



---

# **GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR A NIVEL INTERMEDIO: PERSPECTIVA DE LAS COORDINACIONES COMUNALES EN LA PROVINCIA DEL BIOBÍO**

## **MANAGEMENT OF SCHOOL COEXISTENCE AT THE INTERMEDIATE LEVEL: PERSPECTIVE OF COMMUNITY COORDINATION IN THE PROVINCE OF BIOBÍO.**

Ítalo Sebastián Gallegos Pulido <https://orcid.org/0009-0009-5880-307X> | Departamento de Administración de Educación Municipal Los Ángeles, Chile | [italosebastian\(gp@gmail.com](mailto:italosebastian(gp@gmail.com)

### **RESUMEN**

La convivencia escolar se ha posicionado como un proceso fundamental del quehacer educativo chileno. No obstante, por su escasa definición dentro de las políticas educativas, su gestión a nivel intermedio ha estado condicionada a la capacidad y voluntad de los sostenedores. Aun así, la gestión a este nivel cumple un rol fundamental en la articulación de las políticas públicas con las necesidades de las comunidades educativas. Este estudio describe y analiza la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio en la Provincia del Biobío desde la perspectiva de los coordinadores comunales de educación municipal, mediante un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo - exploratorio. Los resultados evidencian que se ha desarrollado de manera favorable la planificación, el acompañamiento técnico y la articulación de la red territorial. Sin embargo, se identifican limitaciones en el posicionamiento institucional del rol, el uso de recursos financieros y la capacidad de incidencia en la toma de decisiones. Pese a ello, los coordinadores comunales perciben que su trabajo contribuye positivamente a los establecimientos. Se concluye que es necesario avanzar hacia un modelo de gestión a este nivel que reconozca su rol estratégico para el fortalecimiento de la educación pública, especialmente en tiempos de crisis social y cambios institucionales.

**Palabras clave:** Convivencia escolar, gestión nivel intermedio, políticas públicas, educación pública

### **ABSTRACT**

School coexistence has become a fundamental process within Chilean educational practice. However, due to its limited definition within educational policies, its management at the intermediate level has depended on the capacity and willingness of local education authorities. Even so, management at this level plays a key role in articulating public policies with the needs of educational communities. This study describes and analyzes intermediate-level school coexistence management in the Province of Biobío from the perspective of municipal education coordinators, using a quantitative descriptive-exploratory approach. The results show favorable development in planning, technical support, and the coordination of territorial networks. Nevertheless, limitations are identified in the institutional positioning of the role, the use of financial resources, and the capacity to influence decision-making. Despite this, municipal coordinators perceive that their work contributes positively to educational establishments. The study concludes that it is necessary to move toward a management model at this level that recognizes its strategic role in strengthening public education, especially in times of social crisis and institutional change.

**Keywords:** School coexistence, intermediate-level management, public policies, public education



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la convivencia escolar se ha consolidado como un componente central en el quehacer educativo, siendo un proceso clave para la formación integral y la gestión de comunidades educativas democráticas, inclusivas y seguras (Delors, 1996; Fierro & Caso, 2013; Gairín & Barrera, 2014). Los estudios sobre la materia han demostrado que un adecuado clima escolar impacta en variables como el rendimiento académico, la disminución de la violencia, la salud mental, el desarrollo de habilidades socioemocionales, la tasa de abandono escolar y la satisfacción de los estudiantes y sus familias (Fierro, 2013; Mena et al., 2011; Vega et al., 2016; Ascorra et al., 2020a).

En Chile, la convivencia escolar ha evolucionado progresivamente desde un enfoque centrado en la disciplina y el control hacia un enfoque formativo basado en derechos, posicionándose como un proceso clave tanto en la práctica pedagógica como en la gestión escolar (Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC], 2019; Gallegos, 2020). No obstante, a pesar de los avances en la política pública y en la normativa que la regula, persisten problemáticas que desafían su gestión. En los últimos años, especialmente posterior a la pandemia, se ha evidenciado un aumento en la percepción de inseguridad y en las manifestaciones de violencia escolar (Salgado et al., 2023; Sánchez & Zúñiga, 2024). Lo que ha puesto a prueba la capacidad de respuesta del sistema y, particularmente, de quienes deben gestionar la convivencia en territorio.

En este escenario desafiante, la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio, representada en la educación pública por las Direcciones de Administración de Educación Municipal (DAEM) y los Servicios Locales de Educación (SLEP), ha cobrado una relevancia

estratégica, debido a que cumplen un rol importante en la articulación entre las políticas educativas y las necesidades de las comunidades educativas. Este nivel de gestión facilita la planificación, proporciona asesoramiento técnico, fortalece la vinculación con el intersector y acompaña el abordaje de las necesidades de los establecimientos educacionales de manera rápida, oportuna y directa, fundamentalmente, en contextos de crisis y cambios (Ascorra et al., 2021). Sin embargo, la gestión de la convivencia escolar desde este nivel ha carecido de una política clara, instrumentos técnicos específicos y recursos financieros que fortalezcan su institucionalización. Esta falta de definición se traduce en que el desarrollo de la gestión a este nivel depende en la capacidad técnica y recursos disponibles de los sostenedores.

