla la gestión de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales municipales? ¿Cómo se posiciona de manera efectiva? ¿Cuáles serán las principales dificultades que presentan? ¿Cuál es la visión de los encargados de convivencia escolar quienes han tenido que liderar obligatoriamente este

proceso en los establecimientos educacionales? En razón de ello y entendiendo que “la gestión de la convivencia escolar implica mucho más que un reglamento, orden o instrucción: es un modo de examinar o mirar las prácticas escolares y pedagógicas desde una perspectiva que no es neutra” (MINEDUC, 2015a, p. 18), es necesario analizar los procesos de gestión de la convivencia escolar que se están desarrollando en los liceos municipales, desde la mirada de los encargados de convivencia escolar, a manera de evaluación y monitoreo del proceso para contribuir con una propuesta de mejoramiento acorde con las nuevas tecnologías que se disponen en este nuevo siglo. En este sentido, el estudio se plantea como objetivo analizar la gestión de la convivencia escolar en Establecimientos de Enseñanza Media de dependencia municipal de la Provincia de Bío-Bío, Región del Bío-Bío, caracterizándola, identificando sus nudos críticos y, elaborando una propuesta de gestión a las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Previo a presentar el método, resultados, discusión y conclusiones del estudio realizado, a continuación, se aborda la conceptualización de la convivencia escolar, el desarrollo de su gestión y su consolidación como proceso de gestión dentro de la política educativa nacional.

### **Conceptualización Teórico-Práctica de la Convivencia Escolar**

En la actualidad, desde la teoría y práctica, existe consenso que la convivencia se genera en cómo se llevan a cabo las relaciones entre los actores educativos. En este sentido, Bazdresch (2009) citado en Fierro y Caso (2013) define “la convivencia está formada por una trama de relaciones personales y sociales de los actores educativos que constituye la cotidianidad de la Escuela” (p. 7). Así lo han entendido en países iberoamericanos en las distintas políticas educativas y programas desarrollados para abordar el tema (Gairín y Barrera, 2014).

En consideración, es preciso sostener que las relaciones creadas en los establecimientos educacionales son particulares y complejas, la escuela en sí misma es un contexto social complejo, existen relaciones asimétricas y simétricas, personales y estamentales, e institucionales que de alguna u otra forma van configurando la convivencia escolar. Además, cada vez se desarrolla con más fuerza los que Córdoba, Del Rey y Ortega (2016) denominan la “ciberconvivencia”, aquellas relaciones interpersonales que se viven en el mundo virtual y que repercuten directa e indirectamente en la convivencia del establecimiento educacional<sup>1</sup>.

Para mayor comprensión, existe concordancia entre los investigadores que al menos se han utilizado tres concepciones para abordar la convivencia escolar sin ser necesariamente excluyentes entre ellas, a saber: i) como antídoto y/o estrategia para la prevención de la violencia; ii) como estrategia para el logro de buenos aprendizajes y iii) como un fin en sí mismo (Fierro y Caso, 2013; López, 2014).

- i. La convivencia escolar como antídoto y/o estrategia preventiva de la violencia escolar, toma fuerza en los años noventa, principalmente en Norteamérica y Europa, como respuesta al

---

<sup>1</sup> Hace referencia a las relaciones que mantiene la Escuela como institución con el contexto social.

aumento de los hechos de violencia que experimentaban las escuelas, evidenciadas en distintas investigaciones en los años ochenta (Blaya y Ortega, 2006; García, 2001). Desde esta perspectiva se focaliza en los problemas de conducta de los estudiantes y en esa concepción, López (2014) plantea que se “tenderá a generar sistemas de castigo ante la falta de cumplimiento de las normas esperadas, [y] fortalecerá la creación de sistemas de normas y velará por su cumplimiento” (p. 3). En la actualidad, las políticas educativas, programas o modelos de gestión que explicitan su carácter preventivo, no necesariamente generan sistemas de castigos, más bien, se focalizan en procesos de intervención formativos y reparadores a nivel grupal e individual (Torrego y Villaoslada, 2004; Gairín y Barrera, 2014; Córdoba, et al., 2016).

- ii. En la convivencia escolar como una estrategia para el logro de buenos resultados, la mejora del rendimiento escolar en general, es el enfoque más utilizado en las investigaciones realizadas sobre la convivencia escolar (Fierro y Caso, 2013). La influencia de las políticas educativas de mercado desarrolladas asociada al logro académico en los noventa, se instala -y subordina-, como factor determinante en los procesos de mejora educativa, principalmente a través de las pruebas estandarizadas, la rendición de cuentas y la estimulación de la competencia por medio de la elaboración de ranking de todo tipo (Fierro y Caso, 2013; López, 2014; Elfert, 2015). De esta manera, la comprensión de la convivencia escolar se focaliza en el ambiente de aprendizaje, incluso homologándose al concepto clima de convivencia, considerada medio o instrumento concerniente al ámbito técnico-pedagógico que propicia el aprendizaje en los estudiantes (López, 2014).
- iii. Por último, desde una visión humanista y no instrumentalista como las anteriores, se comprende la convivencia escolar como un fin en sí misma (Fierro y Caso, 2013; López, 2014; Elfert, 2015). La convivencia escolar necesariamente generaliza la utilización del término. En este sentido, Elfert (2015) plantea la vigencia del Informe Delors en cuanto que “pone en tela de juicio la visión instrumental de la educación que impera hoy en día y que se contrapone al enfoque de la educación basado en los derechos humanos que defiende la UNESCO” (p. 4). Desde esta perspectiva, la convivencia escolar se comprende como un aprendizaje en sí mismo, que en conjunto con los demás aprendizajes dan sustento a la educación cuyo propósito radica en la formación integral del ser humano (Delors, 1996). López (2014) lo denomina como una concepción de tipo transformacional ya que “vincula a la escuela con la formación de ciertos valores sociales y humanos (por ejemplo, valores republicanos, cristianos) y generará acciones que vinculen fuertemente a la convivencia escolar con el ethos escolar, generando una fuerte identidad de estudiantes y apoderados con la escuela y promoviendo acciones de la comunidad escolar que trasciendan el aula” (p. 3).

A partir de los aspectos señalados, convergentes y divergentes, es posible identificar tres factores que la dinamizan: las relaciones, ya sean directas, indirectas o virtuales; el aprendizaje; y el conflicto. Por tanto, su comprensión centrada en la relación sinérgica de dichos factores, permite profundizar la conceptualización.

En este sentido, siguiendo a la *Escuela Global*,

perspectiva que focaliza el análisis de las relaciones interpersonales de todos y cada uno de los agentes educativos y asume que las relaciones se caracterizan

por una dinámica relacional positiva, aunque acepta la existencia de conflictividad y otros problemas (...) se entiende que el conjunto de relaciones que surgen entre la comunidad educativa son inseparables del proceso enseñanza-aprendizaje en el que se ven inmersos, pero que también los procesos que acontecen en el centro se relacionan con elementos del entorno, como el contexto social comunitario y las claves de la cultura (Córdoba, et al., 2016, p. 21).

Por ende, la convivencia escolar desde un enfoque dinámico, en su forma, y humanista, en el fondo, es una integralidad que la práctica exige (ver figura 1).

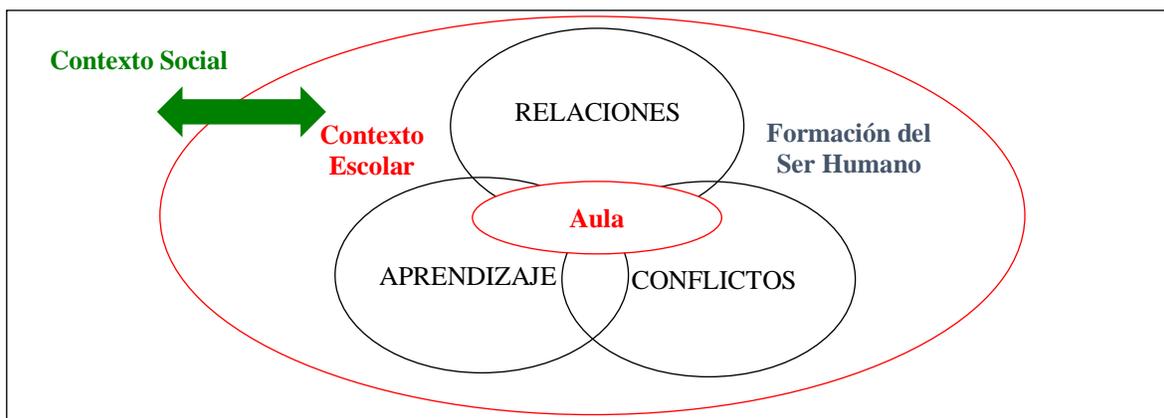


Figura 1. Dinámica de la Convivencia Escolar. Fuente: Elaboración propia

Al respecto, la convivencia escolar se configura desde relaciones (simétricas, asimétricas, virtuales, otras), fundamentalmente, en la forma como estas se producen, entre miembros y actores del proceso educativo y en el contexto social circundante. Las relaciones se desarrollan en un contexto educativo y se ordenan en un mismo propósito: la formación del ser humano (Elfert, 2015). Por consiguiente, el contexto escolar toma la connotación de Comunidad Educativa en cuanto que todos los miembros y actores educativos se unen en un objetivo común: Formar al ser humano desde el ser humano.

El proceso de configuración de convivencia escolar involucra directamente al aprendizaje, no porque las relaciones se produzcan dentro de un contexto educativo, más bien porque el aprendizaje es inherente a la convivencia, así como se aprende conviviendo también se aprender a convivir (Maturana y Dávila, 2016; Foutol y Fierro, 2011). Desde esta perspectiva, su importancia radica en sí misma, en cuanto es un aprendizaje necesario para la formación plena del ser humano. El aprendizaje en esencia es un proceso colaborativo, que exige relacionarse desde la confianza, sin prejuicios (Maturana y Dávila, 2016).

Por otra parte, el conflicto es consustancial a las relaciones humanas, por lo tanto, la función principal de la convivencia escolar no radica en evitar los conflictos, sino más bien en aprender a abordarlos (Vega, Córdoba y Del Rey, 2016). En este sentido, los conflictos son oportunidades de aprendizaje por lo cual no es la convivencia el medio para disminuir los

conflictos y lograr el aprendizaje, más bien es el conflicto un medio para aprender conviviendo (Donoso, 2012).

