



PROGRAMA REDCREANDO CONVIVENCIA 2016 – 2017

RESUMEN EJECUTIVO: ESTUDIO LÍNEA BASE REDES TERRITORIALES PROVINCIALES DE CONVIVENCIA ESCOLAR

Santiago, agosto 2017

IMPORTANTE

El presente documento utiliza de manera inclusiva términos como “el encargado”, “el coordinador” y sus respectivos plurales, así como otras palabras similares para denotar a mujeres y hombres.

Esta opción obedece a que no existe acuerdo de cómo aludir simultáneamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “el/la” y otras de similar naturaleza, que conlleva una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión lectora.

PRESENTACIÓN

El presente documento corresponde al Resumen Ejecutivo del estudio exploratorio-descriptivo denominado *Línea de Base de Redes Territoriales Provinciales de Convivencia Escolar*, desarrollado en el marco del Convenio de Colaboración para el período 2016-2017, entre la Unidad de Transversalidad Educativa del Ministerio de Educación, en adelante UTE, y el Programa de Educación Continua para el Magisterio, en adelante PEC, de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile.

Su contenido presenta el resumen del estudio, respecto de sus principales componentes: diseño conceptual y metodológico, etapas de desarrollo, resultados, conclusiones y recomendaciones, con el objeto de facilitar el acceso a los contenidos por un amplio público de interés.

El estudio de Línea Base, constituye el primero en su tipo y ha sido realizado por el equipo PEC, con la activa participación y colaboración de informantes clave de los propios territorios, compuesto por Encargados Regionales de Transversalidad (MINEDUC), Supervisores Provinciales de Educación (DEPROV) y Encargados Comunales de las Corporaciones Municipales de Punta Arenas, Puerto Natales, además de la Unidad de Transversalidad Educativa del Ministerio.

El documento proporciona antecedentes respecto del desarrollo en la conformación de redes, permite disponer de datos relevantes para avanzar en la estrategia de trabajo en red y apoyar la gestión de diferentes actores educativos, en la tarea de fortalecer y consolidar un modelo integral de desarrollo de la convivencia escolar con enfoque territorial, a nivel nacional. Los resultados permiten visualizar la existencia y funcionamiento de 19 redes territoriales correspondientes a las regiones de Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Libertador Bernardo O'Higgins, Maule, Biobío, Magallanes y la Antártica Chilena y Metropolitana de Santiago; conformadas en el marco de la implementación de la estrategia territorial convocada por la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018.

Los resultados y metodología constituyen también un referente para posteriores estudios y/o actualización de la información recabada, al servicio de los propósitos de la política educativa y sirven de base para el monitoreo y seguimiento al desarrollo de la estrategia territorial impulsada por ésta.

Las conclusiones y recomendaciones, permiten orientar el proceso de implementación de la Política Nacional de Convivencia Escolar vigente, y aporta factores clave para abordar los desafíos de continuidad y sustentabilidad que plantea su nuevo enfoque.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION.....	6
2	ANTECEDENTES	7
3	RESULTADOS Y ANÁLISIS	10
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	22
4.1	Conclusiones.....	22
4.2	Recomendaciones.....	24
	ANEXO I LISTADO DE REDES.....	25

I INTRODUCCIÓN

El Programa de Educación Continua para el Magisterio, de la Universidad de Chile (PEC) y la Unidad de Transversalidad Educativa del Ministerio de Educación (UTE), trabajan desde el 2015 en el diseño y construcción de un modelo de gestión y formación para encargados comunales de convivencia escolar, además de la constitución de comunidades de aprendizaje, reflexión e intercambio de experiencias, materializándose en la plataforma virtual denominada *RedCreando Convivencia*¹.

Este modelo en construcción contempló, entre sus componentes, el levantamiento de una línea base, entendida como un estudio exploratorio-descriptivo, cuyo propósito consistió en el levantamiento de información y análisis sobre el estado en que se encuentra el proceso de implementación, desarrollo, dinámicas de funcionamiento y vinculación, de las redes territoriales provinciales de convivencia escolar, promovidas en el marco de la implementación de la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018.

El estudio se realizó en el período comprendido por los meses de noviembre 2016 y mayo 2017, a través de la aplicación de un cuestionario autoadministrado que recogió datos descriptivos respecto del perfil y funcionamiento de las redes de convivencia escolar, conformadas a nivel provincial durante el 2015 y 2016.

¹Sitio web <http://redcreandoconvivencia.uchile.cl/>

2 ANTECEDENTES

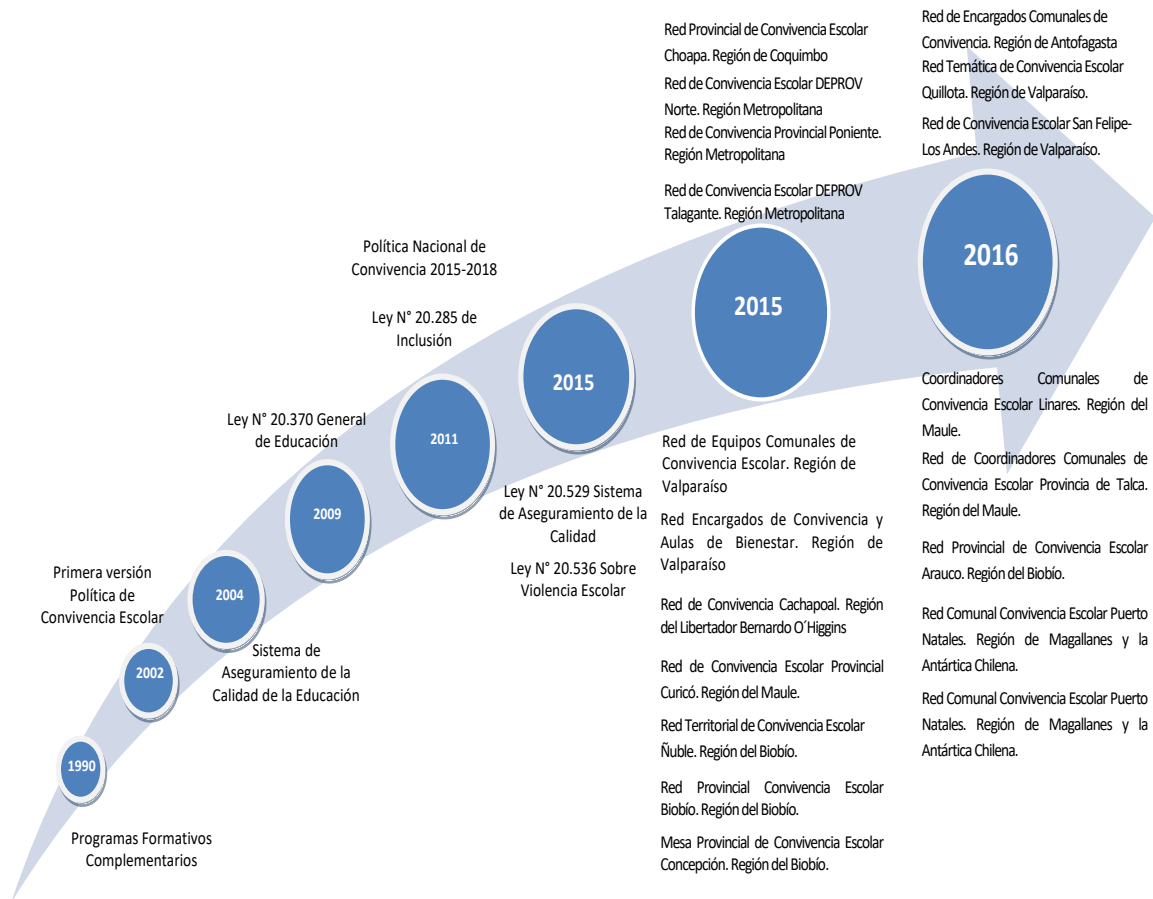
La presencia de la convivencia escolar en las políticas públicas en educación