En este contexto, la Provincia del Biobío, ubicada en la zona centro-sur de Chile, ofrece un caso de estudio particularmente relevante para explorar esta realidad. Primero, por su experiencia de haber desarrollado una red territorial consolidada de coordinadores comunales de convivencia escolar se ha consolidado como una práctica destacable, capaz de generar aprendizajes para otras regiones (Gallegos, 2020). Y segundo, porque enfrenta un escenario complejo de tensiones institucionales que ha generado incertidumbres y nuevos desafíos para el fortalecimiento de la convivencia escolar, producto del proceso de traspaso de la educación desde los municipios hacia los SLEP. En este contexto, se hace necesario comprender cómo se está gestionando la convivencia a nivel intermedio en este territorio.

Al respecto, el presente estudio busca abrir una ventana hacia esa realidad. Su objetivo es describir el funcionamiento de estas coordinaciones de la Provincia de Biobío, caracterizar los procesos de gestión que desarrollan, evaluar la percepción de efectividad de su labor y analizar las necesidades de mejora identificadas por los propios actores. Este enfoque pretende no solo generar conocimiento



situado, sino también ofrecer orientaciones prácticas para una mejor gestión atendiendo a un contexto marcado por cambios institucionales y demandas sociales crecientes.

Cabe señalar que las investigaciones en este nivel han sido escasas en el país y no han considerado la perspectiva de quienes han estado realizando estas funciones desde las coordinaciones comunales de convivencia escolar. De este modo, el estudio pretende se propone contribuir tanto al campo de la investigación sobre convivencia escolar como al diseño de políticas educativas orientadas a fortalecer la gestión a nivel intermedia desde las necesidades del territorio.

## MÉTODO

El presente estudio se desarrolla por medio de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo-exploratorio, con el objetivo de caracterizar la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio en la Provincia del Biobío. Esta metodología permite describir patrones y tendencias en la implementación de estrategias de convivencia escolar desde la perspectiva de los coordinadores comunales, quienes desempeñan un rol clave en la articulación de las políticas públicas en sus territorios, aportando una mirada contextualizada del fenómeno (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Se utilizó un diseño transeccional, dado que la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, permitiendo obtener una fotografía descriptiva del estado actual de la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio de las comunas de la provincia de Biobío. Este diseño facilita el análisis de las condiciones actuales y los desafíos enfrentados por los actores involucrados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

### Participantes

La muestra utilizada es de carácter dirigida y no probabilística, conformada por 12 coordinadores comunales de convivencia escolar de las Direcciones de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Provincia del Biobío. La selección de los participantes se realizó considerando los criterios de disponibilidad y consentimiento informado. Cabe señalar que, si bien la provincia del Biobío se compone de 14 comunas, la muestra alcanzada representa la diversidad territorial y administrativa, lo que permite obtener una visión amplia y contextualizada sobre la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio.

### Instrumentos o estrategias de recolección de datos

Para la recolección de datos, el estudio incluyó la aplicación de dos instrumentos complementarios: un cuestionario con preguntas abiertas y la "Escala de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio" (Ascorra et al., 2020b).

El cuestionario con preguntas abiertas tiene como objetivo recopilar información detallada sobre el funcionamiento de las coordinaciones comunales de educación municipal, la percepción de los coordinadores sobre la efectividad de sus acciones y las principales necesidades de mejora para la gestión de convivencia escolar a nivel intermedio. Este instrumento permite al encuestado tener la libertad de precisar conceptos y exponer más información, según su experiencia, sobre los temas deseados, no existiendo delimitación para posibles alternativas de respuestas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Por su parte, la Escala de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio, validada previamente en estudios nacionales, permite evaluar cuantitativamente cuatro dimensiones



clave de la gestión: planificación estratégica, el uso de evidencia, los recursos financieros y los recursos humanos asignados a la convivencia escolar. Cada dimensión se midió mediante ítems estructurados en formato Likert, lo que facilitó el análisis de tendencias y relaciones entre variables críticas para el fortalecimiento de esta gestión en los territorios (Ascorra et al., 2020b).

Ambos instrumentos fueron aplicados de forma remota a través de un formulario en Google Drive, el cual fue enviado a cada encuestado mediante correo electrónico. Esta modalidad permite superar la dispersión geográfica de los participantes y asegurar la trazabilidad y sistematización de las respuestas, facilitando la generación de bases de datos en línea exportables para su análisis.