En la actualidad, existe una tensión entre el contexto escolar y el contexto social, este último, desde el neoliberalismo, promueve el desarrollo individualista y competitivo de las personas, la segregación socioeconómica, repercutiendo en la calidad de la convivencia escolar en todos sus niveles (Mena, Becerra y Castro, 2011; Ascorra, López, Núñez, Bilbao, Gómez y Morales, 2016). Se produce un conflicto de interés entre lo que exige la sociedad y la esencia educativa, existe un desajuste entre el interés social y el escolar, situación aún no resuelta.

En consecuencia, la convivencia escolar se ha entendido de distintas maneras y bajo distintos enfoques. Una conceptualización base la define como las interacciones entre los distintos miembros y actores de la comunidad educativa, por lo cual se propone desde la práctica una comprensión de la convivencia escolar más integral inherente al proceso de aprendizaje que se desarrolla a todo nivel: comunitario, institucional y áulico. Siendo este aspecto fundamental para definir el modo de gestionar la convivencia escolar en los establecimientos educacionales, es decir, así como se comprenda se desarrollará su gestión.

### **Gestión de la Convivencia Escolar**

La importancia de la convivencia escolar radica en sí misma, es inherente al aprendizaje y es vital en el proceso de formación del ser humano, constituye un elemento central de la calidad de la educación (Foutoul y Fierro, 2011). De hecho, estudios recientes a nivel nacional muestra evidencia de, por un lado, la relación directa entre la segregación y la convivencia escolar, denotando que los peores ambientes escolares se dan en los establecimientos municipales, de bajos niveles socioeconómicos y no selectivos (Ascorra et al., 2016), y por otro, la prioridad que deben dar los directores noveles de establecimientos municipales en su gestión a la convivencia escolar (Weinstein, Cuéllar, Hernández y Fernández, 2016). En consecuencia, no es un ámbito que se debe dejar al azar o a la contingencia, porque "requiere de una visión, una planificación, de una cuidadosa implementación, de un monitoreo sistemático y de una evaluación y toma de decisiones oportuna; sólo en esta medida se traducirá en prácticas formativas sistemáticas, concretas y cotidianas al interior del establecimiento" (Mena et al., 2011, p. 105).

De acuerdo con la concepción genérica de la convivencia escolar que refiere a las relaciones entre los distintos miembros y actores de la comunidad educativa, su gestión se delimita básicamente en hablar de la forma en que se relacionan los miembros en el ámbito escolar, ámbito que se conforma en la relación de las personas con los otros y que gira en torno a los aprendizajes (Donoso, 2012). Sin embargo, bajo una concepción más integral de la convivencia, su gestión responde sustantivamente a la gestión del aprendizaje, es decir, no está subordinada al aprendizaje (Foutoul y Fierro, 2011). Además, existe consenso que no se delimita solo a las relaciones interpersonales, más bien refiere a todos los ámbitos de la gestión educativa: intersectorial/territorial, institucional y pedagógica en el aula (Mena et al., 2011; Foutoul y Fierro, 2011; Fierro, 2013). Por consiguiente, para abordar la gestión de la

convivencia escolar se plantean enfoques y/o modelos disponibles en la literatura. Entre otros:

- **Modelo de Gestión Normativo**, tradicionalmente reconocido por regular la convivencia o gestionar la disciplina en establecimiento educacional, por medio de un reglamento que contiene un cuerpo normativo y un conjunto de sanciones o medidas correctivas que son aplicadas en caso de incumplimiento (Torrego y Villaoslada, 2004; Donoso, 2012). Fundamentalmente regula las relaciones verticales y se ha desarrollado bajo dos enfoques: punitivo coercitivo y democrático;
- **Modelo de Gestión Preventivo**, fundamentado en la intervención psicosocial de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que supone tres niveles de intervención preventiva: primaria, consistente en otorgar oportunidades para el desarrollo humano y académico; secundaria, donde se desarrollan de distintas estrategias específicas y grupales para los estudiantes que están en riesgo conforme a lo pesquisado en la prevención primaria; y terciaria, que interviene individualmente a estudiantes de alto riesgo (López, 2014);
- **Modelo de Gestión del Conflicto**: focalizado fundamentalmente -como su denominación-, en la solución de los conflictos, cuyo objetivo principal es la reducción de los conflictos y la violencia, a nivel institucional y de aula (Donoso, 2012). En este sentido Torrego y Villaoslada (2004), lo caracteriza desde la relación, considerando que en ella se encuentran las posibles salidas del conflicto, así el poder de resolución lo tienen los protagonistas del conflicto. Se desarrolla principalmente bajo tres enfoques: Ecológico, Educación para la Paz y Mediación Escolar;
- **Modelo Integrado**: focaliza su acción en la resolución del conflicto integrando en el establecimiento educacional un sistema reglamentario de la convivencia y estrategias de resolución pacífica del conflicto bajo valores como la justicia, participación y solidaridad (Torrego y Villaoslada, 2004);
- **Enfoque Democrático**: aún no existe un modelo estructuralmente definido y acabado, sin embargo, varios autores refieren a la importancia de ejercer gestión democrática en los establecimientos educacionales para abordar la convivencia escolar y describen algunas características como procesos participativos de diálogo entre todos los actores educativos para la construcción de los marcos normativos, estrategias de resolución de conflictos y realizar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos (Carrozo, 2016; Mena et al., 2011; Foutoul y Fierro, 2011; Romera, Córdoba y Ortega, 2016).

## Consolidación de la Convivencia Escolar como Proceso de Gestión

En el país, la convivencia escolar paulatinamente ha tenido mayor protagonismo en el desarrollo de la política educativa nacional, lo que ha llevado a la elaboración de instrumentos orientativos específicos sobre la materia, bajo la premisa que la calidad de la convivencia que desarrollen los establecimientos será decisiva en cómo se configura la convivencia ciudadana (MINEDUC, 2002; MINEDUC, 2011b; MINEDUC, 2015a; MINEDUC, 2019). En ese contexto se ha ido consolidando como un proceso de gestión.

Al respecto, en la primera mitad de la década anterior, fundamentalmente bajo la influencia de los lineamientos del Informe Delors y la tradición normativa presente en los establecimientos, la convivencia escolar se aborda desde un enfoque formativo, principalmente a través del desarrollo curricular y la actualización de los reglamentos internos, y por último, en la construcción corresponsable de todos los miembros de la comunidad educativa. Desde ahí hasta comienzos de la actual década – entre 2002 y 2011 – la convivencia escolar se ha posicionado gradualmente como un proceso relevante en el quehacer de la gestión escolar, fundamentalmente por:

- La creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE) como instrumento de política pública que incorpora a los establecimientos educacionales en un proceso de mejoramiento continuo (Navarro, 2007; MINEDUC, 2005). Dicho sistema contempla entre sus áreas una de convivencia y apoyo de los estudiantes que aprecia un conjunto de prácticas que asumen diferencias individuales, convivencia entre actores y favorecen el ambiente para el aprendizaje (MINEDUC, 2005);
- La promulgación de la Ley N° 20.248/2008 que crea la subvención preferencial en la que los establecimientos suscriben un convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa con el MINEDUC que, entre otras cosas implican el funcionamiento del consejo escolar, del consejo de profesores y del centro general de padres y apoderados, y la ejecución de un plan de mejoramiento educativo con acciones referidas a la convivencia escolar;
- La promulgación de la Ley N° 20.536/2011 o más conocida como la Ley Sobre Violencia Escolar (LSVE) modifica el Artículo 15° de la Ley General de Educación y agrega el Artículo 16°. Es decir, reconceptualiza la convivencia escolar en la política educativa y reestablece aspectos organizativos de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales, como por ejemplo, la obligatoriedad para los establecimientos de contar con un Encargado de Convivencia Escolar y un Plan de Gestión, cuya función será la implementación de las medidas que determine el Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia Escolar, según sea el caso<sup>1</sup>.

En adelante, la implementación de la política nacional de convivencia escolar, en sus distintas versiones (2011, 2015 y 2019) se caracteriza por distintas acciones que permitan fortalecer la gestión de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales, entre estas se destacan:

- La elaboración de materiales de apoyo y orientación para la implementación de la política nacional de convivencia escolar: Cartilla Gestión de la Buena Convivencia. Orientaciones para el Encargado de Convivencia Escolar y Equipos de Liderazgo Educativo; Cartilla Orientaciones Ley sobre Violencia Escolar, Protocolo de Retención en el Sistema Escolar de Estudiantes Embarazadas, Madres y Padres Adolescentes; Cartilla Orientaciones ante situaciones de Maltrato y Abuso Infantil; Cartillas con propuestas para implementar la Política Nacional de Convivencia Escolar (MINEDUC, 2016; MINEDUC, 2019);

---

<sup>1</sup> Indica la creación de un Comité de Buena Convivencia Escolar En el caso de aquellos establecimientos que no estén obligados a constituir el consejo escolar.

