



Programa Nacional  
de Convivencia Escolar

*“Una experiencia de promoción de  
la cultura democrática: hacia la  
consolidación de una política pública”*

**Ministerio de Educación de la Nación**

Ministro: Lic. Juan Carlos Tedesco

**Secretaría de Educación de la Nación**

Secretario: Prof. Alberto Sileoni

**Subsecretaría de Equidad y Calidad**

Subsecretaria: Prof. Susana Montaldo

**Consejo Federal de Educación:**

Secretario General: Prof. Domingo de Cara

**Coordinación de programas para la construcción de la ciudadanía en la escuela**

Lic. Mara Brauer

**Coordinación Programa Nacional de Convivencia Escolar**

Coordinador: Lic. Fernando Onetto

**Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura**

**Director Oficina Regional Buenos Aires**

Director: Prof. Darío Pulfer

**Instituto para el Desarrollo y la Innovación Educativa, IDIE, Argentina.**

**OEI-Xunta de Galicia**

Coordinadora: Prof. Sandra Rodríguez

**Especialista en Educación en Valores y para la Ciudadanía**

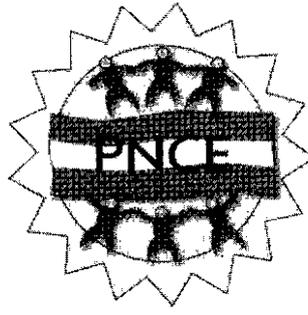
Mg. Alicia Tallone

Para comunicarse con el Programa Nacional de Convivencia Escolar:

-Correo Electrónico: [convivenciaescolar@me.gov.ar](mailto:convivenciaescolar@me.gov.ar)

-Correo Postal: Pizzurno 935, 1° piso Of. 140 / CP (1020 ACA)-Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

-Teléfonos: 011-4129-1393/1391



**Programa Nacional  
de Convivencia Escolar**

**“Una experiencia de promoción de  
la cultura democrática: hacia la  
consolidación de una política pública”**

# ÍNDICE

## Presentación:

Palabras del Sr. Secretario de Educación de la Nación, Prof. Alberto Sileoni.

## Prólogo:

Palabras introductorias del Sr. Director de la Oficina Regional Buenos Aires de la OEI, Prof. Darío Pulfer.

	<b>Pág.</b>
<b>Al lector</b> .....	<b>6</b>
<b>Equipo de trabajo</b> .....	<b>7</b>
<b>Parte 1: Origen, características y estructura del Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE)</b>	
<b>1.1. Objetivos de este informe</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. Acerca del origen del PNCE</b> .....	<b>8</b>
<b>1.3. Descripción del PNCE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3.1. Descripción de la estructura interna del PNCE</b> .....	<b>10</b>
Subprograma 1: Renovación y mejora de las normativas de convivencia escolar .....	<b>10</b>
Subprograma 2: Acuerdos educativo-operativos entre las familias y la escuela .....	<b>12</b>
Subprograma 3: Formación permanente para supervisores y directores de escuela. Redes vinculares institucionales .....	<b>13</b>
Proyecto: Curso de formación para preceptores .....	<b>14</b>
<b>1.3.2. El PNCE en las provincias</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3.3. Subprogramas por jurisdicción</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3.4. El PNCE en cifras</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.5. Grado de avance del PNCE por jurisdicción</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.6. Provincias en las que se desarrolla el PNCE en cooperación con la OEI</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.7. Producción editorial</b> .....	<b>21</b>

<b>Parte 2: Marco de implementación - Fundamentos del PNCE</b>	<b>22</b>
2.1. Desafíos del contexto	23
2.2. El acompañamiento reflexivo	25
2.3. Las competencias para la convivencia escolar	25
2.4. Características del dispositivo de formación	26
2.5. Anticipación y recaudos ante los efectos paradójicos	28
2.6. Diseño de una política contextualizada	29
<b>Parte 3: Acerca de la evaluación</b>	<b>30</b>
3.1. Evaluación de procesos y de productos a cargo del PNCE	30
3.2. Evaluación de procesos a cargo de las jurisdicciones	34
3.3. Indicadores de efectos alcanzados en la realidad educativa local	34
<b>Parte 4: Conclusiones. Los hilos sueltos de un tejido inacabado</b>	
4.1. Preguntas abiertas	38
4.2. Líneas de consolidación, ampliación y profundización	39

## **PRESENTACIÓN**

El Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) ha permanecido fiel al espíritu que inspiró su creación buscando una cultura escolar más impregnada por los valores de la democracia. Puedo hacer esta afirmación porque estoy dentro de la historia del programa desde sus comienzos. Los objetivos, el diseño y los fundamentos conceptuales del PNCE organizan una política de Estado que genera respuestas activas y protagonismo en sus actores locales.

Esta mirada particular sobre las políticas públicas en educación también pertenece a su núcleo original. Desde esta perspectiva, el PNCE ha tenido siempre un acercamiento respetuoso a las jurisdicciones provinciales, a las instituciones escolares y a los docentes, comprendiendo que sólo un trato de igualdad produce emancipación y sólo en esa igualdad hay escucha verdadera.

La convivencia democrática se comienza a construir en la manera en que se ejecutan las políticas. Practicar en lo cotidiano lo que se escribe en los documentos es la mayor fortaleza de una política transformadora en general y, en especial, cuando se aborda la convivencia en las escuelas. Esa es la mejor explicación de los vínculos profundos y enriquecedores construidos en las jurisdicciones provinciales con las que ha interactuado el PNCE desde el Estado Nacional.

Estas palabras introductorias al relato condensado de la puesta en práctica del Programa Nacional de Convivencia Escolar del Ministerio de Educación de la Nación son también mi expresión de adhesión y respaldo sinceros a su propuesta.

**Prof. Alberto E. Sileoni**  
Secretario de Educación de la Nación

## PRÓLOGO

La Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura tiene como razón de ser la promoción del vínculo intercultural pacífico. Estoy convencido de que la cultura local, la identidad personal y colectiva se consolidan en la apertura a la diversidad y no en el enclaustramiento. Los sistemas educativos siguen siendo una herramienta válida y potente de socialización a través de la cual es posible enseñar a convivir haciendo de las diferencias culturales una riqueza colectiva.

Quisiera recordar que las diferencias culturales no deben convertirse en desigualdades sociales ni éstas deben legitimarse desde lo cultural. Las diferencias enriquecen si hay justicia y equidad en el terreno nacional e internacional.

Desde esta perspectiva tan consustancial con la OEI hemos decidido hace más de tres años apoyar, alentar y acompañar el desarrollo del Programa Nacional de Convivencia Escolar impulsado por el Ministerio de Educación de la Nación. En su concepción y ejecución este Programa sostiene la tensión enriquecedora entre lo común y lo diverso como el tejido principal de la socialización que se promueve en las escuelas argentinas. Por esto, me complace presentar este relato de las acciones realizadas hasta aquí deseando que el camino iniciado avance y se profundice en el futuro.

**Prof. Darío Pulfer**  
Director de la Oficina Regional Buenos Aires  
OEI

## AL LECTOR

Este Informe representa una síntesis del recorrido hecho por el PNCE en sus 4 años de gestión: de sus objetivos, sus contenidos, su implementación, sus fortalezas y los desafíos pendientes.

Puede ser útil para animar la discusión en las escuelas sobre la convivencia como tema y contenido específico de aprendizaje.

Es la construcción colectiva de los que formamos parte de la Comunidad Educativa (familia, autoridades, docentes y alumnos), la que consolida la promoción de valores democráticos en las instituciones .

Por eso, a todos aquellos interesados los invitamos a sumar sus reflexiones y experiencias a través de nuestro correo electrónico: [convivenciaescolar@me.gov.ar](mailto:convivenciaescolar@me.gov.ar) y a visitar nuestra página web: [www.me.gov.ar](http://www.me.gov.ar) para acceder a los materiales de lectura y discusión producidos por este Programa.