#### Procedimiento de gestión, consideraciones éticas y procesos de análisis de datos

El procedimiento de gestión y análisis de datos desarrolló bajo criterios éticos fundamentales que resguardan la dignidad, privacidad y autonomía de los participantes.

Cada coordinador comunal fue informado previamente sobre los objetivos, alcances y naturaleza de la investigación, asegurando el consentimiento informado mediante un formulario que fue firmado y hecho llegar de forma digital. La confidencialidad de la información fue garantizada en todas las etapas de la investigación, resguardando la identidad de los participantes y, la validez y uso responsable de los resultados obtenidos, en conformidad con las normativas nacionales de investigación educativa.

Para el procesamiento y análisis de los datos, se emplearon técnicas de estadística descriptiva, por medio de distribución de frecuencias (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Estas herramientas permitieron identificar patrones discursivos, percepciones recurrentes, características y necesidades emergentes en la gestión de la convivencia escolar a nivel comunal. Lo que contribuyó a enriquecer la comprensión del fenómeno, proporcionando una base empírica sólida para proponer mejoras orientadas al fortalecimiento de la convivencia escolar desde el nivel intermedio.

---

## RESULTADOS

Los resultados de la investigación permiten describir la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio en la Provincia del Biobío. Considerando las percepciones y valoraciones de los coordinadores comunales, quienes desarrollan esta función en las distintas comunas, se identificaron las siguientes características, fortalezas y debilidades:

1. **Características:** Conforme a la información obtenida por medio del cuestionario de preguntas abiertas se evidencia que:
  - a. Cobertura y diversidad del sistema educativo público comunal: el 67% de las coordinaciones comunales de convivencia escolar gestionan entre ocho y diecisésis establecimientos educacionales, con una composición diversa en relación a la matrícula, niveles educativos y ubicación geográfica.



- b. Conformación y dedicación: el 58% de las coordinaciones comunales están compuestas por un solo profesional y el 42% cuenta con equipos conformados por más de un integrante. Asimismo, el 50% de los coordinadores tiene una dedicación exclusiva, mientras que el resto debe compatibilizar sus responsabilidades con otras labores. Es más, el 33% declara no tener horas asignadas exclusivamente a la función de coordinación comunal.
- c. Experiencia y formación de los coordinadores: el 58% de los coordinadores cuenta con más de seis años de experiencia en la función y solo el 17% menos de un año. Las coordinaciones están integradas mayoritariamente por profesionales del ámbito psicosocial (psicólogos 50% y trabajadores sociales 42%) y pedagógico (profesores 42%), y el 83% ha recibido formación adicional en gestión escolar y convivencia, a través de diplomados y cursos específicos.
- d. Funciones principales: los coordinadores comunales concentran su principal labor en la articular la red territorial (90%), liderar la planificación de actividades (50%), difundir orientaciones y normativas ministeriales (50%), y la atención de casos o situaciones específicas que surgen de manera emergente (50%). Además, realizan acciones claves para una gestión estratégica de la convivencia, incluyendo la realización de capacitaciones (42%), coordinaciones con la red de apoyo (33%) y la realización de asesorías o atención de consultas de los establecimientos educacionales (33%). Y en menor medida, la realización de actividades preventivas (17%).

## 2. Fortalezas:

A. Conforme a la información obtenida por medio del cuestionario de preguntas abiertas se evidencia que:

- i. Valoración positiva de la efectividad de la gestión comunal: en su totalidad, los coordinadores consideran que su gestión ha contribuido a mejorar la convivencia escolar en los establecimientos de sus comunas. Las razones señaladas son preferentemente en torno a la entrega de orientaciones y lineamientos de la gestión (50%), la atención de las necesidades (42%) y el respaldo a las comunidades escolares (42%). En menor medida, se hace referencia a la retroalimentación de estrategias (33%), la articulación de la red territorial (33%) y con la red de apoyo intersectorial (25%). En casos particulares, se esgrimen razones vinculadas a la prevención de que conflictos escalen a situaciones más problemáticas, la pertinencia territorial, y que el impacto real está en los establecimientos educacionales.
- ii. Factores que favorecen la convivencia escolar: el 58% de los coordinadores refieren que los principales factores que favorecen su gestión es contar con profesionales competentes tanto en los equipos a nivel intermedio y/o en los establecimientos educacionales. Además, el 33% indican factores relacionados al diálogo y comunicación constante con los equipos, establecer relaciones de trabajo en base a la confianza y/o la articulación entre los establecimientos educacionales por medio de la red territorial. En menor medida, el 17% señalan a la red provincial y regional de convivencia escolar, mantenerse actualizado con respecto a la normativa, tener capacidad de decisión, el liderazgo del sostenedor y/o el empoderamiento de los equipos. Y de forma particular, se hacen referencias a conocer las prácticas exitosas, contar con el programa de apoyo Habilidades para la Vida, contar con un buen clima laboral, coordinarse con el área de extraescolar, realizar un monitoreo continuo y un trabajo planificado.