- Las Circulares emanadas por la Superintendencia de Educación. Entre otras: la N° 1/2013, con sus distintas versiones, dando instrucciones a los sostenedores sobre requisitos, registros, plazos y exigencias que se deben cumplir para mantener el reconocimiento oficial del Estado y recibir la subvención educacional como la obligatoriedad de los reglamentos de convivencia, plan de gestión de convivencia escolar, encargado de convivencia escolar y consejo escolar; y la N° 482/2019, que imparte Instrucciones sobre Reglamentos Internos de los Establecimientos Educativos de Enseñanza Básica y Media con Reconocimiento Oficial del Estado;
- El Decreto N° 73/2014 que determina los estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, definidos como "conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores" (MINEDUC, 2014a, p. 5). Uno de ellos, Formación y Convivencia Escolar -configurado en las subdimensiones formación, convivencia, participación y vida democrática-, asume "las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social, incluyendo el ámbito espiritual, ético, moral, afectivo y físico de los estudiantes, de acuerdo al Proyecto Educativo de cada institución y currículum vigente" (MINEDUC, 2014a, p. 95);
- La Estrategia de Apoyo al Clima y la Convivencia Escolar del MINEDUC (2013-2014), ofrece una respecto de "fortalecer la capacidad de gestión del equipo de liderazgo educativo y el encargado de convivencia escolar respecto al clima y la convivencia escolar, en la elaboración de instrumentos de gestión" (MINEDUC, 2014b, p. 7);
- El Programa de Fortalecimiento de Educación Pública para mejorar los procesos de los establecimientos educacionales, garantizar aprendizajes de calidad y convivencia escolar inclusiva, oportunidades de futuro para todas y todos los estudiantes. Al respecto, señala como condición de calidad el Apoyo a la Convivencia Escolar a través de: una nueva Política Nacional de Convivencia Escolar que incorpora aspectos centrales de la reforma educacional, de los compromisos entre las escuelas, sus sostenedores y MINEDUC, del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar que ordena prácticas de gestión en convivencia, articulando y generando coherencia entre los instrumentos existentes en el sistema y sugerencias a los sostenedores y establecimientos: incorporar un Coordinador Comunal de Convivencia Escolar, elaborar una política comunal de convivencia escolar, articular una Red Comunal de Convivencia escolar asesorando a los encargados de los establecimientos, contar con un Encargado de Convivencia Escolar con disponibilidad de tiempo completo y exclusividad en su función, por último, la necesidad de garantizar una dupla psicosocial por establecimiento que tenga una matrícula superior a 200 estudiantes (MINEDUC, 2015c).

En definitiva, cada una de estas acciones han permitido que la convivencia escolar se vaya progresivamente consolidando como un proceso de gestión escolar en los establecimientos educacionales, sin perjuicio que aún queda mucho por avanzar al respecto.

## MÉTODO

El estudio se fundamenta en un enfoque de investigación cuantitativo, en tanto el problema de estudio es delimitado y concreto, y se presentan datos numéricos altamente tangibles analizados estadísticamente, desde un razonamiento deductivo que comienza con la revisión teórica del fenómeno, permitiendo dar respuesta a los objetivos de investigación y plantear recomendaciones para continuar investigando y mejorar el estudio, poniendo a disposición de otros investigadores los métodos y conocimientos adquiridos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Específicamente, es de tipo exploratorio y descriptivo, considerando que la gestión de la convivencia escolar es un tema poco estudiado y se busca describir sus características y/o rasgos más importantes, como las tendencias del grupo de estudio, lo que permite describir la realidad, proponer cambios o mejoras (Hernández et al., 2010).

El universo de estudio son los liceos municipales de la Provincia de Bío - Bío, cuyo muestreo se determinó considerando el planteamiento del problema, que incluye el grado de adherencia de estos a las orientaciones e indicaciones ministeriales en cuanto a la gestión de la convivencia escolar, y el objeto de lograr una muestra lo más homogénea posible, por lo que se establecen los siguientes criterios que permiten la selección de los establecimientos: 1º, el establecimiento debe impartir enseñanza solo desde 7º año de enseñanza básica a 4º de enseñanza media, y 2º, debe tener una matrícula 2016 superior a 200 alumnos en enseñanza media<sup>1</sup>.

Luego, se elaboró un marco de referencia que permitiera enumerar e identificar los criterios claves para la selección de los establecimientos (Hernández et al., 2010) (Ver tabla 1).

---

<sup>1</sup> Este criterio se determinó considerando las condiciones de calidad establecidas por el ministerio que recomiendan la contratación de un Encargado de Convivencia Escolar por 44 horas con dedicación exclusiva a la función y la contratación de una dupla psicosocial por la misma cantidad de hora (Condiciones de Calidad para la Educación Pública - Educación Pública, 2016).

Tabla 1: Marco de Referencia Población de Estudio. Fuente: MIME, Ministerio de Educación de Chile 2016.

N°	LICEO	COMUNA	NIVEL DE ENSEÑANZA	MATRÍCULA 2016
1	Instituto Valle del Sol Quilaco	Quilaco	Parvularia; Básica; Media	299
2	Liceo Doctor Víctor Ríos Ruiz	Antuco	Parvularia; Básica; Media	591
3	Liceo Agroindustrial Llano Blanco	Los Ángeles	Parvularia; Básica; Media	384
4	Liceo Cardenal Antonio Samore	Santa Bárbara	Media	374
5	Liceo Coeducacional Santa María de Los Ángeles	Los Ángeles	Básica (7° y 8°); Media	885
6	Liceo Comercial Diego Portales Palazuelo	Los Ángeles	Media	1659
7	Liceo Crisol	Mulchén	Parvularia; Básica; Media	342
8	Liceo de Huepil	Túcapel	Media	365
9	Liceo Francisco Bascuñán Guerrero	Quilleco	Parvularia; Básica; Media	488
10	Liceo Industrial Samuel Vivanco Parada	Los Ángeles	Media	1200
11	Liceo Isabel Riquelme	Quilleco	Parvularia; Básica; Media	386
12	Liceo Isidora Aguirre Tupper	San Rosendo	Parvularia; Básica; Media	324
13	Liceo Los Ángeles A-59	Los Ángeles	Básica (7° y 8°); Media	1556
14	Liceo Manuel Arístides Zañartu	Cabrero	Enseñanza Media	518
15	Liceo Miguel Ángel Cerda Leiva	Mulchén	Media	810
16	Liceo Polivalente Municipal de Nacimiento	Nacimiento	Media	1078
17	Liceo Municipal Río Claro	Yumbel	Parvularia; Básica; Media	264
18	Liceo Nuevo Mundo	Mulchén	Media	387
19	Liceo Padre Luis Alberto Saldes Irrazával	Yumbel	Media	436
20	Liceo Politécnico General Oscar Bonilla Bradánov	Cabrero	Media	841
21	Liceo Politécnico Héroes de la concepción	Laja	Básica (7° y 8°); Media	1279
22	Liceo Polivalente La Frontera	Negrete	Parvularia; Básica; Media.	922
23	Liceo Ralco	Alto Bío Bío	Media	141
24	Liceo Santa Fe	Los Ángeles	Parvularia; Básica; Media	493
25	Liceo Técnico Juanita Fernández Solar	Los Ángeles	Media	883
26	Liceo Técnico Profesional Gonzalo Guglielmi Montiel	Yumbel	Parvularia; Básica; Media	426

Previo análisis del marco referencial, se determina que catorce establecimientos componen la muestra de estudio, estos son:

- 1) Liceo Polivalente Municipal de Nacimiento
- 2) Liceo Miguel Ángel Cerda Leiva
- 3) Liceo Nuevo Mundo
- 4) Liceo Politécnico Héroes De La Concepción
- 5) Liceo Manuel Arístides Zañartu
- 6) Liceo Politécnico General Oscar Bonilla Bradánov
- 7) Liceo Técnico Juanita Fernández Solar
- 8) Liceo Industrial Samuel Vivanco Parada
- 9) Liceo Coeducacional Santa María De Los Ángeles
- 10) Liceo Los Ángeles A - 59
- 11) Liceo Comercial Diego Portales Palazuelo
- 12) Liceo Padre Luis Alberto Saldes Irrazával
- 13) Liceo Huepil
- 14) Liceo Cardenal Antonio Samore

De esta manera, la muestra o unidad de análisis, en virtud del diseño de estudio planteado que requiere describir las principales características del fenómeno desde sus protagonistas y del objeto de estudio que refiere al análisis de la convivencia escolar de los liceos municipales de la Provincia de Biobío, comprende: los encargados de convivencia escolar de los catorce establecimientos educacionales anteriormente mencionados.

Dadas las características del enfoque de investigación, la obtención de datos se realiza a través de una entrevista semiestructurada a los encargados de convivencia escolar de cada uno de los establecimientos educacionales que componen la muestra de estudio. Este tipo de entrevistas se caracterizan por basarse en una guía de preguntas que permiten al entrevistador tener “la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010, p. 418).

La entrevista semiestructurada está compuesta por dieciséis preguntas abiertas, debido a que no delimitan las posibles alternativas de respuestas (Hernández et al. 2010), las cuales están agrupadas en dos apartados: el primero, recoge información demográficos y profesionales de los entrevistados, y el segundo, recaba información respecto a la opinión que tienen los entrevistados en cuanto a los procesos de gestión que involucran a la convivencia escolar y se desarrollan en el establecimiento.

Una vez elaborado el instrumento, denominado Entrevista a los Encargados de Convivencia Escolar: Liceos Municipales de la Provincia del Biobío, fue sometido a evaluación de expertos para su validación por una comisión compuesta de cinco profesionales que se desempeñan en el área de la educación, en instituciones públicas y privadas de la Región del Biobío, vinculadas de distintas maneras con la gestión de la convivencia escolar. Una vez realizada la validación se realizan los ajustes respectivos al instrumento de acuerdo a los comentarios y sugerencias de los expertos.

Por último, la entrevista semiestructurada fue realizada a los encargados de convivencia escolar de los establecimientos escolares seleccionados en sus lugares de trabajo, previa aceptación de consentimiento informado. Para mayor confiabilidad de los datos recogidos, las entrevistas fueron grabadas y luego transcritas para su posterior análisis.

El procesamiento y análisis se realizó, en primer lugar, organizando la información, enumerando las entrevistas transcritas del número 1 al 14, de esta manera quedaron identificadas como “Entrevista 1”, “Entrevistas 2”, sucesivamente hasta la “Entrevista 14”.

Una vez organizada la información, se procede al análisis de los datos, que para efecto del tipo de datos obtenidos y atendiendo al objetivo de investigación, se realiza una estadística descriptiva a través de distribución de frecuencias, que consiste en “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías” (Hernández et al., 2010, p. 287).

Al ser tantas las categorías identificadas en una primera instancia, procede a realizar un resumen y reagruparlas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos desde la estadística descriptiva con respecto a las categorías identificadas.

## RESULTADOS

### Encargados de convivencia escolar

Respecto a la especialización o experticia de los encargados en la gestión de la convivencia escolar, el 71% tiene como profesión de origen la Pedagogía, el 21% Trabajo Social y el 7% Psicología. Además, el 14% cuenta con un postítulo específico en la materia de convivencia escolar, el 21% con un Magister en Gestión Educativa, el 29% con un postítulo en orientación educativa, y el 57% no cuenta con especialización académica certificada, y solo la mitad de estos cuenta con asistencias a talleres o seminarios sobre materias específicas referidas a la convivencia escolar.