**Lic. Fernando Onetto**  
Coordinador del Programa Nacional de Convivencia Escolar

## **EQUIPO DE TRABAJO**

### **Coordinador**

Lic. Fernando Onetto

### **Especialistas**

Lic. Mariela Chiaverano

Prof. Vicente Cupo

Lic. Ivana Garzaniti

Lic. Rolando Martiñá

Prof. Raúl Moroni (2004 – 2006)

Lic. Ana María Silva

Prof. Marta Sosa (2005 – 2006)

### **Secretarias**

Srta. María Carolina Loguzzo

Sra. Valeria Mas (2004 – 2006)

### **Acompañante experto OEI**

Lic. Alicia Tallone

Lic. Mercedes Oraisón (Corrientes)

### **Especialistas referentes en las jurisdicciones**

Lic. Susana Aiger (Formosa)

Prof. Emilia Aliaga (Corrientes)

Lic. Nidia Álvarez (Entre Ríos)

Lic. Irma Bracco (San Juan)

Lic. Susana Benítez (Corrientes)

Prof. Raquel Fernández (La Pampa)

Lic. Daniel Gallardo (Mendoza)

Prof. María Laura Gáspari (Santa Cruz)

Lic. Josefina Hidalgo (Tucumán)

Lic. Amelia Ise de Rueda (Santiago del Estero)

Lic. Daniel Martínez Zampa (Chaco)

Prof. María Julia Ruberto (Chubut)

Lic. María del Carmen Sánchez (Mendoza)

Lic. Dante Vargas (Santiago del Estero)

## **PARTE 1: ORÍGENES, CARACTERÍSTICAS Y ESTRUCTURA**

### ◆ **1.1. Objetivos de este informe<sup>1</sup>**

Este informe ha sido elaborado con las siguientes finalidades:

Presentar una **memoria del trabajo** realizado durante la ejecución del Programa Nacional de Convivencia Escolar.

**Recoger aprendizajes**, hacer que la experiencia de ejecución de un Programa Nacional genere confirmaciones, cuestionamientos o aperturas con respecto a las anticipaciones que se tenían en el momento de su diseño y programación.

Colaborar con la **consistencia de las políticas de Estado** favoreciendo que en las sucesivas etapas de gestión del Ministerio Nacional se pueda recuperar y capitalizar lo ya realizado evitando las desarticulaciones que tanto atentan contra el sentido del servicio educativo nacional.

### ◆ **1.2. Acerca del origen del Programa Nacional de Convivencia Escolar (PNCE)**

El Programa Nacional de Convivencia Escolar fue establecido por el Ministro de Educación de la Nación, Lic. Daniel Filmus, **el 15 de Diciembre de 2004** y ha recibido su inspiración e impulso por parte del Prof. Alberto Sileoni, Secretario de Educación de la Nación en el momento de su creación. Fue asumido y reafirmado por el Lic. Juan Carlos Tedesco, como Secretario de Educación.

El PNCE comienza su implementación como respuesta a la demanda de las jurisdicciones locales. Luego de haber sido presentado en el Consejo Federal de Educación (2004) y de haberse realizado un Seminario Nacional e Internacional sobre Convivencia Escolar (el cual contó con el apoyo de la OEI -Organización de Estados Iberoame-

---

<sup>1</sup> Este Documento constituye una versión sintética. Ponemos a disposición del lector interesado por conocer en profundidad la propuesta del PNCE una versión más extensa y analítica. Podrá conseguirla enviando un mail a [convivenciaescolar@me.gov.ar](mailto:convivenciaescolar@me.gov.ar)

ricanos para la Ciencia, la Educación y la Cultura- y al que fueron invitados representantes de todas las provincias), se dejó abierta la iniciativa a las autoridades locales.

El PNCE expresa la constante preocupación del Ministerio Nacional por asumir y orientar los procesos de socialización al interior de la escuela buscando articularlos con los valores de la cultura democrática; es un programa en marcha que continúa sus acciones en diversas jurisdicciones provinciales.

**Aprender a convivir con otros en la escuela**, como lugar público bajo la tutela del Estado, **es una riqueza pedagógica** de las instituciones, **un desafío** para la enseñanza y **un tema abierto** para la reflexión educativa.

### ◆ 1.3. Descripción del PNCE

El **PNCE** ha elegido una estrategia compleja de abordaje de la problemática en las diversas jurisdicciones nacionales. Para ello ha desplegado **tres caminos de intervención** que apuntan a tres diferentes colectivos de actores educativos y a tres focos problemáticos diversos.

Esta triple selección no agota ni los actores ni los problemas involucrados en la temática que nos convoca. Se los ha seleccionado siguiendo un criterio de potencia transformadora y por atribución de causalidad.

Dicho de otro modo, estos **actores educativos son seleccionados porque tienen mayores posibilidades de modificar las condiciones reales en las que se construyen los vínculos en las escuelas** y su modo de pensar y de actuar explica al menos en una parte importante por qué la convivencia escolar se ha convertido más bien en un obstáculo institucional para la tarea educativa.

**Los actores seleccionados son tres:**

- **las autoridades de conducción político-educativas locales: los supervisores y directivos escolares,**
- **los docentes,**
- **los alumnos y sus familias.**

Los *campos problemáticos* seleccionados son:

- **la concepción y el ejercicio del rol de autoridad y las formas de gobierno,**
- **la dificultad para establecer un acuerdo educativo entre familia y escuela, y**
- **la dificultad para otorgar legitimación a las normas de convivencia escolar.**

### ● 1.3.1. Descripción de la estructura interna del PNCE

La **estructura interna del PNCE** está conformada por diferentes Subprogramas. Ellos son:

**Subprograma 1:  
Renovación y mejora de las normativas de convivencia escolar**

#### ● **Fundamentación**

Un aspecto importante a considerar en el tejido de las relaciones internas de la escuela es el **aparato normativo que regula el comportamiento** de sus miembros.

En numerosas jurisdicciones se ha producido una renovación pasando de los antiguos reglamentos de disciplina, en su mayoría redactados al final de la década del cincuenta a un nuevo modelo llamado "acuerdo de convivencia".

El Programa propuesto por el Ministerio Nacional ofrece a las jurisdicciones **asesoramiento técnico especializado** en las dos situaciones mencionadas en que pueden encontrarse: que hayan reformado el reglamento de disciplina tradicional o que mantengan la antigua versión.

De manera particular, pensamos que los reglamentos tienen una relevancia reforzada en la **escuela secundaria**<sup>2</sup>. En ese nivel se focalizará el aporte del Ministerio Nacional.

**Aprender el respeto por la norma, comprender su sentido, participar en su producción, aceptar sus límites es un modo decisivo de aprender a respetar la ley que, a su vez, es una parte importante del desarrollo de una cultura democrática en las instituciones educativas.**

### ● **Objetivos del Subprograma**

Este Subprograma posee como objetivos específicos:

- ✓ **Renovar las normas de disciplina escolar para adecuarlas al nuevo contexto cultural democrático.**
- ✓ Generar un proceso de **producción colectiva de las normas** que mida su calidad por el nivel de **participación, diálogo y consenso** en el que puedan incluirse todos los actores educativos: directivos, docentes, alumnos, alumnas, familias y personal no docente.
- ✓ Prestar asistencia a las **jurisdicciones que han renovado sus normativas escolares** para **evaluar el grado de su implementación y avance**, y promover que el cambio normativo se enraíce en un **cambio de los modelos culturales de las instituciones.**
- ✓ Favorecer la construcción de **equipos territoriales de referencia** para que puedan ofrecer **asesoramiento técnico** a la implementación, evaluación y sostenimiento del Programa, facilitando la autonomía de las jurisdicciones y de las instituciones en su gestión.