Uno de los elementos esenciales de consignar, respecto del proceso de desarrollo de la temática de convivencia escolar en el país, es su prolongado itinerario. En términos implícitos, como ámbito vinculado a los temas formativo-complementarios en la década del 90, tales como, “Educación para la Democracia”, “Educación para la Paz”, “Programa de la Mujer”, programas de prevención del consumo de drogas, educación ambiental, entre otros. Explícitamente, desde el 2003 como documento orientador en materia de convivencia en el sistema educativo. De esta manera, parece más apropiado hablar de la convivencia escolar dentro de la política pública en educación, la cual, a pesar de los cambios de gestión o en la administración política del Gobierno, se ha mantenido consistente en el tiempo y ha evolucionado progresivamente.

La implementación de la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 se encuentra en proceso de despliegue -tanto en su dimensión conceptual como operativa- evidenciando un proceso heterogéneo de experiencias organizativas y distintos niveles de avance en la conformación de redes territoriales en las diferentes regiones y provincias del país. El presente documento informa de la conformación de 19 redes territoriales provinciales de convivencia escolar, para el período 2015-2016.

En el siguiente diagrama se presentan los hitos normativos, institucionales y la conformación de redes territoriales.

Diagrama N° I. Hitos institucionales y conformación de redes territoriales



Fuente: Elaboración propia con base en Orientaciones para la Revisión de los Reglamentos de Convivencia Escolar. MINEDUC. 2016.

Enfoque territorial: Las redes de Convivencia Escolar

La Política Nacional de Convivencia Escolar (2015-2018) plantea estratégicamente "...establecer y fortalecer vínculos de trabajo colaborativo entre diferentes niveles y actores del sistema educativo, además de los distintos servicios del Estado presentes en el territorio, con el fin de lograr un alcance más integral, sistémico y ordenado de las acciones en convivencia escolar y los temas relacionados con ella. De esta manera podrá constituirse en un recurso que permita sostener en el tiempo los esfuerzos conjuntos y coordinados entre los diferentes actores, que preste apoyo desde la experiencia y conocimiento que tienen como gestores locales de la política" (MINEDUC, 2015, p. 48).

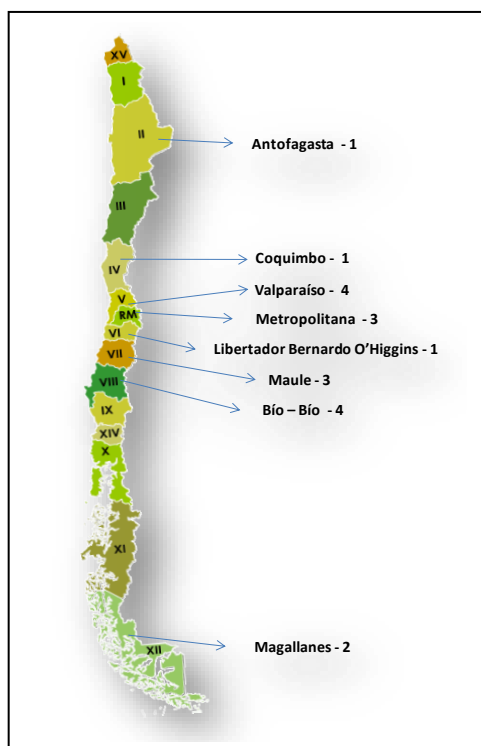
Las redes de trabajo colaborativo, resultan en una estrategia que apela a **la construcción de una nueva cultura educativa**, que busca promover comunidades de aprendizaje para la gestión de la convivencia escolar en los territorios, que puedan construir soluciones conjuntas, entre actores que pueden o no contar con experiencias previas de coordinación, corresponsabilidad y visión de futuro. También implican un trabajo planificado que vela por la **cimentación de lazos de confianza y comunicación**, que redunden en la circulación de conocimientos, saberes y aprendizajes en múltiples y variadas direcciones, a favor de los objetivos buscados. Visto así, la noción de redes supera el concepto de simple coordinación, porque se sitúa en un continuo que supone, por un lado, **el aprendizaje y la definición de objetivos compartidos** y, por otro, **valora y promueve la proactividad y autonomía de los actores**.

3 RESULTADOS Y ANÁLISIS

Conformación de Redes de Convivencia Escolar: un proceso dinámico y en desarrollo

El estudio identificó 19 Redes Territoriales Provinciales de Convivencia Escolar, en ocho regiones del país. En el siguiente diagrama, se presenta la distribución de las redes según región:

Diagrama N°2: Distribución de redes según región



Fuente: Elaboración propia.

En términos territoriales, las redes estudiadas informan una cobertura de 3 mil 363 establecimientos educativos, cifra que equivale al 58% del total de establecimientos educacionales registrados oficialmente por el MINEDUC, para las provincias y comunas donde se despliega el trabajo de las redes estudiadas. Del número de establecimientos declarados, la educación básica representa el 40%, seguida por la educación mixta (25%), parvularia (22%) y secundaria (12%).

En cuanto al año de conformación, se observa que un 58% fueron constituidas en el 2015, mientras que un 42% en el 2016. Los años de conformación declarados, son coincidentes con el horizonte temporal establecido por la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018, en razón de esto, es razonable esperar que durante el año 2017 y el 2018, se

conformen nuevas redes territoriales y/o las que son reportadas por el presente estudio se modifiquen, dado que se constata un proceso dinámico y en desarrollo.