Referente a la experiencia que los encargados tienen en la gestión de la convivencia escolar, el 57% tiene menos de un año de antigüedad en la función, el 21% entre uno y dos años, el 14% tres años y el 7% cuatro años o más.

En otro aspecto, relacionado a las condiciones en que desarrollan la función, el 86% tiene una carga horaria de 44 horas para desarrollar la función, el 7% tiene 28 horas y el otro 7%, 6 horas. Sin embargo, el 50% realiza otras funciones relativas a la profesión de origen, es decir, su carga horaria no es exclusivamente para cumplir el cargo. Por último, la fuente que financia estas horas asignadas es la subvención normal y subvención escolar preferencial, 50% cada una.

### Organización y Funcionamiento del Área

Referente a la organización para gestionar la convivencia escolar, el 86% conforma un equipo multidisciplinario compuesto fundamentalmente por encargados de convivencia escolar, profesionales del área psicosocial, orientador educativo y/o inspector general, y el 29% ha conformado Comités de Convivencia Escolar integrados por distintos miembros de la comunidad educativa que representan a los distintos estamentos. Por otro lado, las principales funciones que ejecutan los encargados de convivencia escolar son: evaluar y monitorear el proceso de gestión (57%), realizar reuniones de coordinación (57%), actualizar el reglamento (29%), incentivar la participación de los estamentos en el proceso (29%), trabajar en conjunto con otras áreas de gestión (29%), realizar mediaciones (21%), vincularse con la red de apoyo externa (14%) y realizar intervenciones grupales focalizadas (14%).

### Lineamientos para Desarrollar la Gestión de la Convivencia Escolar

Para desarrollar la gestión de la convivencia escolar, los principales lineamientos que consideran los encargados de convivencia escolar son: la Política Nacional de Convivencia Escolar y otras políticas educativas a fines (36%), las necesidades de la comunidad educativa (36%), la normativa vigente (29%), el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (21%) y los lineamientos entregados por la dirección de administración de educación municipal (DAEM) o departamento de educación municipal (DEM) (14%). Además, cabe señalar, el 29%

declara implementar un enfoque formativo para desarrollar la gestión de la convivencia escolar, y el 14% un enfoque preventivo.

### **Instrumentos de Gestión de la Convivencia Escolar**

Al respecto, los encargados de convivencia escolar declaran que preferentemente utilizan como instrumentos: el plan de gestión de la convivencia escolar (86%), el reglamento de convivencia escolar o interno (57%) y los protocolos de actuación (50%). Un porcentaje menor utiliza el PME (21%) y, solo el 7% realiza proyectos o utiliza otros instrumentos de gestión.

### **Proceso de Formación Espiritual, Ética, Moral, Afectiva y Física de los Estudiantes**

De acuerdo con lo planteado por los encargados, el proceso formativo de la convivencia escolar, mayoritariamente se aborda por medio del trabajo que se realiza desde algunas asignaturas particulares (64%), como religión y educación física, o en horarios de orientación o consejos de curso. Y, en menor medida, por el trabajo en conjunto con otras áreas y por el apoyo de la red externa (29% cada uno).

A modo de estrategia, los encargados señalan que el proceso de formación se aborda realizando intervenciones grupales focalizadas (43%), de manera transversal desde la labor pedagógica de los docentes (29%) y por medio de actividades recreativas (29%).

En otro aspecto, el 43% señala que los instrumentos de gestión (como el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, de Orientación o planificaciones) contienen el proceso formativo de los establecimientos. Y, por último, el 21% refiere que existe dificultad para desarrollar el proceso en la comunidad educativa.

### **Desarrollo de un Ambiente de Respeto, Valoración Mutua, Organizado y Seguro**

Al igual que el apartado anterior, las formas en cómo se desarrolla el proceso para desarrollar un ambiente de respeto, valoración mutua, organizado y seguro en los establecimientos son diversas. Con todo, la mayoría señala que se desarrolla realizando intervenciones grupales focalizadas sobre temas particulares (64 %). Otro porcentaje importante, refiere que es propiciando e intencionando la participación de todos los estamentos en el proceso (50%) y aplicando los protocolos de actuación (43%). En menor medida, el 29% indican que es por medio de la implementación de la estrategia de mediación, informando a la comunidad sobre la normativa vigente, generando instancias de diálogo y con estrategias en asignaturas específicas. Y, el 21%, por el apoyo de la red externa, velando por el cumplimiento de las normas establecidas en el reglamento interno, la labor pedagógica en el aula, la actualización del reglamento interno y el trabajo de otras áreas de gestión. Y, por último, solo el 14% señala que se desarrolla monitoreando y evaluando el

proceso, atendiendo las necesidades de la comunidad educativa, realizando intervenciones individuales focalizadas y desarrollando un trabajo conjunto con otras áreas de gestión.

### **Participación de los Distintos Actores de la Comunidad Educativa en el Quehacer del Establecimiento**

En relación a cómo se incentiva la participación de todos los actores de la comunidad educativa en el quehacer del establecimiento: el 50% de los entrevistados refiere que efectivamente se involucra a los distintos estamentos en el proceso de gestión de la convivencia escolar fundamentalmente a través de la revisión y actualización del reglamento de convivencia escolar, y el 43% que es por medio de los profesores de aula y profesores jefes. Un porcentaje menor refieren que es desarrollando un trabajo mancomunado con el Centro de Alumnos del establecimiento y por medio de intervenciones grupales focalizadas por medio de charlas, talleres, entre otros (29%); informando y motivando a la comunidad, y por medio de la realización de actividades comunitarias y/o recreativas para todos los estamentos (21%) y; por medio del funcionamiento del Consejo Escolar, atendiendo las necesidades de la comunidad educativa, por el liderazgo que ejerce la dirección del establecimiento y porque las acciones se abordan desde el PME (14%).

En otro aspecto, un 21% de los encargados denota que la participación de los apoderados es débil.

### **Redes de Apoyo a la Gestión de la Convivencia Escolar**

Respecto de las redes de apoyo a la gestión de la Convivencia Escolar, el 64% identifican las instituciones judiciales, de salud y proteccionales (los programas co-ayudantes del Servicio Nacional de Menores [SENAME]). En menor medida, identifican al Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA) (43%), al Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) (29%), al DAEM o DEM (21%) y las instituciones de educación superior y empresas principalmente para establecimiento que imparten enseñanza técnico profesional el (14%).

Referente a la forma de vinculación con la red, el 29% señala que se realiza un trabajo coordinado con la red y que se derivan situaciones no abordables para el establecimiento; el 21% indican que la red realiza intervención grupal focalizada, conforman una red comunal y desarrollan estrategias con enfoque formativo; y el 14% señala que las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) resultan ser una estrategia recurrente para vincularse con la red.

### **Monitoreo y Evaluación del Proceso de Gestión de la Convivencia Escolar**

Al respecto, los entrevistados señalan que los principales aspectos que se monitorean y evalúan son el avance del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar (36%), las intervenciones individuales (36%) y las actividades que se realizan (29%). Un porcentaje menor, señala que

la implementación de las acciones contempladas en el PME (14%), los índices de rendimiento educativo (14%) y el nivel de participación en las actividades (14%).

En relación con los principales instrumentos que se utilizan para el proceso de monitoreo y evaluación son la observación (21%) que involucra principalmente a los docentes y el registro de intervenciones individuales (14%).

### **Aspectos o Procesos que Favorecen la Gestión de la Convivencia Escolar**

Los encargados de convivencia señalan que entre los aspectos que favorecen la gestión de la convivencia escolar son aquellas medidas que hacen referencia a la labor de los encargados de convivencia (36%), el contar con un equipo multidisciplinario que integran o apoyan el área (36%) y la colaboración de los funcionarios docentes y asistentes de la educación (29%). En menor medida, refieren la valoración positiva del equipo directivo (21%), el trabajo en conjunto con otras áreas de gestión (21%), el respeto hacia el trabajo del área (14%), la comprensión de la comunidad educativa en torno al proceso (14%) y el apoyo de red externa (14%).

### **Aspectos o Procesos que Dificultan la Gestión de la Convivencia Escolar**

Los entrevistados identifican como principales aspectos que dificulta la gestión de la convivencia escolar: los lineamientos difusos que existen en cuanto al perfil, funciones y situación contractual de los encargados de convivencia escolar (36%); la débil comprensión que tiene la comunidad en torno al proceso de gestión (29%); y los procedimientos inadecuados realizados por parte de los docentes (29%). En menor medida, hacen referencia a la relación inapropiada entre funcionarios (14%), la desvalorización del área por parte de la comunidad educativa (14%); la distribución horaria que dificulta la intervención individual de los estudiantes (14%); la duplicidad de funciones de los profesionales del área, incluyendo al Encargado de Convivencia (14%); la carga horaria insuficiente del Encargado de Convivencia Escolar (14%); la débil participación de los padres, madres y/o apoderados (14%); y el contexto familia y socio cultural de los estudiantes (14%).

### **Aspectos o Procesos para Mejorar la Gestión de la Convivencia Escolar**

En referencia a los aspectos que permiten mejorar la gestión de la Convivencia Escolar, el 50% de los encargados de convivencia escolar considera que es necesario poner énfasis en la comprensión e importancia de la convivencia escolar como proceso de gestión en la comunidad educativa. Y, en un porcentaje inferior, consideran que los funcionarios deben colaborar en el proceso de gestión y mejorar los procedimientos que realizan y fortalecer la labor del Encargado de Convivencia Escolar (29%) y, que la gestión de la convivencia escolar se debe abordar como una acción pedagógica transversal y se deben mejorar los instrumentos de gestión (21%).