---

<sup>2</sup> En el presente informe se utilizarán las denominaciones de los niveles del Sistema Educativo Nacional de acuerdo a la organización establecida en la actual Ley de Educación Nacional N° 26.206.

## **Subprograma 2: Acuerdos educativo-operativos entre las familias y la escuela**

### ● **Fundamentación**

La **escuela** y la **familia** son las instituciones a las que la sociedad atribuye la **principal responsabilidad en la educación de las nuevas generaciones**.

Aunque los actores educativos en la sociedad actual se han ampliado y diversificado sigue siendo muy relevante que estos dos colectivos enseñantes se encuentren, puedan comunicarse y establecer acuerdos.

Para hacerlo es necesario **superar las distancias** que los separan y, en ocasiones, los enfrentan; distancias que surgen de recorridos históricos diferentes.

En nuestros días el marco cultural y la guía de valores que impregnan a las familias y la cultura escolar tradicional se han distanciado dramáticamente.

Es muy importante para los adultos responsables de la educación familiar contar con la cooperación de la escuela y sus docentes; y también es decisivo para los docentes contar con la comprensión y el apoyo de las familias.

Aunque pueda parecer una obviedad la necesidad de desarrollar este **camino de aproximación**, no son pocas las dificultades que hay que remontar. Hay un sustrato tácito de creencias, hábitos institucionales, representaciones colectivas y diversidad de situaciones que construyen una trama problemática y compleja en la relación entre la escuela y la familia.

**Hacer de esta trama un tejido abierto comunicacional es el propósito de este Programa. Lograr que escuela y familia confluyan en promover un compromiso con la exigente tarea de aprender por parte de nuestros niños y jóvenes.**

### ● **Objetivos del Subprograma**

Este Subprograma, se propone los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Cooperar con las direcciones de área y equipos técnicos jurisdiccionales para **diseñar un plan que favorezca la apertura y la comunicación entre las familias y la escuela.**
- ✓ Cooperar con las direcciones de área y equipos técnicos jurisdiccionales para **diseñar acuerdos educativo-operativos que favorezcan el apoyo mutuo entre las familias y la escuela,** revalorizando el esfuerzo en el aprendizaje y la búsqueda de objetivos de logro exigentes.
- ✓ Desarrollar un programa de **asistencia a las escuelas para lograr una mejor comunicación intercultural** que valore las diversas identidades colectivas de origen.
- ✓ Desarrollar un programa de asistencia a las **escuelas** para lograr una buena **inserción en su medio social y cultural.**

**Subprograma 3:  
Formación permanente para supervisores y directores de escuela.  
Redes vinculares institucionales.**

● **Fundamentación**

Para lograr una mirada reflexiva sobre la propia situación institucional es relevante contar con un asesoramiento que interrogue, enriquezca y contraste ofreciendo otras percepciones y perspectivas. Este **aporte para la reflexión crítica sobre la cultura y los climas institucionales** es constructivo cuando se coloca en una relación respetuosa, de **escucha e intercambio** y no en una relación jerárquica que se arroge la exclusividad del saber.

Los **supervisores o inspectores y los directores de escuela** con que cuentan las jurisdicciones son los actores apropiados para aportar este **acompañamiento que permita** de manera especial a los equipos de conducción y a las mismas instituciones **desplegar una mirada reflexiva sobre sus estilos de interacción y sus prácticas profesionales,** que dé lugar a revisar supuestos, encuadres, teorías implícitas y permita diseñar experiencias controlables de mejora.

**Sin la participación del personal de supervisión y de los equipos de conducción de las instituciones educativas, que constituyen la línea ordinaria de gestión de los sistemas jurisdiccionales, cualquier programa de innovación y mejora no sería sustentable ni potente.**

### ● **Objetivos del Subprograma**

- ✓ Ofrecer **formación a los inspectores y/o supervisores y a los directores de escuela** para que desarrollen aptitudes para el asesoramiento a los equipos de conducción en su gestión de las relaciones humanas en la escuela.
- ✓ **Dejar instalado en la jurisdicción un equipo técnico local de expertos**, capaces de prestar asistencia en las intervenciones institucionales de los inspectores y/o supervisores y de los directores de escuela.
- ✓ Afianzar el **nuevo vínculo de acompañamiento institucional entre el nivel de supervisión y el nivel directivo** de las instituciones para abordar la problemática de la convivencia.

### **Proyecto:**

**Curso de formación para preceptores**

### ● **Fundamentación**

El **preceptor** en nuestras escuelas se encarga, en general, de controlar la asistencia y el comportamiento de los alumnos, llevar adelante la tarea administrativa, entrevistar a las familias de los alumnos y reemplazar a los profesores en caso de ausencia. El preceptor es la persona que más contacto directo tiene con los alumnos, aunque de modo intermitente, y con los profesores. Pero es una especie de **"actor oculto" en el desarrollo de la trama cotidiana de la convivencia**, debido a que no cuenta con el valor agregado de dedicarse al propósito esencial de la institución: "enseñar".

El proyecto de formación para preceptores, se propone brindar una formación orientada a **sistematizar su papel educativo** en el área de la convivencia escolar y **potenciar los aspectos positivos** que se dan en el desempeño actual del rol. Como así también, aportar un conjunto de **herramientas y estrategias** para una intervención positiva.

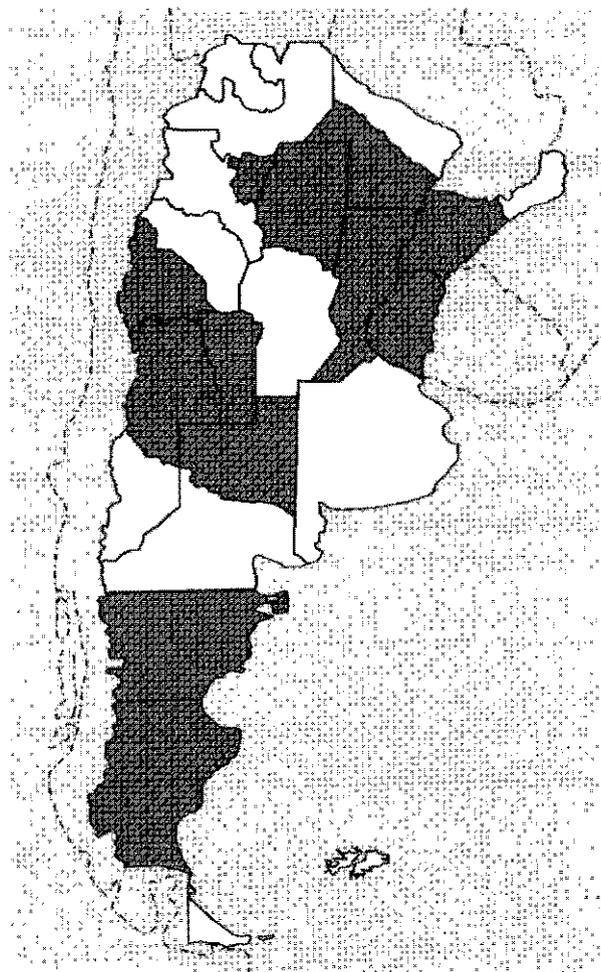
En articulación con las acciones que incluye el Programa Nacional de Convivencia Escolar, este Curso de Formación para Preceptores busca contribuir al mejoramiento de educativo, en tanto promueve prácticas pedagógicas reflexivas y democráticas que faciliten una mejor convivencia en la escuela.

Dicho dispositivo se encuadra en un **modelo de formación en la práctica**, en tanto toma el desempeño profesional del preceptor en formación, en su situación real de trabajo, y lo convierte en objeto de análisis y reflexión.