En términos organizacionales, las 19 redes estudiadas informan una cobertura de al menos 3 mil 363 establecimientos educativos, cifra que equivale al 58% del total de establecimientos educacionales registrados oficialmente por el MINEDUC, para las provincias y comunas donde se despliega el trabajo de las redes estudiadas. Asimismo, cabe destacar que las redes abarcan 174 comunas, lo cual representa poco más del 50% de las comunas del país. Del número de establecimientos declarados por las redes, la educación básica representa el 40%, seguida por la educación mixta (25%), parvularia (22%) y secundaria (12%).

Tabla N°1: Cobertura de las redes de convivencia escolar según región, provincia, comunas y establecimientos educacionales

N	REGION	PROV.	COMUNAS	NOMBRE DE RED	N° Establ. Educ.
1	Antofagasta	Antofagasta/ El Loa	Antofagasta, Calama, Mejillones, Taltal, Tocopilla, San Pedro de Atacama y María Elena.	Red de Encargados Comunales de Convivencia Región de Antofagasta	197
2	Coquimbo	Choapa	Los Vilos, Illapel, Canela y Salamanca.	Red Provincial de Convivencia Escolar Choapa	16
3	Valparaíso	San Antonio	San Antonio, Cartagena, El Tabo, El Quisco, Algarrobo y Santo Domingo.	Red Encargados de Convivencia y Aulas de Bienestar	76
		Quillota	Quillota, La Cruz, La Calera, Nogales, Hijuelas, Limache, Olmué, La Ligua, Cabildo, Petorca, Papudo y Zapallar.	Red Temática de Convivencia Escolar	184
		Los Andes/San Felipe	San Felipe, LlayLlay, Catemu, Panquehue, Putaendo, Santa María, Los Andes, Calle Larga, Rinconada de Los Andes y San Esteban.	Red de Convivencia Escolar San Felipe-Los Andes	30
		Valparaíso	Casablanca, Valparaíso, Viña del Mar, Con-Con, Quintero, Puchuncaví, Quilpué y Villa Alemana.	Red de Equipos Comunales de Convivencia Escolar [RECCE]	183
4	R.M.	Santiago norte	Recoleta, Independencia, Conchalí, Huechuraba. Quilicura, Lampa, Colina y TiTil.	Red de Convivencia Escolar DEPROV Norte	103
		Santiago poniente	Estación Central, Cerrillos, Maipú, Pudahuel, Lo Prado, Quinta Normal, Renca y Cerro Navía.	Red de Convivencia Provincial	333
		Talagante/Melipilla	Alhué, San Pedro, Melipilla, María Pinto, Curacaví, Talagante, El Monte, Peñaflo, Isla de Maipo y Padre Hurtado.	Red de Convivencia Escolar Deprov Talagante	173

5	L. Bernardo O'Higgins	Cachapoal	Mostazal, Codegua, Graneros, Machalí, Rancagua, Olivar, Coinco. Doñihue, Coltauco, Requínoa, Rengo, Quinta de Tilcoco, Malloa, San Vicente, Peumo, Pichidegua y Las Cabras.	Red de Convivencia	387
6	Maule	Curicó	Curicó, Romeral, Teno, Rauco, Molina, Hualañé, Licantén, Vichuquén y Sagrada Familia.	Red de Convivencia Escolar Provincial Curicó	132
		Talca	Talca, Constitución, San Clemente, Río Claro, San Rafael, Pencahue, Curepto, Empedrado, Maule y Pelarco.	Red de Coordinadores Comunales de Convivencia Escolar Provincia de Talca	512
		Linares	San Javier, Villa Alegre, Colbún. Linares, Yervas Buenas, Longaví, Retiro y Parral.	Coordinadores Comunales de Convivencia Escolar	S/I
7	Biobío	Ñuble	Bulnes, Cobquecura, Chillán, Chillán Viejo, Coelemu. Coihueco, El Carmen, Ninhue, Ñiquén, Pemuco, Pinto, Portezuelo, Ranquil, Quillón, Quirihue, San Carlos, San Fabián, San Ignacio, San Nicolás, Trehuaco y Yungay.	Red Territorial de Convivencia Escolar	52
		Concepción	Concepción, Talcahuano, Chiguayante, Hualqui, Hualpén, Lota, Coronel, Santa Juana, Tomé, Florida, Penco y San Pedro de La Paz.	Mesa Provincial de Convivencia Escolar	710
		Arauco	Tirúa, Contulmo, Cañete, Los Álamos, Lebu, Curanilahue y Arauco.	Red Provincial de Convivencia Escolar	130
		Biobío	Los Ángeles, Cabrero, Laja, Yumbel, San Rosendo, Nacimiento, Negrete, Mulchén, Quilleco, Quilaco, Santa Bárbara, Alto Biobío, Antuco y Tucapel.	Red Provincial Convivencia Escolar	107
8	Magallanes y Antártica Chilena	Magallanes	Punta Arenas	Convivencia Escolar	31
		Última Esperanza	Puerto Natales	Red Comunal de Convivencia	7
TOTAL		19	174	19	3.363

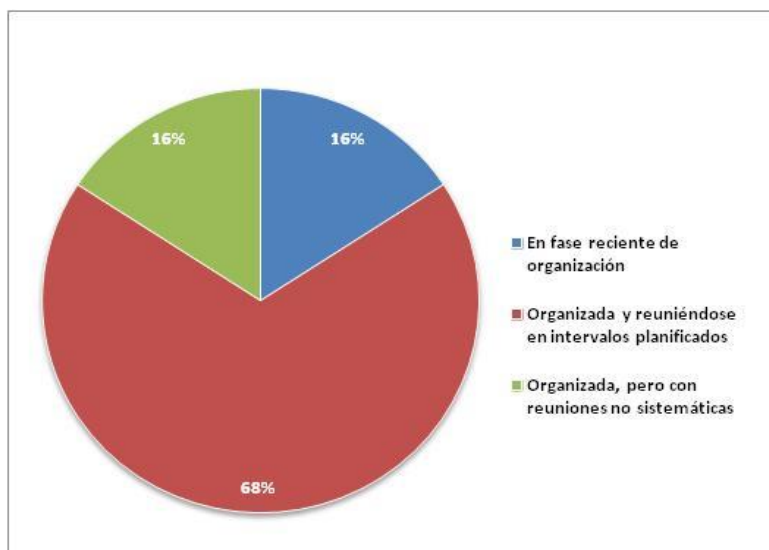
S/I: Sin información declarada.

Se observa que las regiones con mayor representación en el estudio son las de Valparaíso y Biobío (42%); le sigue el Maule y la Región Metropolitana (32%); Magallanes (11%); finalizando con Antofagasta, Coquimbo y O'Higgins (15%). Por tanto se debe considerar el sesgo de sobre-representación que comportan las regiones de Valparaíso y Biobío.