## DISCUSIÓN

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación, vinculados con los objetivos propuestos, desarrollan principios o generalidades del tema investigado relacionándolo con la literatura revisada. Al respecto:

### **Características de la Gestión de la Convivencia Escolar**

#### *1. Encargados de Convivencia Escolar*

En su mayoría, los establecimientos acogen las recomendaciones que realiza el MINEDUC referente a que los encargados de convivencia escolar sean profesionales docentes o profesionales del área psicosocial (MINEDUC, 2013; MINEDUC, 2015a; MINEDUC, 2019), siendo los primeros quienes ejercen la función de forma mayoritaria, lo cual se podría explicar como consecuencia del propósito de asignar la labor a un profesional que conoce la dinámica del contexto educativo o por conveniencia económica, es decir, asignando horas para completar la carga horaria y así asegurar la permanencia o, reasignando labores a ex docentes directivos o docentes próximos al retiro, siendo esto aún materia de investigación.

Respecto a la especialización con la que cuentan los Encargados de Convivencia Escolar, mayoritariamente los profesionales que ejercen esta labor no cuentan con una especialización profesional específica en el área, y quienes sí la tienen, corresponde a una especialización profesional en áreas a fines, como orientación educacional o gestión educacional. Situación que sin duda influye en el desarrollo óptimo de la gestión al interior de los establecimientos educacionales considerando que es un proceso que requiere de ciertas competencias profesionales básicas.

Otro aspecto relevante, es que la mayoría de los encargados de convivencia escolar tiene menos de un año de antigüedad en la función y solo uno, asume la función desde el primer año en que se instala esta figura en la gestión de los establecimientos educacionales (MINEDUC, 2011b). Este dato indica que luego de casi una década -desde que se instaló el cargo del encargado de convivencia escolar en los establecimientos-, aún no se cuenta con la experiencia ni la continuidad suficiente para ejercer la función, lo cual, sumado a la débil preparación académica en la materia, repercute en la calidad de los procesos de gestión que se llevan a cabo al interior de los establecimientos educacionales. En efecto, se evidencia una carencia en la experticia y experiencia suficiente en gestionar el proceso.

Por último, referente a las condiciones en que los encargados de convivencia escolar desarrollan la función en los establecimientos educacionales, en su gran mayoría, asumen una carga laboral de 44 horas. Sin embargo, la mitad de ellos realiza otras funciones dentro del establecimiento, principalmente referidas a la profesión de origen, es decir, uno de cada dos encargados de convivencia escolar tiene horas asignadas exclusivamente para cumplir esta función, condición de calidad declarada por el MINEDUC (MINEDUC, 2015c).

## *2. Organización y Funcionamiento del Área*

La gestión de la convivencia escolar se sustenta en un área de coordinación que es integrada preferentemente por un equipo multidisciplinario compuesto fundamentalmente por encargados de convivencia escolar, profesionales del área psicosocial, orientador educacional y/o inspector general. Indistintamente de la composición del equipo, la gran mayoría de los establecimientos atienden a las directrices entregadas desde la Política de Convivencia Escolar (MINEDUC, 2015a; MINEDUC, 2019) y las condiciones de calidad declaradas por el ministerio (MINEDUC, 2015c). Asimismo, la mayoría identifica como procesos claves: el funcionamiento del área de convivencia escolar, el monitoreo y evaluación de los procesos de gestión, y la realización de reuniones de coordinación en distintas instancias, indistintamente entre los miembros del equipo multidisciplinario o de convivencia, con el equipo de gestión, equipo directivo, entre otros. En menor medida, los encargados de convivencia escolar identifican como aspectos relevantes del funcionamiento del área el proceso de actualización de los reglamentos de convivencia escolar, la participación de los distintos estamentos en los procesos de gestión de la convivencia y, el trabajo colaborativo con otras áreas de gestión y con la red de apoyo externa.

Otro aspecto que se identifica como importante para el funcionamiento y organización del área es la conformación de un Comité de Convivencia Escolar que apoya le gestión de la convivencia escolar, compuesto por los miembros del equipo multidisciplinario, los representantes de cada estamento y coordinadores de otras áreas si fuese necesario. De acuerdo a la normativa vigente, la conformación de un Comité de Convivencia Escolar en los establecimientos educacionales es una obligatoriedad para los establecimientos particulares, como alternativa por el hecho de no estar obligados a conformar el Consejo Escolar como en el caso de los establecimientos que reciben subvención del Estado (Ley 20.536/2011, Mineduc,2011c).

Por último, un grupo minoritario focaliza el funcionamiento en acciones concretas que se ejecutan al interior de la comunidad educativa como son la ejecución de la estrategia de resolución pacífica de conflictos "mediación" y las intervenciones de grupos focalizados a través de talleres, charlas, entre otros, como aspectos importantes en el funcionamiento del área.

## *3. Lineamientos para Desarrollar la Gestión de la Convivencia Escolar*

En relación con los lineamientos que los encargados consideran para desarrollar la gestión de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales, no señalan líneas comunes de forma mayoritaria. Sin embargo, preferentemente, asumen las directrices entregadas desde las políticas ministeriales de educación y atienden las necesidades de las mismas comunidades educativas, es decir, incorporan de igual manera directrices externas e internas para abordar el proceso de gestión de la convivencia escolar. En la misma línea, identifican las normativas vigentes, el PEI y los lineamientos entregados desde los DAEM o DEM.

Por otro lado, coincidieron en identificar como lineamientos, aspectos que hacen referencia a la intencionalidad con la cual se desarrollan las acciones: los enfoques preventivo y formativo. Este último, es el enfoque que domina las políticas nacionales sobre la materia (MINEDUC, 2015a; MINEDUC, 2019). En efecto, se conjugan aspectos normativos, formativos y preventivos a la hora de gestionar la convivencia escolar.

#### *4. Instrumentos de Gestión de la Convivencia Escolar*

Los encargados de convivencia escolar mayoritariamente señalan como instrumentos de gestión el plan de gestión de la convivencia escolar, el reglamento y los protocolos de actuación. Ciertamente es debido a la obligatoriedad de dichos instrumentos, incluso poniendo en riesgo el reconocimiento oficial del establecimiento de no ser así (Circular N° 1 V.4/2014 de la Superintendencia de Educación). Este aspecto es de suma relevancia en cuanto que evidencia la presencia de un enfoque normativo coercitivo impuesto para gestionar la convivencia que se enfrenta con un enfoque formativo aspiracional y preventivo contingente.

En otro aspecto, es significativo recalcar que solo una minoría de los encargados de convivencia escolar identifica el PME como un instrumento de gestión del área, considerando que actualmente es el que más atención reviste en los establecimientos educacionales por ser la fuente de recursos más potente para desarrollar las actividades planificadas. Por consiguiente, se evidencia una débil incidencia en la elaboración del PME por parte de los encargados de convivencia escolar.

Por último, cabe resaltar que una minoría de encargados mencionan otros instrumentos de gestión, distintos a los mencionados y obligatoriamente utilizados: la elaboración de proyectos y los planes de gestión de otras áreas, como, por ejemplo, orientación. En efecto, se evidencia una débil vinculación de instrumentos de gestión existentes al interior de los establecimientos.

#### *5. Proceso de Formación Espiritual, Ética, Moral, Afectiva y Física de los Estudiantes*

De acuerdo con lo planteado por los encargados, el proceso formativo se aborda de diversas maneras, preferentemente a través del trabajo que se realiza desde algunas asignaturas focalizadas como religión, educación física u orientación. De igual forma se han creado talleres centrados en la formación integral de los estudiantes. Por otro lado, en menor medida, el proceso formativo se emprende de forma transversal, en todas las asignaturas a través de la labor docente; mediante el trabajo en conjunto con otras áreas; desde el área de orientación; con el apoyo de la red externa, principalmente a través de la realización de talleres y charlas; y en la realización de actividades recreativas fundamentalmente deportivas y artísticas. En efecto, se evidencia una débil apropiación curricular respecto al proceso formativo de la convivencia.

En definitiva, estos resultados precedentes concuerdan con las políticas de convivencia escolar 2015/2018 (MINEDUC, 2015a), en cuanto que es uno de los procesos en que se debe avanzar para mejorar la convivencia escolar en los establecimientos educacionales. Sin embargo, también se señala que existen dificultades para el desarrollo de este proceso, siendo un gran desafío en la gestión de la convivencia escolar que además sea capaz de involucrar a todos los estamentos en el proceso formativo.

#### *6. Desarrollo de un Ambiente de Respeto, Valoración Mutua, Organizado y Seguro*

Los encargados de convivencia escolar, mayoritariamente, señalan que se realizan preferentemente intervenciones grupales focalizadas sobre temas particulares, y en ocasiones de forma reactiva a las situaciones que van ocurriendo en el establecimiento. Asimismo, se destaca involucrar a todos los estamentos en los procesos de gestión de la convivencia escolar, preferentemente en el proceso de actualización de los reglamentos de convivencia escolar, cuestión que concuerda con orientaciones que se han entregado la Política Nacional de Convivencia Escolar para elaborar o actualizar los distintos instrumentos de gestión de la convivencia escolar (MINEDUC, 2013; MINEDUC, 2019). También se indica que la existencia de los protocolos de actuación exigidos para atender a situaciones de violencia (Ley 20.536/2011), ha permitido el desarrollo de este proceso.

Por otro lado, en menor medida, se identifican la mediación como el uso del diálogo y la información a la comunidad de la normativa como estrategias que favorecen este proceso. Asimismo, las actividades que se desarrollan desde algunas asignaturas particulares como por ejemplo consejo de curso y orientación, el apoyo que se recibe desde la red externa, las exigencias de cumplir la normativa, la actualización de los reglamentos de convivencia, y desde la labor pedagógica y la gestión de otras áreas de gestión como, por ejemplo, en la inspectoría general.

En suma, se conjugan acciones de carácter formativo, preventivo y normativo, que según sea la realidad de cada comunidad educativa, con mayor o menor énfasis, se reconocen como necesarias para mantener un ambiente de respeto, valoración mutua, organizado y seguro en el establecimiento.

#### *7. Participación de los Distintos Actores de la Comunidad Educativa en el Quehacer del Establecimiento*

Con relación a cómo se incentiva la participación de todos los actores de la comunidad educativa en el quehacer del establecimiento, preferentemente se involucra a los distintos estamentos en el proceso de gestión de la convivencia escolar fundamentalmente a través de la revisión y actualización del reglamento de convivencia escolar. Es decir, se evidencia un énfasis en enfocar la participación más en los aspectos normativos de la gestión de la convivencia escolar que en los formativos.