- **Objetivos del curso**

- ✓ Profundizar el papel educativo de los preceptores, **profesionalizando el ejercicio de su rol.**
- ✓ Ampliar los **esquemas** y las **categorías** con que se perciben e interpretan los hechos escolares.
- ✓ Diseñar **nuevos modos de responder** a sus tareas y a las problemáticas cotidianas de convivencia escolar.

● **1.3.2. EL PROGRAMA NACIONAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR EN LAS PROVINCIAS**



■ Provincias en las que se implementa

● **1.3.3. SUBPROGRAMAS POR JURISDICCIÓN**

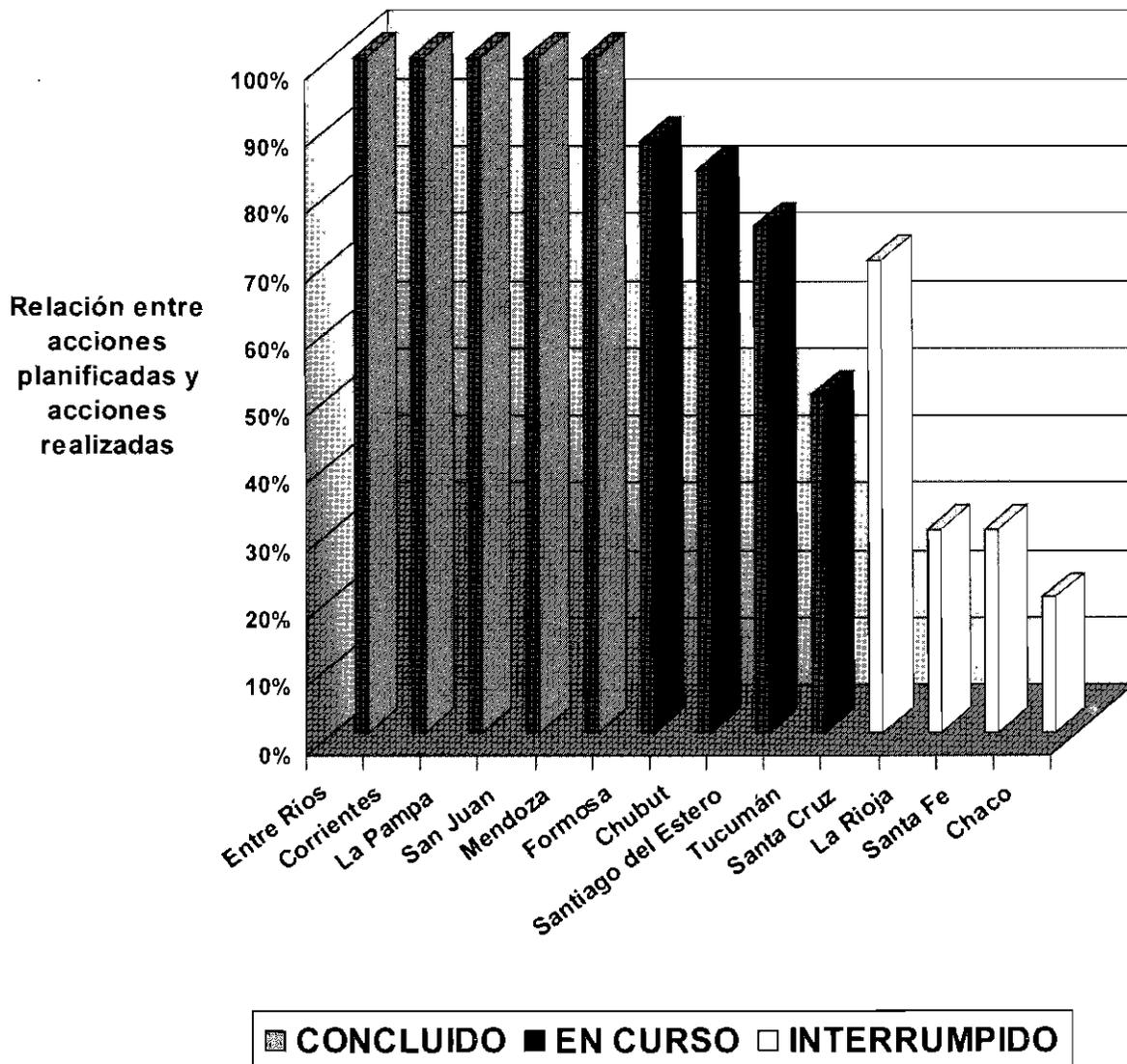
<b>Supervisores y Directores</b>	<b>Escuela y Familia</b>	<b>Normas de convivencia</b>	<b>Preceptores</b>
<b>Corrientes</b>		<b>Corrientes</b>	<b>Corrientes</b>
<b>Chaco</b>			
		<b>Chubut</b>	
<b>Entre Ríos</b>		<b>Entre Ríos</b>	
<b>Formosa</b>			
<b>La Pampa</b>	<b>La Pampa</b>		
<b>La Rioja</b>			
<b>Mendoza</b>			
<b>San Juan</b>	<b>San Juan</b>	<b>San Juan</b>	
<b>Santa Cruz</b>			<b>Santa Cruz</b>
		<b>Santa Fe</b>	
<b>Santiago del Estero</b>			
<b>Tucumán</b>			

### ● 1.3.4. EL PROGRAMA NACIONAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR EN CIFRAS

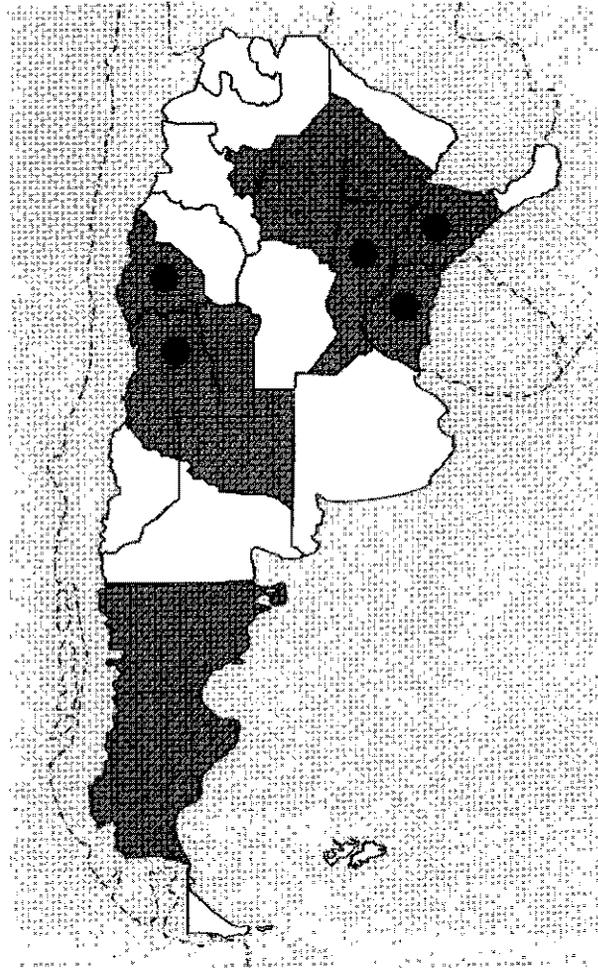
A continuación presentamos algunas cifras que muestran la proyección cuantitativa de este Programa.