Redes territoriales de convivencia escolar: conformación, liderazgo e interacción formal

Los datos observados revelan la existencia de una alta proporción de redes *organizadas y reuniéndose a intervalos planificados* (68%). Esto sugiere que se ha desarrollado un trabajo sistemático y planificado, considerando que se requiere movilizar recursos humanos y disponer de infraestructura y unidades de tiempo.

Gráfico N°1: Estado de conformación de las redes



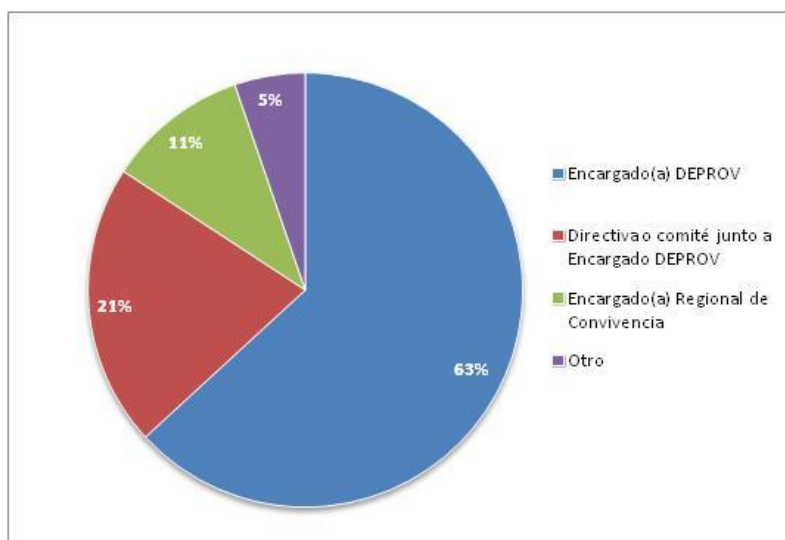
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las funciones desempeñadas por los Encargados DEPROV en la red, un 53% de los entrevistados señala que cumplen múltiples roles (coordina, asesora, planifica y/o supervisa la red territorial); un 37% declara desempeñar la función de coordinador(a) de la red territorial de manera exclusiva; mientras que un 10% declaró ser sólo supervisor de la red.

Al consultar específicamente por el liderazgo de la red, se logra precisar que una alta proporción de éstas son coordinadas exclusivamente por los Encargados DEPROV (63%). Sin embargo, esta proporción se eleva a 84% si se adiciona la categoría *Directiva o comité junto a Encargado(a) DEPROV* (21%). El 16% restante se descompone en dos Encargados Regionales y un Encargado Comunal (Puerto Natales, Región de Magallanes y Antártica Chilena)². Coincidentemente con el liderazgo de red, en un 84% de las redes constituidas el Encargado DEPROV es quien convoca a las reuniones.

²Esta red comunal se homologó a una red de carácter provincial, dado que el 94% de las unidades educativas correspondientes a la provincia de Última Esperanza se encuentran concentradas en la comuna de Puerto Natales. La comuna de Torres del Paine cuenta sólo con una escuela de frontera.

Gráfico N°2: Coordinación y/o liderazgo de redes



Fuente: Elaboración propia.

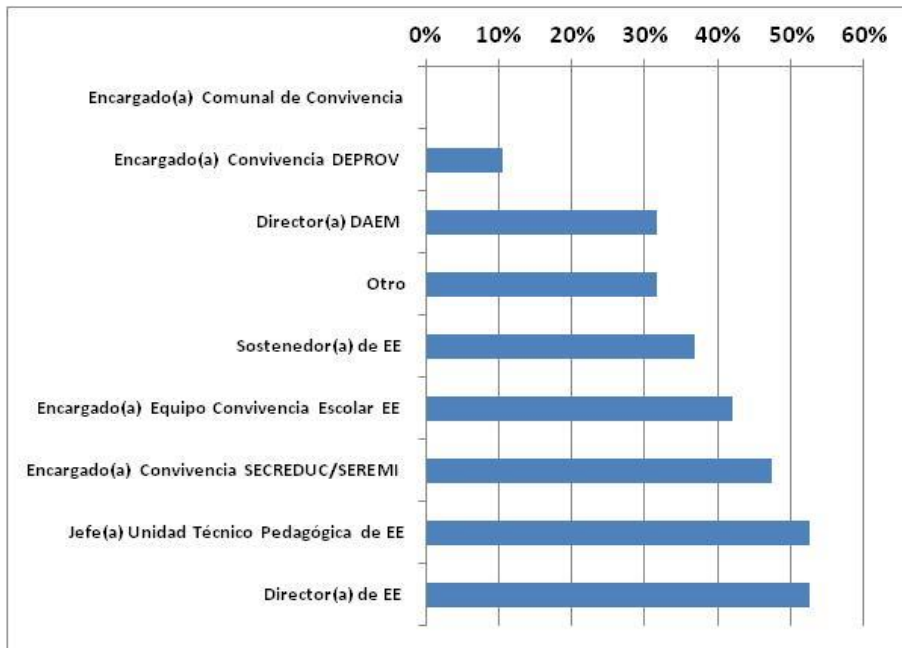
En cuanto a la frecuencia de las reuniones de trabajo (p.e. planificación, evaluación, análisis, entre otros), un 58% de las redes se reúnen, a lo menos una vez por mes; proporción consistente con el alto porcentaje de redes que se declaran *organizadas reuniéndose a intervalos planificados* (68%). Asimismo, se observa que un 37% de las redes se reúne, a lo menos una vez por trimestre; y finalmente, sólo un 5% se reúne una vez al semestre.

En relación con la asistencia promedio a las reuniones, un 21% de las redes presenta una asistencia promedio menor a 75%; mientras que un 79% declara una asistencia promedio de 75% y más. Entre las causas que explican, según los entrevistados, una asistencia promedio menor al 100% se encuentran: la escasa disponibilidad de tiempo (35%); el aislamiento o dispersión territorial de las comunas (26%); dificultades de conectividad o traslados (13%); y escaso interés (3%). En la categoría “otros” (23%) se indican como causas: los cargos no provistos en Municipios y otras prioridades y/o asignaciones (tareas) a los Encargados Comunales, entre las más importantes.

Redes territoriales de convivencia escolar: relaciones con el entorno

En cuanto a la integración de otros agentes educacionales en las redes territoriales, se observa una alta proporción de participantes esporádicos o no permanentes. Respecto del nivel directivo comunal, 30% de las redes incluyó a sostenedores y directores DAEM; 53% a directivos de establecimientos educacionales y un 42% a Encargados de Equipo de Convivencia. Por último, un 47% consideró la participación de los Encargados Regionales Ministeriales de Convivencia.