Respecto a los medios para incentivar la participación, se señalan preferentemente los profesores de aula y profesores jefes, desarrollando un trabajo mancomunado con el Centro de Alumnos del establecimiento y por medio de intervenciones grupales focalizadas como Charlas, Talleres, entre otros.

Otro aspecto relevante es que, una minoría de los entrevistados, refiere al Consejo Escolar, la Dirección del Establecimiento y el PME como espacios para incentivar la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en el quehacer del establecimiento, los cuales, de acuerdo a las orientaciones ministeriales, son aspectos claves para desarrollar la gestión escolar y de la convivencia escolar en los establecimientos educativos (MINEDUC, 2013; MINEDUC, 2014a; MINEDUC, 2015a; MINEDUC, 2015b).

Por último, se evidencia que la participación de los apoderados en el proceso educativo es débil, y que dicha participación se incentiva informando y motivando a la comunidad, y por medio de la realización de actividades comunitarias y/o recreativas para todos los estamentos.

#### *8. Redes de Apoyo a la Gestión de la Convivencia Escolar*

Con relación a las redes de apoyo que identifican los entrevistados, la mayoría señalan a las que desarrollan acciones preventivas y de intervención, es decir, las redes de orden judicial (carabineros, policía de investigaciones, tribunales de familia y fiscalía), de salud (centro de salud familiar, centro comunitario de salud familiar y salud mental), de programas coayudantes del SENAME, y, en menor medida, programas gubernamentales como SENDA y SERNAM.

En cuanto a la red territorial que señala la política de convivencia escolar (MINEDUC, 2015a; MINEDUC, 2019), una minoría identifica una red de apoyo comunal liderada por los DAEM o DEM y una red provincial de convivencia escolar. Asimismo, las instituciones de educación superior y algunas empresas que apoyan el desarrollo de la enseñanza técnico profesional.

En relación los motivos y formas que sustentan el vínculo con la red externa, preferentemente se señala que la red se utiliza en situaciones que el establecimiento no puede bordar, como la vulneración de derecho y la atención psicológica clínica; y para desarrollar intervenciones grupales focalizadas (talleres o charlas) principalmente de carácter preventivo.

En cuanto a la forma en que se realiza la vinculación con la red, preferentemente se señala que el trabajo que se realiza es coordinado, expedito para derivar y con reporte de los casos derivados, principalmente gracias al uso de las TICS (correos electrónicos y WhatsApp). Si bien el apoyo de la red es de preferencia preventiva y de intervención, un porcentaje no menor refiere a que las intervenciones son de carácter formativo.

### *9. Monitoreo y Evaluación del Proceso de Gestión de la Convivencia Escolar*

En el proceso de monitoreo y evaluación, los encargados de convivencia escolar, no señalan alguna estructura o sistema desarrollado en este ámbito, existiendo un diverso espectro de instrumentos y/o estrategias. Sin perjuicio, si bien no de forma mayoritaria, preferentemente se alude a que se revisa el avance que ha tenido el plan de gestión de la convivencia escolar y se realiza un seguimiento a los casos abordados desde el área. Además, se refiere a que todas las actividades que se realizan son evaluadas ya sea por el equipo de convivencia escolar o los participantes de las actividades, principalmente a través de encuestas de satisfacción. En menor medida, se apunta a que el proceso se realiza por medio de la observación directa del comportamiento de los alumnos y que se involucra a los docentes, monitoreando el registro de los casos que se abordan, utilizando el instrumento evaluativo del PME, en relación a los índices de rendimiento educativo (asistencia, deserción, etc.), y considerando la participación de la comunidad educativa en las actividades, haciendo referencia a la asistencia de las personas convocadas.

### **Oportunidades de Mejora de la Gestión de la Convivencia Escolar**

#### *1. Aspectos o Procesos que Favorecen la Gestión de la Convivencia Escolar*

Los encargados de convivencia escolar, mayoritariamente no identifican algún aspecto o proceso particular que favorezca la gestión de la convivencia escolar. Sin embargo, preferentemente refieren el hecho de contar con un equipo multidisciplinario que integra o apoya el área de convivencia escolar, y la existencia de distintos aspectos o proceso que fortalecen la labor que desempeña el Encargado de Convivencia Escolar, como por ejemplo el proceso de inducción y la dedicación exclusiva para la función. En efecto, todo lo que permita empoderar y robustecer el trabajo de actores claves que lideran el proceso de gestión.

Otros aspectos que se destacan como favorables, en menor medida, son la colaboración que prestan los demás funcionarios para gestionar el proceso, el trabajo en conjunto que se realiza con otras áreas de gestión y la valoración que le da el equipo directivo a la convivencia escolar. Es decir, factores propios del liderazgo y gestión escolar en un establecimiento (MINEDUC, 2015b).

Por último, escasamente, se hace referencia a aspectos de carácter psicoemocional como el respeto que existe hacia el trabajo del área y que la comunidad educativa comprenda a qué refiere la convivencia escolar, y de carácter externo como el apoyo de la red.

#### *2. Aspectos o Procesos que Dificultan la Gestión de la Convivencia Escolar*

Los entrevistados no identifican una tendencia mayoritaria hacia algún aspecto o proceso que dificulte la gestión de la convivencia escolar. Con todo, preferentemente está asociado a los lineamientos difusos que existen en cuanto al perfil, las funciones y situación

contractual de los encargados de convivencia escolar. En este punto, señalan que el presupuesto por el cual se remunera la labor puede ser inconveniente para que ciertos profesionales desarrollen esta tarea en el establecimiento porque perderían la titularidad en su cargo de origen.

En estos términos, las directrices ministeriales declaran que el encargado de convivencia escolar debe ser un profesional del área psicosocial con conocimientos en resolución de conflictos y su función base es coordinar a elaboración e implementación del plan de gestión de la convivencia escolar, el resto de las funciones varían según los lineamientos de cada sostenedor o director y la cantidad de horas que le sean asignadas para la función (MINEDUC, 2013; MINEDUC, 2019). En relación a la cantidad de horas, desde el ministerio solo existen aclaraciones en las condiciones de calidad, estableciendo la necesidad de contar con un encargado de convivencia escolar con 44 horas y dedicación exclusiva para todos los establecimientos con más de doscientos alumnos (MINEDUC, 2015c).

Otros aspectos que se reconoce como dificultad es la débil comprensión sobre la convivencia escolar que tiene la comunidad educativa en general. En este sentido, la normativa señala que los funcionarios deben recibir capacitación sobre la materia y, desde el año 2011, además la difusión se orienta como un eje estratégico de la Política Nacional de Convivencia Escolar (MINEDUC, 2011b); y la realización de procedimientos inadecuados por parte de los profesores, como por ejemplo no informar a tiempo las situaciones que dificultan la convivencia escolar. Ambos aspectos dan cuenta la necesidad de abordar el proceso desde lo teórico – práctico.

En menor medida, se identifica la inadecuada relación existente entre funcionarios; la desvalorización del área dentro de la comunidad; el horario de las intervenciones individuales considerando no interrumpir el desarrollo normal del proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos; el desempeño en otras funciones o la no dedicación exclusiva del equipo multidisciplinario; y las horas insuficientes para ejercer la función y/o el desarrollo de otras funciones del encargado de convivencia escolar. Siendo estos aspectos relevantes de atender desde el liderazgo y gestión directiva de los establecimientos (MINEDUC, 2015b).

Situación contraria, es la referida a la débil participación de los apoderados en el proceso formativo, y la violencia instalada como forma de resolver los conflictos en el contexto familiar y sociocultural de los estudiantes, los cuales son factores externos a la gestión que se pueda realizar desde el establecimiento. Sin perjuicio que, pudiese generarse una mejora si el proceso de formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes, fundamentalmente este ejercida de forma transversal por labor pedagógica del docente y vinculada al currículum. Sin embargo, estos últimos aspectos, también son señalados como una dificultad en la gestión de la convivencia escolar.

### *3. Aspectos o Procesos para Mejorar la Gestión de la Convivencia Escolar*

Los encargados de convivencia escolar consideran, preferentemente, que para mejorar la gestión de la convivencia escolar en el establecimiento es necesario poner énfasis en la comprensión e importancia de la convivencia escolar. En este sentido que toda la comunidad entienda en qué consiste la convivencia escolar, cómo se aborda en el establecimiento, y cuál es la relevancia que tiene para el proceso formativo de los estudiantes. Asimismo, evidencian la necesidad de que los funcionarios (docentes, asistentes de la educación y directivos) colaboren en el desarrollo de una sana convivencia y desarrollen los procedimientos adecuadamente y que se fortalezca la labor del encargado de convivencia escolar en el establecimiento. Y, en menor medida, se refiere la necesidad que la convivencia escolar se emprenda desde una acción pedagógica transversal y no solo responsabilidad del encargado de convivencia, además que se mejoraren los instrumentos de gestión (plan de gestión de la convivencia escolar, reglamento de convivencia y protocolos de actuación).

En síntesis, los resultados obtenidos coinciden con la investigación de Tirado y Conde (2016), en relación a que los establecimientos educacionales están desarrollando medidas que tienen efecto preventivo en las situaciones de violencia (elaboración democrática de las normas, educación en el conflicto, formación de la comunidad, etc.). Sin embargo, preocupa que el liderazgo sea la gran dificultad, en cuanto que el factor que más influyente. Por cuanto, se reafirma la necesidad de atender necesidades teórico – prácticas al interior de las comunidades educativas.

### **Propuesta de Gestión de la Convivencia Escolar**

En consideración a los nudos críticos identificados por el estudio y la propuesta realizada por Ossa, Figueroa y Rodríguez (2016) vinculado con el uso de la metacognición institucional como herramienta para la mejora de la gestión de la convivencia escolar y en cuyo caso se entiende por metacognición institucional el “proceso de reflexión colaborativa entre los miembros de una organización, sobre los procesos y acciones rutinarias de la institución educativa, con el objeto de desarrollar autoconocimiento y autorregulación para el cambio en la conducta, lo cual permite confrontar, de manera reflexiva, las decisiones y acciones con la finalidad de lograr acuerdos con base en valores democráticos” (p. 2).