● **1.3.5. GRADO DE AVANCE DEL PNCE POR JURISDICCIÓN PERÍODO 2004-2007**



● **1.3.6. PROVINCIAS EN LAS QUE SE DESARROLLA EL PNCE EN COOPERACIÓN CON LA OEI**



● Jurisdicciones en las que cooperó la OEI con el PNCE:

- CORRIENTES
- ENTRE RÍOS
- MENDOZA
- SANTA FE
- SAN JUAN

### ● 1.3.7. PRODUCCIÓN EDITORIAL

**1**

#### **Cuaderno de Formación para el asesoramiento en convivencia escolar**

**545**

Ejemplares distribuidos a supervisores

**1680**

Ejemplares distribuidos a directores de escuela

**3**

#### **Series de tres cuadernillos por Subprograma**

**45250**

Cuadernillos distribuidos sobre Renovación de Normas de Convivencia

**20100**

Cuadernillos distribuidos sobre Familia y Escuela

**5900**

Cuadernillos distribuidos sobre Formación de Preceptores

**2**

#### **Números de la Revista "A convivir se aprende"**

**4500**

Ejemplares N°0 distribuidos a docentes y alumnos de las escuelas en las que se implementa el Programa

**2000**

Ejemplares N°1 distribuidos a docentes y alumnos de las escuelas en las que se implementa el Programa

## PARTE 2: IMPLEMENTACIÓN

### ◆ 2. Marco de implementación

La implementación del PNCE se basa en dos condiciones fundamentales:

- ✓ **la detección y reconocimiento de necesidades referidas a convivencia escolar por parte de la jurisdicción, y**
- ✓ **la conformación de equipos técnicos locales.**

En consecuencia, para efectivizar las estrategias de formación que propone el PNCE se ejecutan dos acciones iniciales que se consideran básicas para el avance en la propuesta de formación: el trabajo con las autoridades locales y la constitución del equipo técnico.

#### **1) Trabajo con la máxima conducción local: un esfuerzo instituyente**

El Programa de Convivencia Escolar comienza siendo un Programa Nacional pero hace un trabajo deliberado para transformarse en una política educativa local.

Los primeros encuentros de trabajo incluyen reuniones con la máxima autoridad del ministerio local. En todas las intervenciones (aún cuando ya se esté interviniendo en el nivel de personal de supervisión, los directivos escolares, o las escuelas como instituciones), siempre se reserva un espacio para una reunión de trabajo político educativo. Allí se supervisa el desarrollo del Programa, se consulta y toma contacto con el punto de vista local en el más alto nivel de gestión, con sus valoraciones y preocupaciones.

**Se busca convertir a los responsables locales de la política educativa en actores instituyentes que instalen la atención en las problemáticas de convivencia escolar en el mediano plazo y a nivel provincial.**

## 2) Constitución del equipo local: el proceso de interacción

Un trabajo decisivo para un diseño político contextualizado como el del PNCE es colaborar en el desarrollo e instalación de las contrapartes técnicas locales para que participen en el diseño local del trabajo, reinterpretaando la propuesta general de la Nación en función de las características y necesidades de cada jurisdicción.

Se promueve que el equipo local de Convivencia Escolar asuma la conducción de la implementación del Programa Nacional manteniendo su **enfoque teórico, los valores de referencia y las prácticas que expresan esos valores.**

Que el equipo local de convivencia escolar adquiera un **protagonismo progresivo** en la tarea formativa es uno de los impactos esperados del programa

### ● FUNDAMENTOS DEL PNCE

Esta parte del informe tiene como finalidad ofrecer una mirada reflexiva acerca de la complejidad que supone la implementación de una propuesta como el PNCE. Daremos cuenta de **los valores** que orientan el PNCE, **el marco teórico** que lo fundamenta, **su concepción** del entramado de relaciones entre el contexto, sus actores y la problemática de la convivencia escolar.

#### ● 2.1. Desafíos del contexto

A continuación esbozamos una reflexión acerca de cómo el contexto configura, a veces obstaculizando y otras contribuyendo, la puesta en escena de situaciones de aprendizaje de la convivencia democrática.

Al referirnos a **contexto**, aludimos a dos tipos de fenómenos que afectan el desarrollo del proyecto, distinguibles (aunque en general vinculados) y realimentándose entre sí:

- 1) **Fenómenos objetivos:** se incluyen especialmente las crisis y conflictos derivados de aspectos disfuncionales del sistema en sí, como ser falta de articulación y/o superposición de funciones, maraña burocrática, comunicación poco fluida, sobrecarga de tareas y proyectos, etc. También aspectos

dinámicos, especialmente discontinuidad de las gestiones y en los diferentes niveles del organigrama jurisdiccional, lo que dada la personalización habitual de las funciones, suele generar un recomienzo desde cero.

**2) Fenómenos subjetivos / intersubjetivos:** se incluyen pautas culturales, es decir narraciones portadoras de creencias arraigadas, al modo de:

- ✓ *“No conviene mostrar que uno tiene problemas”.*
- ✓ *“Es riesgoso adherir a proyectos que no muestran garantías de continuidad”.*
- ✓ *“Los docentes y los técnicos hablamos diferentes lenguajes. No nos comprenden y no los comprendemos. Muchas veces no han tenido nunca la tiza en la mano...”*
- ✓ *“El que no cambia todo, no cambia nada”.*
- ✓ *“En los enfrentamientos y conflictos siempre hay alguien que tiene razón y alguien que tiene la culpa”.*
- ✓ *“De buenas intenciones salen siempre cosas buenas; las cosas malas, salen siempre de malas intenciones”.*

**Estas y otras creencias similares, suelen funcionar a modo de obstáculo epistemológico en el desarrollo de tareas de reflexión sobre las propias prácticas, profesionales e institucionales, que se realizan en el marco de nuestro Programa.**

Dichas creencias operan por un lado como pantallas que impiden visualizar y, por tanto, anticipar los problemas. Y, por otro lado, al ocultar el aspecto paradójico de las propias decisiones, suelen generarse climas institucionales en los que los conflictos se afrontan en un estado de inerte perplejidad, que suele incrementarse y derivar en enojo al comprobar que nadie está en condiciones de ofrecer seriamente ninguna “solución final”.

Tanto desde el diseño como desde la práctica concreta y las relaciones personales e institucionales, nuestro Programa contempla estos obstáculos en la medida de sus posibilidades y adopta como una de sus premisas fundantes el **consolidar a los actores** locales y la correspondiente definición de nuestro rol como **proveedores de recursos**. Es decir, **el PNCE facilita información fundada que permita la apertura a nuevas descripciones de la situación y, por lo tanto, a la toma de mejores decisiones**.

## ● 2.2 El acompañamiento reflexivo

El PNCE propone la constitución de parejas formativas para el desarrollo de habilidades de los supervisores y directores como asesores de las problemáticas de la convivencia escolar.

En ellas, uno de los integrantes de la pareja asume la función de acompañante reflexivo durante la intervención conjunta que realicen en una escuela. Esta intervención se enmarca en un dispositivo de triangulación que reconoce en el acompañante reflexivo la inclusión de otra mirada sobre la práctica. Por esto, los supervisores son acompañados por un técnico del ministerio provincial y los directores de escuela por otro director, mientras que en el caso del equipo nacional, esta mirada la realiza un asesor externo.

**El acompañante reflexivo promueve una reapropiación de la situación institucional y para ello ayuda a interrogar, enriquecer y contrastar la experiencia con otras percepciones y perspectivas ofrecidas desde una posición respetuosa y empática.**

## ● 2.3 Las competencias para la convivencia escolar

Desarrollar en los agentes del sistema educativo capacidades para el abordaje de la problemática de la convivencia escolar, supone focalizar esa tarea de modo tal que los involucrados adquieran habilidades específicas como:

- el uso reflexivo de las teorías,
- la triangulación como dispositivo de intervención,
- el registro de lo acontecido de manera adecuada,
- una mayor neutralidad en el posicionamiento,
- interrogar para encontrar sentido a lo que ocurre, y
- percibir la convivencia como una cualidad inseparable de las personas y sus interacciones.

## ● 2.4 Características del Dispositivo de Formación

Señalaremos a continuación los elementos que constituyen los pilares conceptuales de nuestras propuestas de formación.