- iii. Percepción sobre apoyo para la gestión convivencia escolar a nivel municipal: el 50% de las coordinaciones comunales consideran que, si existe apoyo por parte del DAEM u otras instituciones del ámbito educativo, el 33% señala que el apoyo no es suficiente y el 17% que no existe apoyo. Dentro de las razones señaladas por quienes tienen una percepción positiva, hacen referencia a que existe compromiso (30%) y que se entregan lineamientos y apoyo para atender las emergencias (30%). Por contraparte, quienes consideran que no es suficiente o no existe apoyo, esgrimen como razones que se requiere dedicación exclusiva (67%) y mejorar la eficiencia en la bajada de las orientaciones (50%).

b. Conforme a la información obtenida por medio de la Escala de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio se evidencia que:

- i. Planificación estratégica: las coordinaciones evaluadas mayoritariamente señalan que realizan acciones favorables para una planificación estratégica de la convivencia escolar a nivel intermedio. En específico, el 100% está totalmente de acuerdo o de acuerdo que el plan comunal es coherente con el Plan Anual de Desarrollo de Educación Municipal y se articula con los objetivos de aprendizajes y objetivos de aprendizajes transversales. El 92% que el plan de convivencia escolar incorpora acciones preventivas en los establecimientos. Y el 88% que la gestión de la convivencia es una prioridad para la comuna y que los establecimientos participan en el diseño del plan de la convivencia escolar comunal.
- ii. Planificación basada en evidencia: las coordinaciones evaluadas mayoritariamente señalan que realizan acciones favorables para una planificación basada en evidencias. En detalle, el 100% está totalmente de acuerdo o de acuerdo de que se analizan las opiniones de los establecimientos educacionales sobre la gestión de la convivencia escolar comunal y que la planificación a nivel comunal toma en cuenta las necesidades de los establecimientos. El 92% que proporcionó información a los establecimientos educacionales sobre su gestión de la convivencia escolar y utilizó la información entregada por instituciones gubernamentales de educación. Y el 88% que el plan de gestión de la convivencia escolar fue presentado a los establecimientos educacionales, que se incentiva el uso de datos e informaciones de los establecimientos para la construcción de sus planes de gestión y que cuentan con instrumentos propios que permitan recoger información.
- iii. Gestión del recurso humano: las coordinaciones evaluadas mayoritariamente señalan que realizan acciones favorables para la gestión del recurso humano. En específico, el 92% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el sostenedor ha definido y socializado los roles y funciones de los encargados de convivencia escolar de los establecimientos. Y el 84% señala estar de acuerdo o totalmente de acuerdo de promover el trabajo colaborativo entre los equipos de convivencia escolar y técnico-pedagógicos de los establecimientos.

### 3. Debilidades:

- A. Conforme a la información obtenida por medio del cuestionario de preguntas abiertas se evidencia que:
- i. Factores que dificultan la gestión convivencia escolar a nivel intermedio: El 50% de las coordinaciones considera que los factores que dificultan su gestión se relacionan con no tener dedicación exclusiva para el cargo y la multiplicidad de funciones que deben realizar. Mismo



porcentaje hace referencia a la falta de recursos financieros y/o humanos. En menor medida, el 33% refieren el aumento de situaciones de emergencias que se deben atender y la poca participación y/o compromiso de las familias. Por último, el 17% señala que el no ser parte de la toma de decisiones.

- ii. Oportunidades de mejora para la gestión de convivencia escolar a nivel intermedio: el 42% consideran que para mejorar la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio debiese haber más profesionales de apoyo para los establecimientos educacionales y, asimismo, que existan definiciones y lineamientos claros a nivel central. En menor medida, el 17% considera que debiese mejorar las acciones preventivas desde el nivel intermedio, el trabajo articulado entre establecimientos y el aumento de horas para los equipos de gestión en este nivel.
- iii. Atribuciones para la gestión de convivencia escolar a nivel intermedio: Las coordinaciones no manifiestan consenso absoluto sobre la ampliación de facultades. El 50% considera que sí debiesen aumentar las atribuciones para las coordinaciones a nivel intermedio, principalmente (67%) en la administración de recursos, y en menor medida (33%) en acciones que favorezcan la implementación de los planes de gestión y en la toma de decisiones conforme a las necesidades de las comunidades educativas.