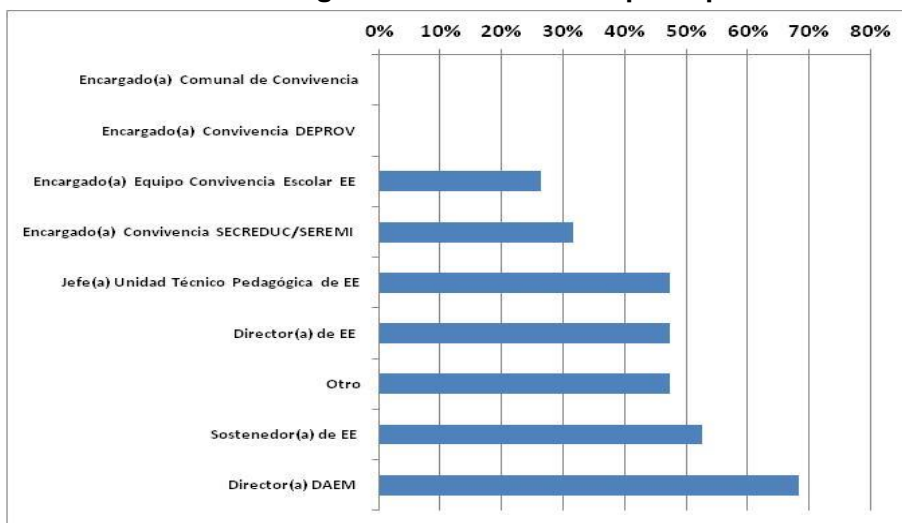
Gráfico N°3: Agentes educacionales participantes esporádicos



Fuente: Elaboración propia

Respecto de los no participantes, los sostenedores son identificados en más de un 50% de las redes; mientras directores DAEM representan casi 70% de las menciones. También resulta significativa la ausencia de los directivos de los establecimientos educacionales (47%), como también de los Encargados de Equipos de Convivencia (26%). Finalmente, en el nivel ministerial regional, los no participantes ascienden a un 32%.

Gráfico N°4: Agentes educacionales no participantes



Fuente: Elaboración propia.

Examinando la relación de las redes con su territorio, expresada en la convocatoria de expertos y/o personalidades que apoyen la comprensión o implementación de algunos aspectos de la política o materias conexas, un 37% de las redes en estudio no ha requerido apoyo externo, sea porque no se ha previsto o por decisión de sustentar la implementación a través de la experticia, conocimiento y diversidad disciplinar de sus propios miembros. Por otro lado, un 63% de las redes ha convocado el apoyo de recurso humano experto (psicólogos y docentes), Organizaciones no gubernamentales, Centros de estudio y programas de universidades, así como profesionales de servicios públicos (Justicia, JUNAEB, Salud y MINEDUC Central).

Desde la perspectiva de las relaciones o vínculos establecidos con organismos públicos presentes en el territorio, se advierte que SENDA y JUNAEB lideran las menciones (58% y 63%, respectivamente), mientras que INJUV, SERNAM, CONADI, SENADIS y SENAMA se encuentran bajo el 30% de las respuestas. La relación preferente con SENDA y JUNAEB podría explicarse, a modo de hipótesis, por la conceptualización que se hace de la convivencia –posiblemente asociada a temas de seguridad pública, prevención de adicciones y asistencia a situaciones sociales de vulnerabilidad– y/o por la etapa de desarrollo en la que se encuentra la red, con una menor densidad de contactos.

Al profundizar en el tipo de vínculo desarrollado por las redes, se observa que aquellos de tipo colaborativo³, cooperativo⁴ y asociativo⁵ en general son infrecuentes y se presentan preferentemente en dirección de dos instituciones: SENDA y JUNAEB. En el otro extremo, se observa que para el resto de los organismos públicos consultados, más del 50% de las redes estudiadas declaran no tener ningún vínculo y/o es mayoritariamente de carácter formal⁶.

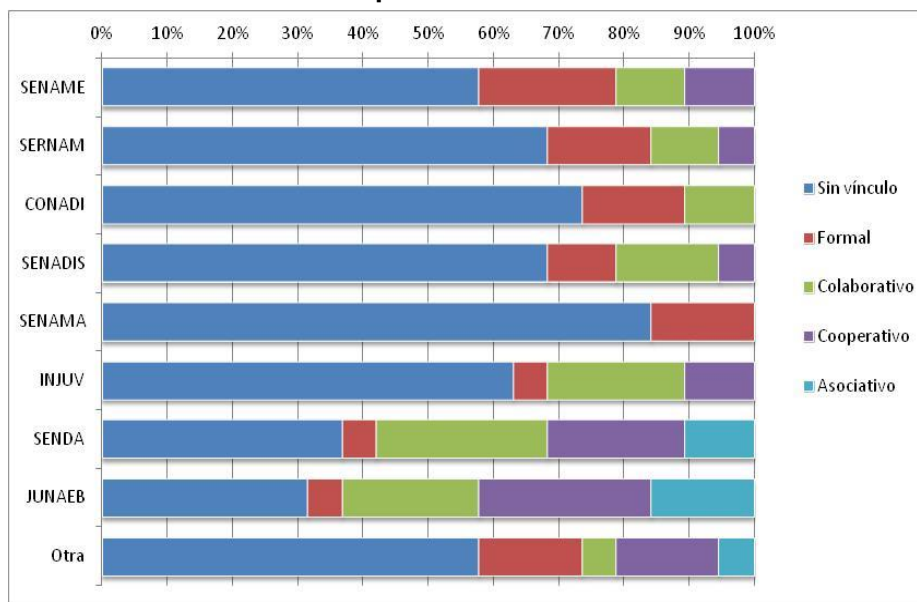
³ Colaborativo: Ocasionalmente comparte las actividades.

⁴ Cooperativo: Habitualmente comparte actividades, saberes o recursos.

⁵ Asociativo: Socio en la planificación y ejecución de actividades.

⁶ Formal: Participa como invitado a las reuniones y/o actividades.