### ● El encuadre

En los procesos de formación, transmitir y sostener un encuadre no es sólo una condición inicial sino que forma parte de su contenido. Señalamos diferentes elementos del encuadre:

- ✓ La confidencialidad que resguarda la información que se recoge en las instituciones.
- ✓ No confundir selección con focalización o estigmatización.
- ✓ Múltiple opción en las propuestas para ser ensayadas en el contexto real de las instituciones.
- ✓ Las condiciones de acreditación de las ofertas formativas

### ● El intercambio profesional

El PNCE entiende que una de las limitaciones culturales profesionales que obstaculizan la convivencia en las escuelas es una representación del rol docente como una tarea que se realiza bien en la soledad y el aislamiento. La balcanización al interior de las instituciones, el aislamiento de la institución con respecto al medio, la dificultad de realizar diseños de enseñanza y de evaluación o proyectos curriculares que excedan la unidad del aula, muestran cómo la representación del docente como enseñante solitario se ha enraizado en la comprensión colectiva del rol.

- **Saberes previos, tradiciones y hábitos profesionales**

El PNCE concibe la formación profesional como una escena de comunicación, en la que resulta decisivo el lugar de interlocución elegido por el formador. Entender que la formación debe jugar también un rol de confirmación de la experiencia, los saberes y las prácticas previas de los docentes sólo es comprensible desde un lugar de respeto y confianza en su competencia profesional.

- **Entre la formación y la intervención**

La propuesta que ofrece el PNCE a sus destinatarios establece una mediación entre el ámbito formativo y el ámbito de trabajo, favoreciendo una interacción entre las teorías y las experiencias laborales de cada docente.

Adquiere finalmente el formato de una **“experimentación profesional”** por la que se introduce/n alguna/s variable/s en la secuencia habitual de trabajo y se trata de observar reflexivamente sus efectos posteriores.

- **La autoevaluación**

Los procesos de implementación del PNCE tienen una doble evaluación:

- ✓ **una evaluación de proceso y**
- ✓ **una evaluación de producto.**

**La evaluación de proceso** en los proyectos de formación adquiere el formato de una autoevaluación que los destinatarios realizan en forma anónima llenando una planilla estructurada con 20 ítems.

Cabe preguntarse, ¿por qué elegimos el modelo de autoevaluación? Creemos que ofrece una doble ventaja y una limitación.

Entre las primeras,

- a) elimina la figura del examinador** ante el cual aprobar facilitando la valoración del proceso por parte de los docentes, por el anonimato de las respuestas.
- b) el rol de espejo** que cumple la evaluación por el que cada uno se mira a sí mismo y se valora, lo cual permite tomar conciencia de la mayor o menor distancia con las expectativas previas de aprendizaje.

La **limitación** de este tipo de evaluación es que **nos da solamente la percepción de los propios destinatarios** y no se puede cruzar con las percepciones que otros tendrían sobre los procesos personales de aprendizaje.

En este sentido, es interesante contrastar los resultados de las autoevaluaciones de los procesos con los de las **evaluaciones de los productos** (trabajos finales presentados libremente por los distintos actores institucionales).

## ● 2.5. Anticipación y recaudos ante los efectos paradójicos

Toda intervención educativa es una acción o una serie de acciones que se incorporan a una historia previa. Esta historia es el contexto de significado en el que se incluye la intervención educativa. Los efectos reales que la intervención educativa produce en las personas, en sus sentimientos, en su comportamiento, en su forma de pensar son impredecibles, al menos de manera cabal, porque esa narración que es la identidad de las instituciones es siempre única, no anticipable. La misma intervención en diferentes contextos puede dar lugar a efectos imprevistos y también no deseados.

**Los diferentes subprogramas** que constituyen el PNCE provocan no sólo **efectos en los destinatarios directos** de sus estrategias de formación sino también **efectos indirectos en las instituciones** en las que trabajan estos destinatarios.

**El PNCE no puede**, como hemos dicho, **evitar efectos no intencionados de sus acciones, pero sí puede ofrecer una serie de recaudos** para hacer más improbable la presencia de efectos no deseados. Entre ellos mencionamos:

- a) Ofrecer caminos de múltiple opción a los destinatarios.
- b) Habilitar la decisión de los actores educativos como válida.
- c) Hacer un seguimiento reflexivo del proceso de implementación.
- d) Visualizar la resistencia como información y como marcador de identidad y no sólo como obstáculo.
- e) Anticipar los posibles efectos negativos de las acciones recomendadas.
- f) Favorecer una actitud reflexiva por parte de los actores directos.
- g) Favorecer un reajuste permanente del diseño de trabajo a través de la evaluación.
- h) Incluir como ítem necesario de las propuestas de convivencia escolar el control y la anticipación de efectos no deseados.

## ● 2.6. Diseño de una política contextualizada<sup>3</sup>

Un diseño contextualizado es el que creemos apropiado para una política de Educación en Valores Democráticos (EDVD). Este tipo de diseño debería incluir tres niveles de **desarrollo**:

### 1. Una estrategia política

El enfoque de trabajo del PNCE tiene como objetivo favorecer el tránsito de un programa a la política de cada jurisdicción.

### 2. Una estrategia de instalación

El PNCE mantiene abierta la contratación con el nivel máximo de conducción, respeta la línea jerárquica, institucionaliza el mandato político y alterna entre el trabajo focalizado (invisible políticamente) y el trabajo masivo<sup>4</sup> (visibilización política).

### 3. La elección de un dispositivo de mejora.

El PNCE ha puesto en juego los siguientes dispositivos de mejora:

- a) Seleccionar los actores de mayor impacto, aquellos que al realizar aprendizajes profesionales puedan producir efectos más extensos.
- b) Delimitar un territorio operativo que esté en los basamentos de la problemática, lo que llamamos el "enseñante colectivo".
- c) La triangulación que permite encontrar la "decisión correcta" haciendo una deliberación político-moral, cotejando valores con decisiones.
- d) Apostar a la potencia de la cadena de transferencias. La potencia está en la consistencia práctica de la propia intervención con referencia a los valores que se han aludido en el discurso.
- e) Promover ensayos de modificación de rol, estableciendo una permanente interacción entre el espacio de formación y el espacio de acción profesional.
- f) Hacer propuestas que propongan diversas opciones de recorrido a los protagonistas.
- g) Acentuar la presencia frecuente en el terreno<sup>5</sup>.
- h) Incluir las resistencias a los procesos de mejora en la convivencia en las expectativas de intervención para hacer posible una "conversación auténtica" con los protagonistas locales.

<sup>3</sup>Por tratarse ésta de una versión reducida del informe los temas están expresados con carácter enunciativo, se sugiere consultar el informe en su versión completa para una mayor profundidad en el análisis.

<sup>4</sup>Se llama trabajo masivo a la inclusión de todas las escuelas de un nivel en las acciones de un subprograma. El PNCE ha trabajado con todos los niveles, acentuando el trabajo con las escuelas de Nivel Secundario.

<sup>5</sup>En el año 2006, por ejemplo, se hicieron 34 acciones de al menos dos días de duración en territorio de las jurisdicciones locales.

## **PARTE 3: EVALUACIÓN**

### **◆ 3. Acerca de la evaluación**

Uno de los grandes desafíos que debe atravesar un programa de la naturaleza del PNCE, es evaluar sus condiciones iniciales, sus procesos y sus resultados. Consecuentemente con ello, el PNCE establece diversos dispositivos que apuntan a monitorear la tarea en proceso y sus productos, para dar cuenta de los resultados de su intervención.

#### **● 3.1 Evaluación de procesos y de productos a cargo del PNCE**

##### **● Evaluaciones de procesos**

La producción de acuerdos escolares de convivencia, la elaboración y puesta en práctica de nuevas experiencias de vinculación de la escuela con las familias, el ejercicio del rol de acompañante reflexivo de la convivencia escolar por parte de supervisores y directores de escuela, tuvieron registros de proceso por parte del PNCE. Estos registros permiten cotejar las acciones y las vivencias de las instituciones y del personal docente con las intenciones educativas y los valores de referencia que orientan al PNCE. En esos registros aparecen confirmaciones de las anticipaciones previas, desvíos e interrogantes que demandan reflexión e inclusive reorientación del trabajo en cada jurisdicción. El equipo nacional hace esta tarea de recolección e interpretación de la información en diálogo con los equipos técnicos locales.