La propuesta considera la elaboración de un Sistema de Control de la Gestión de la Convivencia Escolar a través de un servicio que contempla el fortalecimiento del liderazgo del encargado de convivencia escolar y el consejo escolar, y una herramienta tecnológica que congregue los aspectos estratégicos y operacionales de la gestión de la convivencia escolar, facilitando la gestión de la convivencia escolar a nivel curricular e institucional (Ver figura 2).



Figura 2. Dinámica de la Convivencia Escolar. Fuente: Elaboración propia

En definitiva, un sistema que fortalezca cuatro aspectos claves para la gestión de la convivencia escolar: el liderazgo, tanto institucional como pedagógico; la participación, desde la recepción de información hasta la fiscalización y toma de decisiones en el proceso; el trabajo interdisciplinario, que aborde el origen multifactorial de los problemas y entender la gestión como sistema; y la planificación, desde el proceso de diagnóstico hasta su evaluación.

Al respecto, el Sistema de Control de la Gestión de la Convivencia Escolar mejora la calidad del proceso desde el punto de vista estratégico y operacional:

- a. El proceso de monitoreo y evaluación de la gestión de la convivencia escolar requiere también mejoramiento. Si bien es de interés disímil entre los establecimientos por su heterogeneidad, se deduce que cada uno resuelve con sus propios criterios. Es posible pensar en algunos criterios orientadores, estandarizar algunos indicadores y procesos que se deben monitorear para evaluar el proceso de gestión y la convivencia escolar en sí misma, permitiendo mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional y territorial de la convivencia escolar. Además, se requiere monitoreo y evaluación constante asumiendo que las relaciones pueden verse alteradas de un momento a otro.
- b. Una asistencia técnica que fortalezca el liderazgo del Encargado de Convivencia Escolar y los miembros del Consejo Escolar entregando una capacitación profesional en cuanto a la convivencia escolar y su gestión. De esta manera mejora el posicionamiento del rol del Encargado de Convivencia Escolar y el Consejo Escolar en la comunidad educativa.
- c. La herramienta tecnológica consiste en una plataforma Web y una aplicación móvil. La Plataforma Web permite la elaboración de los instrumentos claves para la gestión de la convivencia escolar, es decir, el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, el Reglamento de Convivencia Escolar y los Protocolos de Actuación, estandarizando los instrumentos y asegurando el cumplimiento con la normativa vigente.

Además, la plataforma permitirá realizar registro de las situaciones que afecten la convivencia escolar en el establecimiento, de los casos que se atiendan en las distintas áreas y de las observaciones de aula, generando una estadística que contribuye al

proceso de metacognición institucional y realizar acciones remediales en base a datos concretos y no supuestos. Otro aspecto, todos los miembros de la comunidad educativa, previa identificación, puedan entregar información o antecedentes de alguna situación que ocurre y que afecta la convivencia entre sus miembros.

Por último, el encargado de convivencia escolar puede actualizar el avance del plan de gestión de la convivencia escolar y realizar un seguimiento constante y a tiempo real de las situaciones que suceden en el establecimiento; los miembros del Consejo Escolar sean canales para ingresar información de sus representados a la plataforma y también, puedan controlar la gestión de la convivencia escolar y que el sostenedor o el ministerio o la superintendencia pueda realizar un monitoreo global en relación a las situaciones que más afectan a la convivencia escolar o al cumplimiento con la normativa vigente, como es el caso de los instrumentos de gestión y los procedimientos que se realizan para abordar ciertos casos.

- d. En relación con la aplicación móvil, todos los miembros de la comunidad pueden tener acceso fácil y rápido a información estratégica, es decir, al plan de gestión, reglamento de convivencia, y protocolos de actuación. De igual forma realizar distintas acciones relativas a la plataforma de acuerdo al nivel de usuario, es decir, el acceso que tenga el presidente del centro de estudiantes no será el mismo al resto de sus compañeros como miembro del Consejo Escolar, por tanto, tiene la responsabilidad de controlar el proceso de gestión. Además, favorece procesos democráticos de consulta interactiva, según las necesidades del establecimiento e incluso puede ser utilizada para la elección de los representantes de cada estamento en el Consejo Escolar a través del voto electrónico.

## CONCLUSIONES

### Caracterización de la Gestión de la Convivencia Escolar

En el estudio, cada uno de los establecimientos educacionales asume un funcionamiento particular de la gestión de la convivencia escolar. Por tanto, generalizar sus características es un proceso arriesgado porque se dejan de lado aspectos relevantes del fenómeno que, ciertamente, se encuentran de forma particular en cada uno de los establecimientos. Sin perjuicio, en cuanto a la gestión de la convivencia escolar, se puede concluir que sus principales características son:

- 1º. La convivencia escolar es coordinada y liderada por el encargado de convivencia escolar preferentemente junto a un equipo multidisciplinario, cuya principal composición son trabajadores del área psicosocial (en su mayoría psicólogos y trabajadores sociales). Quienes, cuentan mayoritariamente con horario completo para desempeñar sus funciones, sin bien no de forma exclusiva, existiendo en varios de ellos una doble funcionalidad, propicia el desarrollo de un trabajo coordinado al interior del equipo y con las otras áreas de gestión del establecimiento. Por tanto, se evidencia que los establecimientos, este último tiempo, han acogido las orientaciones dadas por el ministerio respecto de las condiciones necesarias para la conformación de equipos claves gestores del proceso.

Sin embargo, aún en la práctica, existe discusión respecto del perfil y las funciones que debe cumplir principalmente el encargado de convivencia escolar. De hecho, en su mayoría, no cuentan con la experiencia suficiente en el cargo ni con una especialización profesional específica para ejercer la labor, que además en muchos casos depende de la subvención escolar preferencial y pone en riesgo la titularidad de aquellos que son docentes y la continuidad de los profesionales del área psicosocial.

- 2°. La gestión de la convivencia escolar considera tanto las orientaciones ministeriales, los lineamientos de los respectivos DAEM o DEM, la normativa vigente, el PEI y las necesidades propias del establecimiento. Por consiguiente, se conjugan diversos enfoques: normativo, preventivo, de intervención, formativo, democrático e inclusivo. Estas decisiones denotan el proceso evolutivo de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales, tal como lo señala la política de convivencia escolar 2015/2018 (MINEDUC, 2015a). No obstante, no es decisiva acerca de la comprensión de la comunidad educativa sobre el proceso.
- 3°. El trabajo es planificado principalmente a partir del plan de gestión de la convivencia escolar, el reglamento de convivencia escolar y los protocolos de actuación. No hay evidencia del involucramiento directo de los encargados de convivencia escolar en la elaboración del PME, fuente principal de financiamiento para desarrollar las distintas acciones de mejora, quedando su acción determinada fundamentalmente a la ejecución de las acciones propuestas en el plan de gestión de la convivencia escolar.
- 4°. El área de convivencia escolar posee una débil influencia en el desarrollo del proceso formativo curricular. Las acciones formativas se desarrollan a través de algunas asignaturas particulares, talleres focalizados y con el apoyo de las redes externas. Por consiguiente, denota una frágil apropiación curricular en la práctica pedagógica para el desarrollo de competencias socioemocionales en los estudiantes.
- 5°. El desarrollo de gestión de la convivencia escolar considera los procesos democráticos, por medio esencialmente de la participación de los distintos estamentos en las etapas de elaboración y resolución de lineamientos normativos para la comunidad escolar. En efecto, algunos han creado una nueva instancia de participación denominada "comité" de convivencia o de sana convivencia escolar de forma paralela al Consejo Escolar. Al respecto, este último, no se evidencia como una instancia clara de participación y de apoyo a la gestión de la convivencia escolar de acuerdo a la normativa y orientaciones ministeriales, es más, se decide crear otra instancia, "el comité" que, legalmente reemplaza al Consejo Escolar en los establecimientos particulares, quienes no están obligados a constituir un Consejo Escolar. En definitiva, existe un desajuste con la normativa vigente respecto al funcionamiento del Consejo Escolar en materia de convivencia escolar, siendo necesario reposicionarlo como instancia clave en la gestión escolar.
- 6°. Es importante la actualización de las normativas internas considerando la normativa nacional vigente, además de la implementación de estrategias de resolución pacífica de conflictos como la mediación. Así, se promueve y se resguardan los derechos de todos

los miembros de la comunidad educativa, donde es clave el apoyo de la red externa tanto de las instituciones judiciales (carabineros, PDI, tribunales de familia y fiscalía), de los programas co-ayudantes del SENAME, como de la red de salud. El enfoque normativo y de resolución de conflictos es el de mayor presencia en los establecimientos.

- 7°. Los procesos de monitoreo y evaluación de la gestión de la convivencia escolar son variados, no existe una homogeneidad en cómo desarrollar dicho proceso, se tiende a la ejecución en relación al avance del plan de gestión, al seguimiento de los casos y la satisfacción de quienes participan de las distintas actividades. Es necesario entonces, posicionar con mayor claridad los indicadores de avance del establecimiento que permitan monitorear y evaluar de manera efectiva la convivencia escolar.

### **Nudos Críticos de la Gestión de la Convivencia Escolar**

Los nudos críticos que presentan los establecimientos en estudio y requieren atención urgente respecto de la gestión de la convivencia escolar, son:

- a. El posicionamiento del *Encargado de Convivencia Escolar* como gestor del proceso en los establecimientos educacionales es débil, en consideración que el cargo lleva aproximadamente 8 años de instalación. No es significativo el rol para posicionarse en los establecimientos. Si bien el ministerio ha dado orientaciones del perfil y de las funciones, en la práctica siguen siendo imprecisas o neutras en cuanto al lugar que debe ocupar dentro de la organización del establecimiento. Además, no se ha entregado la capacitación profesional necesaria para desempeñar esa labor.

En consideración a que la convivencia escolar es un proceso inherente al aprendizaje, desarrollada en la interacción legítima entre los distintos miembros de la comunidad escolar, se recomienda que la labor la desarrolle un profesor con experiencia suficiente en su área (pedagogía) y con una especialización profesional en convivencia escolar (postítulo) y que integre el equipo directivo para un trabajo articulado con la Unidad Técnica Pedagógica e Inspectoría General. Sin perjuicio, que cada comunidad educativa debe atender a una realidad financiera particular, para lo cual se transforma en una adecuada opción contar con un profesional del área psicosocial, cumpliendo doble función, con experiencia de trabajo en el contexto escolar y preparación respecto al proceso de aprendizaje.