B. Conforme a la información obtenida por medio de la Escala de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio se evidencia que:

- i. Gestión de recursos financieros: las coordinaciones evaluadas mayoritariamente señalan ausencia de acciones favorables para la gestión de recursos financieros a nivel intermedio. En detalle, el 83% señala estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de contar con un presupuesto asignado para gestionar la convivencia escolar, de poder reasignar recursos financieros si es necesario y/o poder solicitar más presupuesto de convivencia escolar de ser necesario. Por otra parte, el 92% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de contar con autonomía para reasignar recursos financieros en convivencia escolar.

---

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### Características de la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio

Los resultados obtenidos evidencian que las coordinaciones comunales de convivencia escolar de la provincia de Biobío se caracterizan por su diversidad, determinada por la cobertura y

las características geográficas propias de cada comuna, lo que a su vez condiciona la disponibilidad de recursos de los sostenedores. Estas condiciones reproducen asimetrías territoriales similares a las descritas en estudios sobre sostenedores municipales y capacidad instalada (Ascorra et al., 2021).

La variedad también se refleja en la conformación y dedicación de las coordinaciones comunales. Casi de forma proporcional, algunas coordinaciones están compuestas por más de un profesional y dedicación exclusiva en el cargo, y otras por un solo profesional sin dedicación



exclusiva teniendo que compatibilizar con otras funciones. En su mayoría, estos equipos están integrados por profesionales del área psicosocial y pedagógica, con experiencia y formación en gestión y convivencia escolar. Esta caracterización coincide con los señalado por Ascorra et al. (2020a), quienes indican que el 52,7% trabaja en jornada completa, el 45,5% refiere contar con un equipo de más de una persona y un 66,4% señala haber recibido capacitación en temas de convivencia escolar.

A pesar de esta diversidad, se observa que las comunas de la provincia han acogido las orientaciones ministeriales de implementar coordinaciones comunales y redes territoriales sin que ello constituya una obligación normativa (MINEDUC, 2015a; MINEDUC, 2015b, MINEDUC, 2019; MINEDUC, 2024). No obstante, este compromiso no quiere decir que no exista la necesidad de contar con políticas que proporcionen mayor apoyo a sostenedores que poseen mayor cantidad y variedad de establecimientos a su cargo (Ascorra et al. 2021).

En esta línea, el Informe de Seguimiento 2024 de la puesta en marcha de los SLEP señaló que “desde los Servicios Locales revelan lo difícil que resulta ser el trabajo en torno a estas temáticas, especial mente en referencia a temas de salud mental y autocuidado debido a la falta de capacidades y de especialización de los equipos de los Servicios Locales y la comunidad educativa en general” (Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, 2024, p. 43) y propuso que “necesita de más personal especializado en los SLEP, que pueda realizar los apoyos necesarios en esta dimensión del trabajo de las escuelas, el que tras la pandemia emergió como más visible y urgente” (Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, 2024, p. 52).

Otra característica relevante es que las coordinaciones comunales de convivencia escolar cumplen funciones principalmente relacionadas con la articulación de la red territorial que integran los distintos

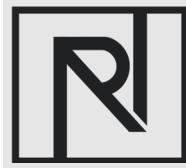
establecimientos educacionales de cada comuna, la implementación de la política educativa y normativa vigente en las distintas comunidades educativas del territorio, y la atención de situaciones específicas que surgen de manera emergente en las escuelas y liceos, como son los hechos de violencia. Esto permite comprender la importancia y relevancia de su rol, evidenciando un esfuerzo sistemático por articular las orientaciones ministeriales con las necesidades reales de las comunidades, adaptando las estrategias de gestión a los contextos locales.

Aunque no se observan con claridad acciones alineadas con las tres funciones claves que determinó la National School Board Association (NSBA, 2009, como se cita en Ascorra et al., 2021), tales como el liderazgo compartido, la mejora continua y, la toma de decisiones compartida. Sí se observan avances importantes en el apoyo al personal y las escuelas a través de información contextualizada. Esto se expresa, por ejemplo, en el acompañamiento técnico y la retroalimentación de prácticas, aspectos que fortalecen el vínculo entre sostenedor y establecimientos, lo que coincide con lo planteado por Ascorra et al. (2021).

Finalmente, la relevancia de estas funciones se ve potenciada por el contexto de crisis en materia de convivencia escolar dadas por las situaciones de violencia que se han generado, pero también por el contexto de cambio que vive el nivel municipal con relación al traspaso a los SLEP, que ha tensionado el rol del nivel intermedio. Ambos factores tributan a esta demanda de atender las necesidades de los establecimientos educacionales de manera rápida, oportuna y directa (Ascorra et al., 2021).