Ofrecemos más abajo, una síntesis de los aspectos que se revisan en el proceso de desarrollo de los subprogramas del PNCE<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Para consultar los resultados obtenidos en la recolección de datos sobre los procesos hasta el momento de la realización de este informe sintético se puede solicitar la versión extensa del mismo a [convivenciaescolar@me.gov.ar](mailto:convivenciaescolar@me.gov.ar). En dichos informes se mantiene reserva sobre las provincias que proveen los datos de cada proceso. Los informes se mantienen abiertos porque las acciones siguen en marcha.

**Evaluación de proceso – Subprograma Formación permanente para supervisores y directores de escuela como asesores en convivencia escolar - Período 2004 – 2007**

**AUTOEVALUACIÓN de los participantes**

- Participación en los encuentros de formación.
- Comprensión de los marcos conceptuales propuestos.
- Relación entre las propuestas e intercambios de los encuentros de formación y la propia práctica profesional.
- Características de las intervenciones de asesoramiento en convivencia escolar.
- Mejoras en la convivencia escolar que se visualizan como deseables.

**Evaluación de proceso – Subprograma Renovación y mejora de las normativas de convivencia escolar - Período 2004 – 2007**

**AUTOEVALUACIÓN del proceso de elaboración del AEC de cada institución educativa**

- Realización de jornadas institucionales sobre convivencia escolar.
- Consultas a docentes, alumnos, familias, personal de apoyo educativo.
- Formación de una comisión redactora del AEC.
- Registro del proceso de elaboración del AEC.
- Elaboración de un primer borrador del AEC.
- Apropriación del concepto educativo de norma.
- Apropriación del concepto educativo de sanción y sus diferentes tipos.
- Apropriación del concepto de Acuerdo Escolar de Convivencia y su diferencia respecto de Reglamento de Disciplina

## ● Evaluaciones de productos

Los diferentes subprogramas del PNCE culminan en una producción final que también es objeto de evaluación por el equipo nacional. Esta producción da cuenta del impacto de primer orden del Programa en los destinatarios directos, sus aprendizajes, su incorporación de prácticas y valores organizadores de la convivencia escolar. Los productos evaluados son el final de un camino y el puente hacia otro simultáneamente; final de un proceso de instalación de la propuesta de convivencia escolar y puente mediador que la va transfiriendo a las instituciones.

También respecto de los productos esperados y su particular evaluación, el PNCE hizo un proceso de ajuste y reorientación; de manera particular en las acciones destinadas a directivos y supervisores. En una primera etapa se propuso que estos actores educativos realizaran un "proyecto de gestión de la convivencia escolar". La experiencia exigió un reajuste y llevó a solicitar un "trabajo de selección de herramientas y técnicas que se decide incorporar al ejercicio del rol".

Con respecto a la evaluación de los AEC (Acuerdos Escolares de Convivencia) el PNCE realizó en el año 2006 un Seminario Interprovincial de Formación para Evaluadores de los AEC destinado a los supervisores de las provincias que estaban implementando este Subprograma. De este modo, los supervisores quedaron habilitados como evaluadores directos de los AEC. Se ofrece más abajo una ilustración de los aspectos que se evaluaron en estos productos normativos.

Se describen a continuación algunos de los temas que se evalúan en cada propuesta:

### **Evaluación de producto - Subprograma Formación permanente para supervisores y directores de escuela como asesores en convivencia escolar - Período 2004 - 2006**

#### **EVALUACIÓN de proyectos de mejora de la convivencia escolar**

- Diagnóstico que fundamente el aspecto de la convivencia escolar en el que se centra el proyecto.
- Ámbito de aplicación.
- Fundamentación teórica.
- Claridad de los objetivos de intervención.
- Metodología de trabajo.
- Planificación de la evaluación del proyecto.

**Evaluación de producto - Subprograma Formación permanente para supervisores y directores de escuela como asesores en convivencia escolar – Período 2007**

**EVALUACIÓN de proyección de mejoras en el rol de asesor en convivencia escolar**

- Registro de las actividades propuestas por el PNCE y especificación de beneficios y dificultades encontrados.
- Proyección de trabajo para el año siguiente con incorporación de herramientas trabajadas en el proceso de formación como asesores en convivencia escolar.
- Aspectos del rol que se pretenden mejorar.

**Evaluación de producto – Subprograma Renovación y mejora de las normativas de convivencia escolar – Período 2004 – 2007**

**EVALUACIÓN de los Acuerdos Escolares de Convivencia de cada institución educativa perteneciente a las jurisdicciones en las que se implementó este Subprograma**

- Relato del proceso de producción del AEC
- Participación de alumnos, docentes, personal de apoyo educativo, familias
- Calidad de las normas (ámbito de incumbencia, coherencia con otros marcos regulatorios, su carácter propositivo, su formulación).
- Calidad de las sanciones (contenido educativo de las mismas, gradualidad en la gravedad de las sanciones, opciones educativas alternativas)
- Constitución de los Consejos Escolares de Convivencia (objetivos, integrantes, modalidad de funcionamiento)
- Acta Compromiso de los Docentes (explicitación de valores o metas educativas que los docentes toman como inspiradores de su trabajo profesional, constancia directa o indirecta de adhesión de los docentes)
- Evaluación y reajuste del AEC (constancia de autoridades que lo avalan, instancias y frecuencia de revisión y evaluación)

## ● 3.2. Evaluación de procesos a cargo de las jurisdicciones

El PNCE ha utilizado diversas estrategias para evaluar los procesos de implementación de sus líneas políticas de trabajo.

Como intención inicial se propuso a todas las jurisdicciones **involucrar a sus direcciones provinciales de investigación y evaluación en la valoración de la implementación del Programa Nacional**. Esta propuesta encontró diversos grados de resistencia en las jurisdicciones. Como sustento a todas ellas aparece la falta de instalación en el sistema educativo nacional de una cultura evaluativa en educación. La ausencia de una cultura evaluativa impide establecer una diferenciación entre la dinámica política y la recolección de información como insumo para mejorar el perfil de las estrategias de implementación en cada contexto.

## ● 3.3. Indicadores de efectos alcanzados en la realidad educativa local

En la realización de una política educativa podemos distinguir **efectos de primer orden y de segundo orden**. Entre los primeros, se considera todo aquello que incumbe a la realización de **acciones con los actores locales**. Los segundos, son aquellos que **permanecen en la realidad local luego de la ejecución de la política**.