Gráfico N°5: Tipo de vinculación institucional

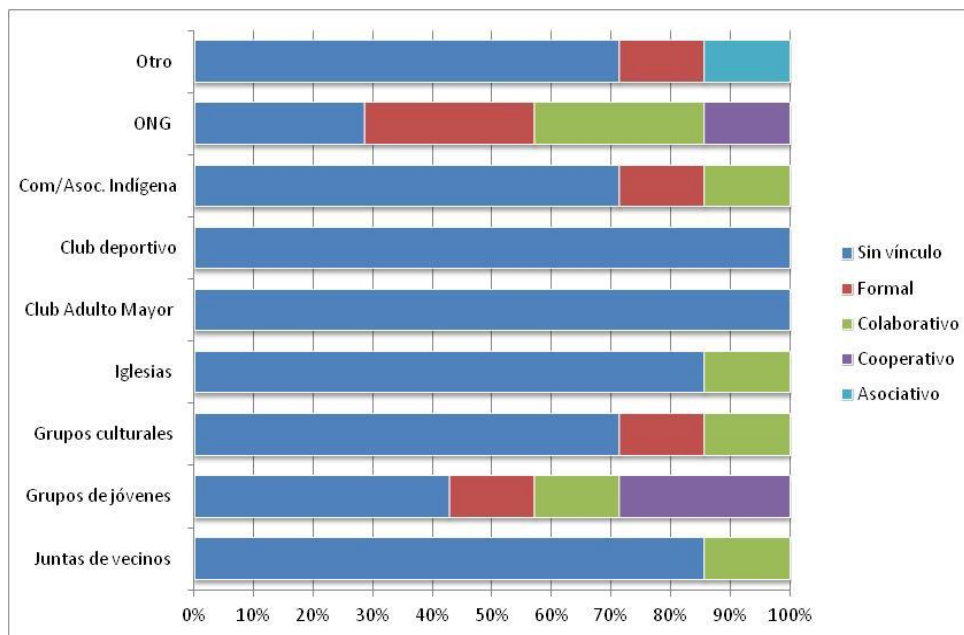


Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito de las relaciones o vínculos establecidos por las redes con organizaciones sociales del territorio, se observa una alta proporción de redes sin vinculación con organizaciones sociales (63%), mientras que el 37% restante señala vínculos con ONG's y grupo de jóvenes, entre los más relevantes.

Al profundizar el tipo de vínculo establecido por las redes, se observa que los de tipo colaborativo, cooperativo y/o asociativo no son frecuentes y se concentran preferentemente en grupos juveniles y ONG. En el otro extremo, se observa que para el resto de las organizaciones sociales, un 60% de las redes estudiadas declaran no tener ningún vínculo y cuando éste es declarado, es mayoritariamente de carácter formal.

Gráfico N°6: Tipo de vinculación con organizaciones sociales



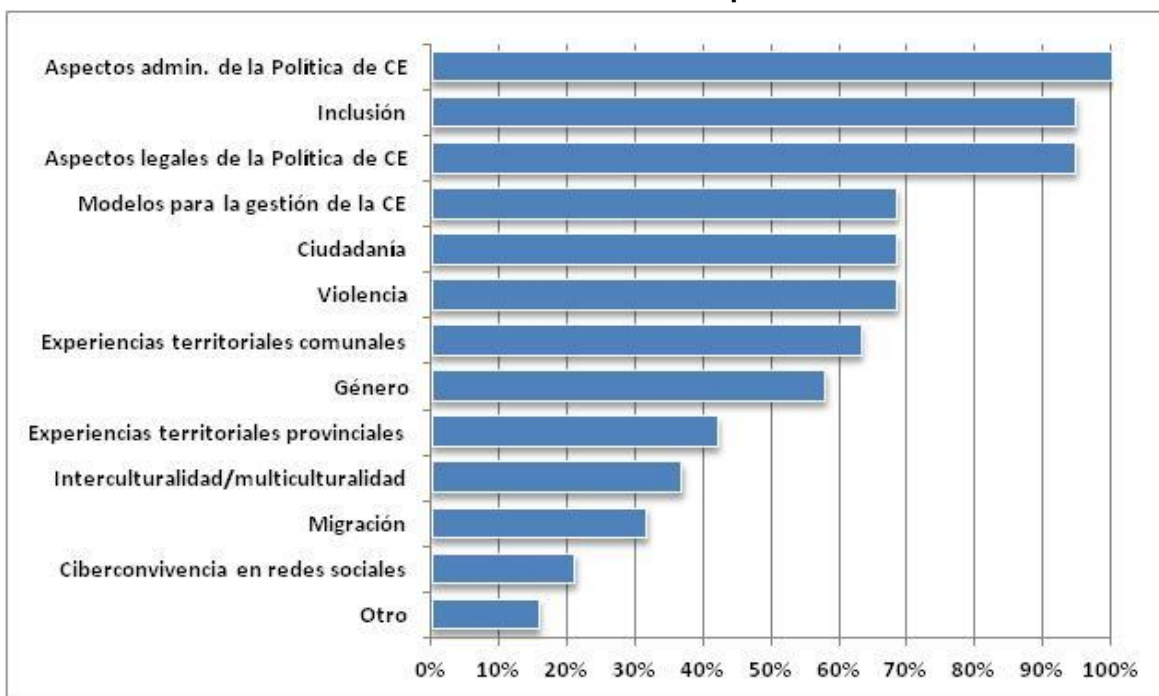
Fuente: Elaboración propia.

**Redes territoriales de convivencia escolar:
agenda de contenidos y temáticas analizadas y dificultades detectadas**

En el ámbito de la definición de contenidos, en un 37% de las redes estudiadas la agenda es decidida por los Encargados Comunales, proporción que se incrementa a un 48% si se adiciona el 11% de redes en las cuales los contenidos son decididos por un comité compuesto por Encargados Comunales y Encargados DEPROV.

En cuanto a los contenidos examinados por las redes en las reuniones o sesiones de reflexión y análisis, se observa que los aspectos legales, administrativos y técnicos relacionados con *la implementación de la Política Nacional de Convivencia Escolar* o *la Ley de Inclusión* fueron tratados en un 100% y 95% de los casos, respectivamente. Contenidos como *género, violencia, ciudadanía, experiencias comunales y modelos de gestión de la convivencia escolar* se han tratado entre el 50% a 70% de las redes. Finalmente, *inmigración, interculturalidad/multiculturalidad y ciberconvivencia*, se han tratado en no más del 30% de las redes.

Gráfico N°7: Contenidos discutidos por las redes



Fuente: Elaboración propia.

Redes territoriales de convivencia escolar: aspectos facilitadores y obstaculizadores del trabajo en red

Con relación a las percepciones de los entrevistados respecto de los aspectos facilitadores del trabajo en red se aprecia que los más recurrentes son: *diálogo fluido y constante, colaboración entre los miembros de la red y facilidades para acordar planes y objetivos de trabajo*. Por el contrario, entre los aspectos negativos destaca la *práctica común de sustitución de recursos humanos*(rotación de Encargados Comunales) y en menor medida, *dificultades para acordar objetivos/actividades y resistencia a la colaboración*.