#### Percepción de efectividad de la coordinación comunal de convivencia escolar

Una de las principales fortalezas que emergen del estudio es la percepción generalizada, por



parte de los coordinadores, de que su gestión contribuye efectivamente en mejorar la convivencia escolar en los establecimientos educacionales. Esta percepción se sustenta en el acompañamiento continuo, la entrega de orientaciones y lineamientos de la gestión, la atención de las necesidades y el respaldo de las comunidades escolares frente a situaciones complejas, y la articulación de redes tanto dentro del sistema escolar como con actores intersectoriales. El reconocimiento de los equipos escolares a este rol refuerza el sentido de pertenencia y legitimidad de la función que cumplen las coordinaciones, fortaleciendo los procesos de planificación participativa, el levantamiento de información desde los establecimientos educacionales y la construcción de propuestas que responden a las particularidades del territorio.

En consecuencia, se evidencia que la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio en la provincia de Biobío, en general desarrolla acciones favorables para la gestión en sus dimensiones de Planificación Estratégica, Planificación basada en evidencia y Recursos humanos. En línea con lo identificado por Ascorra et al. (2021), en su gran mayoría las coordinaciones comunales las acciones orientan la articulación entre la planificación a nivel intermedio y los planes y acciones de los establecimientos educacionales desde un enfoque formativo; consideran la elaboración y uso de instrumentos para evaluar la convivencia en los establecimientos y su uso para la toma de decisiones, y retroalimentan a los establecimientos sobre su gestión y al del sostenedor; y organizan el trabajo de los profesionales de la convivencia escolar de los establecimientos educacionales entregando lineamientos desde el nivel intermedio.

Otro aspecto relevante es que la mitad de los coordinadores cuenta con más de seis años de experiencia en la función, lo que refleja un nivel de consolidación institucional y acumulación de

saber práctico en el territorio. Asimismo, las coordinaciones están integradas mayoritariamente por profesionales del ámbito psicosocial (psicólogos y trabajadores sociales) y pedagógico (profesores), lo que posibilita un trabajo interdisciplinario. Además, en su mayoría ha recibido formación adicional en gestión escolar y convivencia, a través de diplomados y cursos específicos. En este mismo sentido, en su gran mayoría, las coordinaciones comunales identifican como principales factores que favorecen su gestión es contar con profesionales competentes tanto en los equipos a nivel intermedio y/o en los establecimientos educacionales. Además, de mantener un dialogo y comunicación constante con los equipos, estableciendo relaciones de trabajo de confianza y articuladas entre los establecimientos educacionales por medio de la red territorial.

Estos resultados coinciden plenamente con los factores que influyen en el desarrollo de la gestión de la convivencia escolar y que se ha permitido constatar en diversas investigaciones sobre la materia en Chile, y que dicen relación al conocimiento, comprensión, coordinación y articulación entre las comunidades educativas; a contar con equipos profesionales especializados y suficientes a nivel intermedio para atender las necesidades de los establecimientos; la atención de casos críticos y/o el cumplimiento de la normativa y contar con un presupuesto para la gestión de la convivencia a nivel intermedio. (Gallardo, 2009; Sánchez et al., 2018; Ascorra et al. 2020a; Ascorra et al. 2021).

Por último, si bien no existe un consenso unánime sobre la necesidad de ampliar las atribuciones de las coordinaciones, quienes abogan por ello argumentan que disponer de mayor autonomía para la gestión de recursos permitiría responder de manera más eficiente a las necesidades de los establecimientos. Por el contrario, quienes consideran que las atribuciones actuales son suficientes, advierten



que el fortalecimiento de los equipos escolares y la estabilidad de los cargos serían más relevantes que una ampliación de competencias formales.

En relación con el apoyo institucional, también se observan diferencias. Mientras algunos coordinadores valoran positivamente el respaldo del DAEM y de iniciativas como el programa A Convivir se Aprende o la red provincial, otros expresan insatisfacción debido a la baja incidencia en decisiones estratégicas, la ausencia de espacios de articulación con otras áreas municipales y la debilidad de los procesos de formación continua.

#### Necesidades de mejora para la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio

Las coordinaciones comunales de convivencia escolar identifican diversas áreas prioritarias de mejora, entre las que destacan la necesidad de incorporar más profesionales de apoyo para los establecimientos educacionales y, asimismo, que existan definiciones y lineamientos claros a nivel central. También se plantea la importancia de mejorar las acciones preventivas, el trabajo articulado entre establecimientos y el aumento de horas para los equipos de gestión a nivel municipal.