- b. Es necesario fortalecer la gestión de la convivencia escolar en el aula, es decir, la apropiación curricular correspondiente para desarrollar un proceso formativo integral. No solo basta que los docentes se hagan cargo, mucho más si no han recibido las herramientas necesarias para desarrollar habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas en su formación inicial. De hecho, aún existe una estructura educacional que da mayor importancia a las habilidades académicas por sobre las personales. Además, se requiere que el encargado de convivencia escolar, junto al equipo multidisciplinario y la unidad técnica lideren un proceso formativo que apoye la labor del profesor en el aula.

La labor del encargado de convivencia escolar debe ser eminentemente pedagógica y no de intervención, solo si se requiere, pero el énfasis debe estar puesto en cómo desarrollar competencias socioemocionales en los alumnos y en todos los miembros de la comunidad, es un proceso formativo para todos. Por ello, las instituciones de educación superior debiesen "colaborar" fuertemente, y no tan solo "cobrar", más aún, si muchas de las carencias pedagógicas que existen son producto de la débil formación inicial del profesorado en esta materia.

- c. La responsabilidad compartida de los actores de la comunidad educativa en la gestión de la convivencia escolar requiere fortalecimiento mutuo, no tan solo del encargado del área, sino de todos. Es preciso mejorar la función que está cumpliendo el Consejo Escolar y no reemplazarla por "el comité", relevar a quienes representan a los estamentos en esta instancia. Su función no es solo escuchar al consejo, sino que realmente pueda canalizar las necesidades y propuestas de sus representados, un espacio no tan solo para aprobar el plan de gestión, sino que también puedan hacer control de todo el proceso.
- d. El proceso de monitoreo y evaluación de la gestión de la convivencia escolar requiere también mejoramiento. Si bien es de interés disímil entre los establecimientos por su heterogeneidad, se deduce que cada uno resuelve con sus propios criterios. Es posible pensar en algunos criterios orientadores, estandarizar algunos indicadores y procesos que se deben monitorear para evaluar el proceso de gestión y la convivencia escolar en sí misma, permitiendo mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión institucional y territorial de la convivencia escolar. Además, se requiere monitoreo y evaluación constante asumiendo que las relaciones pueden verse alteradas de un momento a otro.

Por último, a partir del estudio realizado, para futuras investigaciones en relación a cómo se está desarrollando la gestión de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales chilenos, se sugiere: ampliar la muestra de estudio, en ese sentido, los resultados expuestos del estudio pueden servir de base para la creación de un instrumento que permita la recolección de datos más amplia; extender las posibilidades de recolección de datos a partir de la opinión de los otros actores de la comunidad educativa, estudiantes, apoderados, profesores, entre otros; finalmente, realizar un análisis acabado de los instrumentos de gestión que se están utilizando para gestionar la convivencia escolar.

## REFERENCIAS

- Ascorra, P., López, V., Núñez, C., Bilbao, M., Gómez, G. y Morales, M. (2016). Relación entre segregación y convivencia escolar en escuelas públicas chilenas. *Universitas Psychologica*, 15(1), 65-78.
- Blaya, C. y Ortega, R. (2006). El Observatorio Europeo de la Violencia Escolar. *Cuadernos de Pedagogía*, 359, 56-59.
- Carrozo, J. (2016). Convivencia Democrática Participativa. *Revista del Observatorio sobre la Violencia y Convivencia en la Escuela*, 4(2), 9-22.
- Córdoba, F., Del Rey, R. y Ortega, R. (2016). Dinámicas de convivencia en el centro educativo: hacia el concepto de ciberconvivencia. En F. Córdoba, R. Ortega y Ó. Nail (Ed.), *Gestión de la*

*Convivencia y Afrontamiento de la conflictividad escolar y el bullying* (pp. 19-34). Santiago de Chile: Ril editores.

Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro. Informe de la Comisión de la Unesco para la Educación del Siglo XXI*. Madrid: Santillana Ediciones Unesco.

Donoso, M. A. (2012). Gestión de la convivencia y solución de conflictos en centros educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 59(2), 1-14.

Elfert, M. (2015). Aprender a Convivir: Una revisión del humanismo del Informe Delors. *Investigación y prospectiva en educación UNESCO*, 12.

Fierro, M. (2013). Convivencia Inclusiva y Democrática. Una perspectiva para gestionar la seguridad escolar. *Revista Electrónica Sinéctica*, 40, 1-18.

Fierro, M. y Caso, J. (2013). Evaluación y análisis de prácticas de intercambio y convivencia escolar: presentación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 6(2), 7-12.

Foutoul, M. y Fierro, M. (2011). Escuelas inclusivas en Latinoamérica: ¿Cómo gestionan el aprendizaje y la convivencia? *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 2(5), 101-119.

Gairín, J. y Barrera, A. (2014). *La convivencia en los centros educativos de educación básica en Iberoamérica*. Santiago de Chile: EDO-UAB - Visión Consultores Ltda.

García, A. (2001). La violencia en centros educativos de Norteamérica y diferentes países de Europa. Medidas políticas tomadas para la convivencia escolar. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 41, 167-177.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

López, V. (2014). Convivencia Escolar. *Educación y Desarrollo Post-2015*, 4, 1-19. Recuperado el 16 de diciembre de 2016. Disponible en <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/APUNTE04-ESP.pdf>

Maturana, H. y Davila, X., (2016). Los seres humanos aprendemos en la convivencia. *Revista de Educación*. Recuperado el 16 de diciembre de 2016. Disponible en [http://www.revistadeeducacion.cl/revista\\_pdf/reveduc\\_376/index.html](http://www.revistadeeducacion.cl/revista_pdf/reveduc_376/index.html)

Mena, I., Becerra, S. y Castro, P. (2011). Gestión de la Convivencia Escolar en Chile: Problemáticas, Anhelos y Desafíos. En J. Catalán (Ed.), *Psicología Educativa: Proponiendo rumbos problemáticos y aportaciones*. (pp. 81-112). La Serena: Editorial Universidad de La Serena.

Ministerio de Educación. MINEDUC. (2002). *Política de Convivencia Escolar hacia una educación de calidad para todos*. Santiago de Chile.

Ministerio de Educación. MINEDUC. (2005). *Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar*. Santiago de Chile.

- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2009). Ley 20.370 Establece la Ley General de Educación. *En Biblioteca del Congreso Nacional* [en línea]. Recuperado el 26 de diciembre de 2016 de <http://www.bcn.cl>
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2011a). *Conviviendo mejor en la escuela y en el liceo: Orientaciones para abordar la Convivencia Escolar en la Comunidades Educativa*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2011b). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2011c). Ley 20.536 Sobre Violencia Escolar. *En Biblioteca del Congreso Nacional* [en línea]. Recuperado el 26 de diciembre de 2016 de <http://www.bcn.cl>
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2013). *Gestión de la Buena Convivencia. Orientaciones para el Encargado de Convivencia Escolar y equipos de liderazgo educativo*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2014a). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2014b). *Estrategia de Apoyo al Clima y la Convivencia Escolar: Plan de Gestión y Protocolo de Actuación. Herramienta Central*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2015a). *Política de Convivencia Escolar 2015/2018*. Santiago de Chile: Autor.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2015b). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2015c). *Condiciones de Calidad para la Educación Pública Escolar*. Santiago de Chile.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2016a). *Aulas del Bien Estar. Documento de Orientaciones Técnicas*. Santiago de Chile: Autor.
- Ministerio de Educación. MINEDUC. (2019). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. Santiago de Chile: Autor.
- Navarro, L. (2007). Aseguramiento de la calidad de la gestión escolar: ¿De qué estamos hablando?. *Revista Docencia*, 31, 30-38.
- Ossa, C., Figueroa, y Rodríguez, F., (2016). La Metacognición Institucional como herramienta para la mejora de la gestión de la convivencia escolar. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 16(3), 1-18.
- Romera, E., Córdoba, F. y Ortega, R. (2016). Indisciplina y disruptividad: hacia una convivencia democrática y positiva. En F. Córdoba, R. Ortega y Ó. Nail (Ed.), *Gestión de la Convivencia y afrontamiento de la conflictividad escolar y el bullying* (pp. 69-82). Santiago de Chile: Rel editores.

- Said, C. (2017). Denuncias por maltratos escolares aumentan en un 28% durante el primer semestre. *El Mercurio*, p. 6. Recuperado el 23 de enero de 2017. Disponible en <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2016-08-15&dtB=16-08-2016%200:00:00&PaginaId=6&bodyid=3>
- Superintendencia de Educación (2013). *Ordinario N° 476: Actualiza instructivo para los establecimientos educacionales sobre Reglamento Interno, en lo referido a Convivencia Escolar*. Santiago, Chile
- Superintendencia de Educación (2014, 21 de febrero). *Circular N° 1 V.4: Establecimientos Educacionales Subvencionados Municipales y Particulares*. Santiago, Chile
- Tirado, R. y Conde, S. (2016). Análisis Estructural de la Gestión de la Convivencia Escolar en Centros de Buenas Prácticas de Andalucía (España). *Educación XX1*, 19(2), 153-178.
- Torrego Seijo, J. y Villaoslada Hernán, E. (2004). Modelo Integrado de regulación de la convivencia y tratamiento de conflictos: Un proyecto que se desarrolla en centros de la Comunidad de Madrid. *TABANQUE*, 18, 31-48.
- Vega, E., Córdoba, F. y Del Rey, R. (2016). Conflictos en el centro escolar: estrategias de resolución pacífica. En F. Córdoba, R. Ortega y Ó. Nail (Ed.), *Gestión de la convivencia y afrontamiento de la conflictividad escolar y el bullying* (pp. 51-66). Santiago de Chile: Ril editores.
- Weinstein, J., Cuéllar, C., Hernández, M. y Fernández, M. (2016). Director(a) por primera vez. Un estudio sobre la experiencia y socialización de los Directores Noveles en Establecimientos Municipales de Chile. *Calidad en la Educación*, 44, 12-45.