Respecto de los obstáculos o dificultades para el trabajo en red se indica que la jerarquía entre el DEPROV y el Encargado de Convivencia Escolar impide una relación más horizontal y, en segundo lugar, la diversidad de intereses institucionales que impide transversalizar acciones. Esto último, sugiere una posible relación con la débil vinculación con otras organizaciones del territorio, no obstante, se debe determinar si estas percepciones la explican o son efectos. En la categoría “otro” se indica como dificultades eventos de orden nacional/regional que impiden cumplir la planificación, aspectos legales que capturan la agenda y se destaca la rotación de Encargados Comunales.

Redes territoriales de convivencia escolar: planificación, seguimiento, evaluación y reporte

En lo referido a procesos estratégicos, 15 redes (79%) presentan un plan de trabajo anual. De éstas un 87% designa personas responsables de las actividades y/o tareas. Por el contrario, un 21% de las redes no han formulado un plan de trabajo anual. Este dato sugiere que una alta proporción de los casos se encuentra implementado este proceso estratégico para los efectos de la instalación y desarrollo de la Política Nacional de Convivencia Escolar.

En el ámbito de la evaluación de la planificación y/o de actividades, los datos sugieren que éste no es un proceso sistemático. La planificación, monitoreo y evaluación, constituyen un círculo virtuoso que permite no sólo actuar con eficacia y eficiencia dadas múltiples restricciones, sino que además constituye una herramienta de aprendizaje organizacional que estimula una actitud proactiva y la proyección del trabajo en red.

Redes territoriales de convivencia escolar: fortalezas, oportunidades, logros y desafíos

Se solicitó a los entrevistados que formularan dos **fortalezas o potencialidades** que, a su juicio, se observan en la red territorial en la cual participan. Las respuestas mayoritariamente señalan que éstas residen esencialmente en las personas, en cuanto interés y disposición de los miembros que la componen, más que en los medios tecnológicos (plataformas networks), normativos y/o administrativos. Los informantes destacan el *interés* asociado a participar, a constituirse en red, a colaborar; la *disposición*, está relacionada con el trabajo, conformación de equipos y la asignación de tiempos; *compartir*, referida a la transferencia de experiencias y el sentido de compañerismo; el *compromiso*, que se corresponde con el sentido del deber, que impulsa la *participación*, en tanto que la pertenencia a la red es más que una obligación.

Del mismo modo, se solicitó a los entrevistados que formularan dos **fortalezas o potencialidades** que, a su juicio, se observan en el territorio en el cual participan. Al analizar los datos, se aprecia que los entrevistados mayoritariamente consideran que las fortalezas u oportunidades del territorio se hayan esencialmente en la *i) disposición y las facilidades* que proveen los Sostenedores y los Directores DAEM; *ii) en el capital humano*, traducido en el profesionalismo, especialización y disponibilidad de recursos humanos; *iii) la mirada en común* para establecer criterios, metodologías y diagnósticos de la convivencia escolar, así como para elaborar un discurso y/o una imagen de región respetando la diversidad comunal.

Por otra parte, se solicitó a los entrevistados que formularan dos **logros** alcanzados por la red territorial a la cual pertenecen, destacándose: *i)* la conformación de la red territorial provincial o la ampliación de la cobertura comunal de las mismas; *ii)* la ampliación de cobertura de establecimientos educacionales; contratación de Encargados Comunales; *iii)* comunicación permanente y periódica al interior de la red; *iv)* levantamiento de líneas base y experiencias exitosas; *v)* cumplimiento y evaluación de planificación y actividades planificadas; y *vi)* el trabajo colaborativo para el cambio de reglamentos. Sin embargo, también se hace notar aspectos centrados en las personas como el *cambio* reflejado en una nueva visión reglamentaria (formativa y no punitiva) o el *sentido* de cohesión, pertenencia y colaboración.

Finalmente, se solicitó a los entrevistados que formularan dos **desafíos** abordables en la red territorial en la cual participan. Éstos se asocian a la *i) Consolidación* de las dinámicas de trabajo, la autonomía y una política comunal de convivencia; desarrollar una *planificación* anual y/o reformular la existente; *ii) Articulación* entre los Encargados Comunales y los sostenedores o directores, entre los diversos planes comunales y entre las distintas instancias de asesoría; *iii) Autonomía*, entendida como capacidad para tomar decisiones y coordinarse entre los miembros de la red sin que se dependa de la DEPROV; *iv) Reorganizaren* tanto dar continuidad al trabajo en un contexto de rotación de personal; *v) Asignación* de los Encargados Comunales en términos contractuales y dedicación horaria; y *vi) Proyectar* el trabajo de red mediante la autonomía y un sentido compartido.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. Existe evidencia que permite afirmar que la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 se está materializando efectivamente en ocho regiones del país a lo menos, expresado en la conformación de redes territoriales provinciales, con una cobertura informada que alcanza aproximadamente al 58% de los establecimientos educacionales registrados por el MINEDUC para las provincias y comunas en estudio y una amplia cobertura de comunas incorporadas en las redes.
2. El Ministerio, por Ley, está obligado a elaborar normativa, orientaciones de política pública y apoyo a los establecimientos educacionales. En la actualidad, los supervisores DEPROV son quienes apoyan y visitan a las escuelas, por medio de un trabajo de apoyo directo a los establecimientos educacionales y al equipo directivo de la escuela. Con base en los resultados de este estudio, se observa que estos actores juegan un rol que va más allá de la transmisión de la información de la Política Pública vigente, convirtiéndose en un agente que intenciona, media y facilita. Las redes territoriales de convivencia escolar muestran claramente el espíritu de colaboración, de facilitación y apoyo, de los supervisores ministeriales.
3. Es notorio que el liderazgo y conducción de las redes es ejercido por los profesionales de la DEPROV y en algunos casos puntuales por la SECREDUC, pese a la diversidad de cargos que deben servir en sus áreas de asignación Ministerial y la consideración de no tener dedicación exclusiva para la implementación de la política en el nivel territorial provincial y comunal. Si bien, los datos indican que los liderazgos de carácter distribuido son más una excepción que una constante, este punto se equilibra con la negociación conjunta de contenidos y actividades. No obstante, representa un desafío para las redes generar las condiciones de formación de nuevos liderazgos, para avanzar hacia una gestión más autónoma y participativa. En esta fase de conformación y funcionamiento inicial de las redes, se aprecia una participación más activa de los liderazgos institucionales del MINEDUC, potenciados tanto por el carisma de algunos líderes, como por la propia cultura jerárquica y administrativa de la burocracia pública. Una tarea posible se relaciona con la necesidad de fortalecer liderazgos locales junto con la revisión del rol y funciones que se requiere de los cargos institucionales, para la consolidación de la estrategia de trabajo en red.
4. En cuanto al grado de densidad de las redes territoriales provinciales se evidencia que los actores principales del proceso de conformación de redes, Encargados

DEPROV y Encargados Comunales, se encuentran directamente vinculados al proceso, no así aún con otros agentes relacionados con la educación en los establecimientos o en la administración comunal. El desafío radica en expandir las posibilidades de colaboración, redistribuir conocimientos e incorporar otras visiones, con el propósito de enriquecer la discusión y la activa incorporación de todos los actores a esta estrategia incluyendo el nivel regional.