Sin embargo, se evidencian como principales obstáculos estructurales la multiplicidad de funciones que deben realizar por no tener dedicación exclusiva y la falta de recursos financieros y/o humanos. Esta situación impacta directamente en la capacidad de acción especialmente en comunas más empobrecidas y por ende con mayores necesidades. En específico, los resultados reflejan una debilidad significativa dando cuenta que la mayoría de las coordinaciones carece de presupuesto específico para la gestión de la convivencia escolar, ni posee autonomía para reasignar o solicitar recursos en función de las demandas del territorio. Esta limitación estructural impide escalar las buenas prácticas y compromete la sostenibilidad de las

acciones que actualmente se implementan. Así, se reitera la necesidad de que las políticas educativas avancen hacia una institucionalización plena del nivel intermedio, otorgándole herramientas reales para una gestión efectiva (Ascorra et al., 2021).

En Chile, si bien desde el año 2015 se ha promovido la estrategia de redes territoriales de convivencia escolar, la ausencia de una política específica para el nivel intermedio ha dificultado su consolidación. De hecho, los modelos normativos y de gestión se han focalizado casi exclusivamente en el ámbito escolar, dejando al nivel intermedio en un estado de indefinición funcional. Como consecuencia, las respuestas han dependido en gran medida de las capacidades locales y de la voluntad institucional de cada sostenedor.

Esto se evidencia, por ejemplo, en que la creación de las coordinaciones de convivencia escolar dentro de los SLEP ha sido progresiva, no fue considerada desde un inicio, surgió como necesidad de dar respuesta a las necesidades emergentes en la implementación del nuevo sistema. Es más, aún se reportan limitaciones importantes, como la escasez de personal calificado y la falta de claridad en los roles (Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, 2024). Por ello, resulta imprescindible avanzar hacia un modelo de gestión del nivel intermedio que supere la lógica administrativa y se oriente al desarrollo técnico-pedagógico de la convivencia escolar en el territorio.

En este sentido, la literatura internacional ha aportado modelos que podrían ser de utilidad para repensar este nivel. Por ejemplo, el modelo propuesto por Cohen et al. (2009, como se cita en Ascorra et al., 2021) destaca dimensiones como la organización de políticas, el uso de instrumentos validados y la asistencia técnica especializada. Asimismo, la NSBA (2009) propone funciones como el liderazgo compartido, la mejora continua y el uso de datos para la toma de decisiones, mientras que el



Center for Public Education plantea un modelo cílico basado en la línea base, la alineación de recursos, la evaluación de programas y el monitoreo sostenido.

La presente investigación ha permitido visibilizar y comprender en profundidad el funcionamiento, fortalezas y desafíos de la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio en la Provincia del Biobío, desde la experiencia concreta de sus coordinaciones comunales. En un contexto nacional marcado por una crisis de convivencia escolar y por una transición institucional hacia los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), este estudio cobra especial relevancia al situar el foco en un nivel de gestión históricamente invisibilizado por las políticas públicas.

Se constata que las coordinaciones comunales cumplen un rol estratégico como articuladoras de las redes territoriales de establecimientos educacionales. Su labor integra aspectos normativos, técnicos y operativos, en estrecha vinculación con los equipos escolares y con una comprensión situada del territorio. No obstante, estas funciones se desarrollan bajo condiciones desiguales en cuanto a carga horaria, composición profesional y disponibilidad de recursos, humanos y financieros, lo que genera tensiones en la sostenibilidad del trabajo realizado.

Además, se evidenció que, si bien las coordinaciones presentan avances en dimensiones clave como la planificación estratégica, el uso de evidencia y la gestión del recurso humano, enfrentan serias limitaciones en el ámbito financiero. La ausencia de presupuestos específicos, la escasa autonomía en la toma de decisiones y la falta de lineamientos nacionales claros para el nivel intermedio debilitan su capacidad de incidir de manera estructural en la mejora de la convivencia escolar.

Los propios actores reconocen el impacto positivo de su labor en la mejora de las relaciones escolares, la prevención de conflictos y el acompañamiento de situaciones emergentes. Esta percepción se basa en la construcción de vínculos de confianza con los establecimientos, la experiencia acumulada y el conocimiento técnico de los equipos. Sin embargo, también manifiestan que estas contribuciones podrían potenciarse significativamente si se superaran las barreras institucionales que hoy restringen su accionar como son la dualidad de funciones y la falta de equipos multidisciplinarios.

En efecto, las propuestas de mejora expresadas por los coordinadores apuntan en la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión de nivel intermedio más robusto y definido, coherente con las demandas actuales. Entre las prioridades se destacan: el fortalecimiento de los equipos comunales mediante profesionales especializados, la asignación de carga horaria exclusiva, la existencia de presupuestos específicos para la gestión de la convivencia escolar y la generación de lineamientos claros y estables desde el nivel central. Estas medidas permitirían consolidar un sistema más equitativo y sostenible, capaz de dar respuesta oportuna y pertinente a la diversidad de las comunidades educativas.

Entre las limitaciones del estudio se reconocen el tamaño acotado de la muestra, el carácter autoinformado de las percepciones; y la ausencia de un abordaje cualitativo que permita profundizar en dinámicas internas. Estas limitaciones abren oportunidades para futuras investigaciones, tales como estudios comparativos, análisis mixtos que integren métodos cualitativos, y evaluaciones longitudinales que permitan observar cambios en el tiempo, especialmente en el contexto de implementación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública.

En conclusión, fortalecer la gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio es



indispensable para avanzar hacia una educación pública de calidad, inclusiva y democrática. Lo cual implica el desafío de superar la lógica exclusivamente normativa o administrativa, dotando a este nivel de un marco de actuación coherente, con atribuciones, recursos y reconocimiento suficiente para transformarse en

un verdadero soporte técnico para las comunidades educativas y garantizar la implementación efectiva de la política educativa. En tiempos de transición y crisis, como los que atraviesa actualmente el sistema educativo chileno, esta tarea no solo es necesaria, sino urgente.

## REFERENCIAS

- Ascorra, P., Cuadros, O., Cárdenas, K., & Meneses, J. (2020a). Autopercepción de la gestión de la convivencia escolar en sostenedores públicos chilenos. *Psicoperspectivas*, 19(1), 1-13. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol19-issue1-fulltext-1827>
- Ascorra, P., Cárdenas, K., & Álvarez-Figueroa, F. (2020b). Gestión de la convivencia escolar a nivel intermedio: Diseño y validación de una escala. *Revista Evaluar*, 20(3), 1-19. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v20.n3.31700>
- Ascorra, P., Cárdenas, K., & Torres Vallejos, J. (2021). Niveles de Progresión de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio en Chile. *Revista Internacional De Educación Para La Justicia Social*, 10(1), 227–243. <https://doi.org/10.15366/riejs2021.10.1.014>
- Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2024). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública Año 2023. <https://www.mineduc.cl/consejo-de-evaluacion-del-sistema-de-educacion-publica-recomienda-continuar-la-implementacion-slep/>
- Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro. Informe de la Comisión de la Unesco para la Educación del Siglo XXI*. Santillana Ediciones Unesco.
- Fierro, M. (2013). Convivencia Inclusiva y Democrática. Una perspectiva para gestionar la seguridad escolar. *Sinéctica*, 40. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99827467006>
- Fierro, M., & Caso, J. (2013). Evaluación y análisis de prácticas de intercambio y convivencia escolar: presentación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 6(2), 7-12. <https://revistas.uam.es/rieve/article/view/3402/3619>
- Gairín, J., & Barrera, A. (2014). *La convivencia en los centros educativos de educación básica en Iberoamérica*. EDO-UAB - Visión Consultores Ltda.
- Gallardo, G. (2009). Caso de estudio: Gestión de la convivencia escolar desde el nivel municipal. Sistematización y análisis de 5 experiencias en la región metropolitana. MINEDUC-UNICEF. [file:///C:/Users/Nelly%20Lagos/Downloads/Gallardo\\_G\\_2010\\_Caso\\_de\\_estudio\\_Gestion.pdf](file:///C:/Users/Nelly%20Lagos/Downloads/Gallardo_G_2010_Caso_de_estudio_Gestion.pdf)



**Gallegos, I. (2020).** Gestión de la convivencia escolar en establecimientos de la región del Bío-Bío. *Revista Reflexión E Investigación Educacional*, 3(1), 13–44. <https://doi.org/10.22320/reined.v3i1.4500>

**Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018).** *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGRAW-HILL Education.

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

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

**Ministerio de Educación. MINEDUC. (2015b).** Condiciones de Calidad para la Educación Pública Escolar.

**Ministerio de Educación. MINEDUC. (2019).** Política de Nacional de Convivencia Escolar. <https://convivienciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

**Ministerio de Educación. MINEDUC. (2024).** Política Nacional de Convivencia Educativa. <https://convivienciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2025/03/Politica-Nacional-de-Convivencia-Educativa-MINEDUC-2024-2030.pdf>

**Sánchez, A., & Zúñiga, J. (2024).** Victimización entre estudiantes de liceos públicos del sur de Chile. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 1(19). <https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/824>

**Sánchez, M., Vicuña, A., & Subercaseaux, J. (2018).** Estudio sobre la gestión de la convivencia escolar entre los sostenedores de los establecimientos. <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/03/Informe-final-Focus2.pdf>

**Salgado, M., Ugarte, G., & Izquierdo, S. (2023).** Diagnóstico al clima escolar pospandemia ¿Qué nos dicen los escolares de cuarto básico y segundo medio?, 680. <https://www.cepchile.cl/investigacion/diagnostico-al-clima-escolar-pospandemia-que-nos-dicen-los-escolares-de-cuarto-basico-y-segundo-medio/>

**Vega, E., Córdoba, F., & 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). Ril editores.