5. En el ámbito de las relaciones con el territorio promovido por la Política Nacional de Convivencia Escolar vigente, éstas muestran un desarrollo incipiente, especialmente en cuanto al vínculo con otras instituciones públicas y con organizaciones sociales funcionales y territoriales. Sin embargo, se advierte un vínculo de asociación muy significativo con SENDA y JUNAEB, lo cual sugiere a modo de hipótesis, que en esta etapa temprana de conformación e instalación, el diagnóstico de convivencia escolar puede estar sesgado por una concepción biomédica y de seguridad pública, por una parte, como de atención a situaciones de vulnerabilidad biopsicosocial de niños y jóvenes del sistema educativo. Por otro lado, los avances en la vinculación con estas instituciones abre una oportunidad para re-significar su aporte/rol y potenciar su participación en el proceso de cambio de paradigma, al cual convoca la estrategia de trabajo en red.
6. En el ámbito de los contenidos o temáticas tratadas en sesiones de red, se constató un acentuado énfasis en materias normativas y técnico-administrativas relacionadas con la Política Nacional de Convivencia Escolar, en detrimento de otras temáticas conexas (migración, multiculturalidad, interculturalidad, ciberconvivencia, entre otras). Ello puede tener su explicación en la maduración organizacional de las redes, en la eficacia de las actividades de formación y/o deliberación, como también, en la necesidad de reiterar los contenidos dada la rotación de recurso humano. Aquí, el desafío es expandir las posibilidades de colaboración, además de servir para generar mayores grados de legitimidad de la política pública en instalación y congregar más recursos que pueden atenuar los efectos de la rotación de recursos humanos.
7. En términos de procesos organizacionales, una gran proporción de las redes territoriales evidencian un trabajo sostenido y sistemático desde su conformación, lo cual se demuestra en la periodicidad de las sesiones de trabajo, la alta proporción de asistencia promedio a las reuniones y el desarrollo de procesos estratégicos como planificación, monitoreo y evaluación de planes y/o actividades. Al respecto, uno de los desafíos para consolidar la estrategia del trabajo en red para la gestión de la convivencia, es avanzar en definiciones conceptuales de base, que permitan re-significar y potenciar el perfil de los liderazgos, tanto como su ejercicio; diversificar la agenda de contenidos y conversaciones más allá de los aspectos normativos y

administrativos; orientar los esfuerzos en fortalecer la gestión de las redes en aspectos institucionales y de vinculación con los otros actores del entorno; profundizar en la lectura del entorno social y territorial; y finalmente, promover el desarrollo de nuevas competencias y el uso de diferentes medios que faciliten la interacción en organizaciones complejas (redes soportadas por redes).

8. En cuanto a las fortalezas u oportunidades ofrecidas por la red, el principal activo de las redes son el *interés*, la *disposición*, el *compromiso* y la *capacidad profesional* de los miembros que la integran. Asimismo, las fortalezas u oportunidades ofrecidas por el territorio, residen esencialmente en la *disposición* y las *facilidades* que proveen los sostenedores y directivos de las escuelas, el *capital humano* y la *mirada en común* desarrollada para establecer criterios, metodologías, diagnósticos y un discurso y/o una imagen de región respetando la diversidad comunal. En relación a los logros, se ven aún muy vinculados a conformación de la red territorial provincial o la ampliación de la cobertura comunal de las mismas.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Para los efectos de apoyo y acompañamiento del proceso de implementación operativa de esta Política de Convivencia, así como para dar seguimiento al proceso de conformación y funcionamiento de las redes, se recomienda establecer un protocolo para la actualización de datos e información básica de las redes territoriales provinciales que ya están conformadas, como de aquellas que están en el proceso de constitución.
2. Como la Política de Convivencia Escolar en curso considera tres niveles para constituir su estructura de gestión operativa (comunal, provincial y regional), se recomienda fortalecer las capacidades conceptuales y metodológicas de los Encargados Comunales de Convivencia y los Encargados de Convivencia de los Establecimientos Educativos, para comprender el territorio. Ello permitirá identificar y fortalecer las dinámicas más cercanas a la realidad de la implementación de la Política con los destinatarios de la misma.
3. Fortalecer la vinculación de los equipos centrales con las dinámicas territoriales, generando sinergia entre las distintas experiencias, respondiendo a los requerimientos de apoyo que van surgiendo en la gestión del trabajo en red, en aspectos formativos y metodológicos, disposición de recursos, retroalimentación de los procesos, difusión y socialización de resultados y experiencias replicables, generar y apoyar instancias de reflexión e intercambio sobre los sentidos de la convivencia desde un trabajo en red.

ANEXO I LISTADO DE REDES

N°	REGION	PROVINCIAS	F	%	NOMBRE RED
1	Antofagasta	Antofagasta/El Loa	1	5%	Red de Encargados Comunes de Convivencia Región de Antofagasta
2	Coquimbo	Choapa	1	5%	Red Provincial de Convivencia Escolar Choapa
3	Valparaíso	San Antonio	4	21%	Red Encargados de Convivencia y Aulas de Bienestar
		Quillota			Red Temática de Convivencia Escolar
		Los Andes/San Felipe			Red de Convivencia Escolar San Felipe-Los Andes
		Valparaíso			Red de Equipos Comunes de Convivencia Escolar [RECCE]
4	Metropolitana de Santiago	Santiago norte	3	16%	Red de Convivencia Escolar DEPROV Norte
		Santiago poniente			Red de Convivencia Provincial
		Talagante/Melipilla			Red de Convivencia Escolar DEPROV Talagante
5	L. Bernardo O'Higgins	Cachapoal	1	5%	Red de Convivencia
6	Maule	Curicó	3	16%	Red de Convivencia Escolar Provincial Curicó
		Talca			Red de Coordinadores Comunes de Convivencia Escolar Provincia de Talca
		Linares			Coordinadores Comunes de Convivencia Escolar
7	Biobío	Ñuble	4	21%	Red Territorial de Convivencia Escolar
		Concepción			Mesa Provincial de Convivencia Escolar
		Arauco			Red Provincial de Convivencia Escolar
		Biobío			Red Provincial Convivencia Escolar
8	Magallanes y Antártica Chilena	Magallanes	1	5%	Convivencia Escolar
		Última Esperanza	1	5%	Red Comunal de Convivencia
TOTALES			19		

Fuente: Elaboración propia