Como ejemplos de unos y otros podemos nombrar:

### ***Efectos de primer orden***

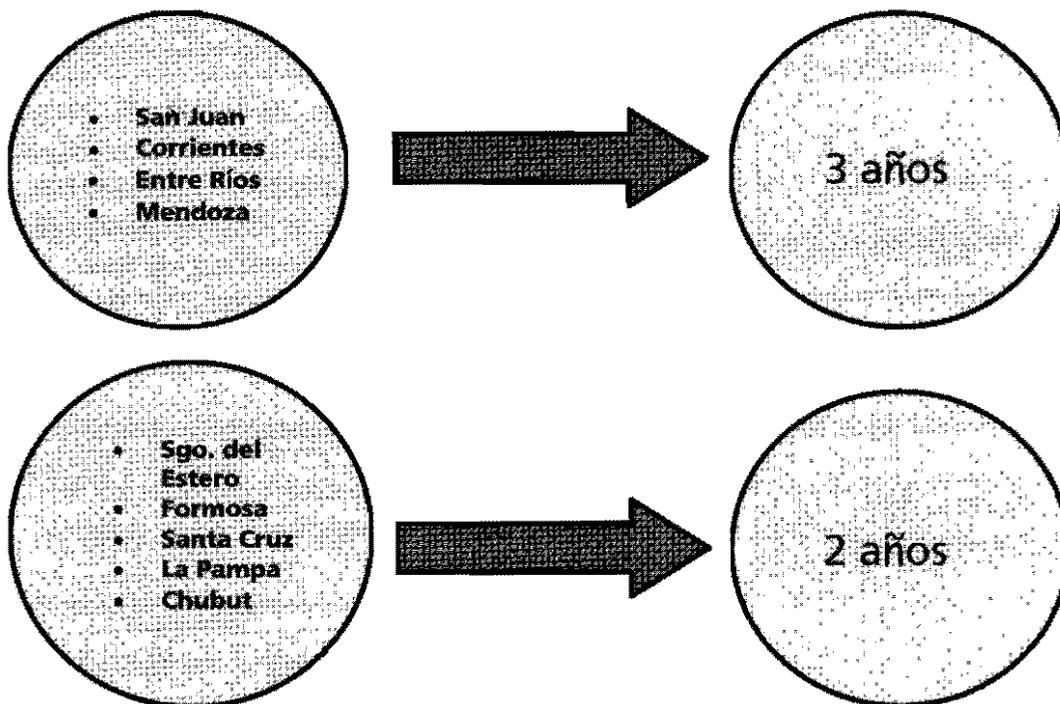
- Grado de desarrollo de la planificación prevista.
- Permanencia y extensión de la demanda del Programa.
- Aumento de jurisdicciones solicitantes por año.

### ***Efectos de segundo orden***

- Consolidación de los equipos técnicos locales de convivencia escolar
- Producción de normativas provinciales.
- Indicadores de mejora en la convivencia escolar cotidiana.

A continuación presentamos desarrollados algunos de estos ítems, a título de ejemplo.

- **Indicadores de 1er. Orden: Traslado del compromiso de las jurisdicciones de un año a otro para continuar trabajando con el PNCE**



Provincias que enviaron notas reforzando pedido de continuidad y expresando valoración positiva del servicio recibido

- Corrientes
- Entre Ríos
- Formosa
- Mendoza
- Santiago del Estero

● **Indicadores de 2° Orden: Autonomía de las iniciativas de equipos provinciales y acciones independientes**

**Santiago del Estero**

- ✓ **Formación de Supervisores: encuentros 3° y 4° a cargo del equipo local.**

**Formosa**

- ✓ **Reuniones de seguimiento y orientación interencuentros con todos los directores de la Región Capital y la localidad de Ibarreta.**

**Mendoza**

- ✓ **Organización de tres sedes de formación al interior de la Pcia., en las localidades de Tunuyán, San Rafael y San Martín. Evaluación preliminar de los proyectos de convivencia generados por los directores de escuela. Seguimiento de las propuestas de trabajo de las instituciones.**

**Corrientes y Santa Cruz**

- ✓ **Organización y gestión del Curso de Formación Semipresencial para Preceptores.**

**San Juan**

- ✓ **Organización de la implementación de los cuadernillos de formación del Subprograma en el interior de la Pcia. del Subprograma Familia y Escuela.**
- ✓ **Organización y gestión de encuentros con directores referentes en el Subprograma**
- ✓ **Normas de Convivencia.**

**Entre Ríos**

- ✓ **Organización y desarrollo de equipos escolares de convivencia conformados por directivos, docentes, alumnos y padres como destinatarios de los trayectos de formación en la capital y localidades del interior.**
- ✓ **Organización de las jornadas de evaluación de los acuerdos de convivencia escolar por parte de los supervisores.**

**Entre Ríos  
San Juan  
Mendoza  
Santa Cruz  
La Pampa  
Corrientes**

- ✓ **Asistencia a los supervisores en su proceso de desarrollo de sus capacidades como asesores en convivencia escolar.**

### **Construcción de demandas que produjeron nuevos servicios**

- Proyecto "Formación de preceptores"
- Extensión del proceso de "Formación como asesores en convivencia escolar" a los directores de escuelas

### **Producción de normativas jurisdiccionales permanentes sobre convivencia escolar**

- Corrientes
- Chubut
- Entre Ríos
- San Juan
- Santiago del Estero

### **Impacto de procesos y productos de los subprogramas**

- Consolidación de los colectivos de conducción
- Relevancia personal de los aprendizajes
- Participación en la producción normativa
- Modificación del concepto normativo
- Elaboración conjunta de normas de convivencia
- Incorporación de los consejos escolares de convivencia
- Evaluación de los acuerdos escolares de convivencia y sus resultados

## PARTE 4: CONCLUSIONES

### ◆ 4. Los hilos sueltos de un tejido inacabado

#### ● 4.1. Preguntas abiertas

La relación entre el **aspecto técnico** y el **aspecto político de la convivencia escolar** es uno de los temas que permanecen abiertos para una indagación más profunda. No se alude a "lo político" sólo como ejercicio del Poder Público, sino también en cuanto lógica del poder en general y su intersección con los procesos de una buena convivencia. En el plano del ejercicio del Poder Público, se encuentran dificultades para conciliar lo políticamente conveniente en el corto plazo y los plazos inevitablemente largos de los proyectos de mejora de la convivencia escolar. Es necesario avanzar en la clarificación de lo que se entiende por objetivos políticos de corto y largo plazo, distinguiéndolos y vinculándolos con las demandas permanentes del sistema educativo.

**Aprender a convivir mejor es una demanda educativa permanente que excede los tiempos de las gestiones políticas.**

En sintonía con lo anterior aparecen las cuestiones relativas al tránsito entre el **malestar percibido**, el **conflicto expresado** y el **problema afrontado**.

Respecto de este proceso suelen darse diversas distorsiones, que pasan básicamente por dos carriles:

- a) uno lo constituye **la confusión entre las tres instancias, y por tanto la dificultad en el diseño de estrategias específicas para abordar cada una de ellas.**

**En otras palabras: sentir y decir, son pasos necesarios, pero no suficientes. Para resolver un problema de convivencia escolar hace falta hacer. Y esto, en general, no suele estar tan claro como podría suponerse.**

- b) el otro carril, directamente relacionado, nos lleva al problema de que muchas veces los individuos y las instituciones, reconocen su malestar y quieren realmente aliviarlo, pero sin estar del todo dispuestos a realizar las operaciones de cambio necesarias para ello. Con lo cual, la energía disponible, generalmente escasa de por sí, tiende a dedicarse a innumerables planteos y replanteos que **confunden complejidad con complicación**, cuando en realidad simplemente ha llegado la hora de tomar algunas decisiones. Existe también, como suele suceder, el riesgo opuesto pero equivalente: el despliegue de un activismo ansioso que pretende rápidamente pasar a la acción, cuando aún no se han siquiera comenzado a recorrer las dos etapas iniciales.

## ● 4.2. Líneas de consolidación, ampliación y profundización

Las perspectivas para la consolidación del PNCE consideramos que están asociadas a las siguientes líneas de acción:

- Ampliación del ámbito de aplicación del PNCE a otras jurisdicciones del país.
- Establecer vínculos mayores entre los aspectos institucionales y curriculares de la convivencia escolar. Para ello sería necesario instrumentar diversas decisiones de política educativa:
  - a) la creación de una unidad de gestión a nivel nacional de convivencia escolar, formación integral y desarrollo de culturas institucionales democráticas.
  - b) articulación con el Instituto Nacional de Formación Docente y con la Dirección Nacional de Gestión Curricular.
  - c) establecer acuerdos permanentes de cooperación con organismos internacionales
- Consolidación de los equipos provinciales de intervención como agentes de prevención ante emergentes problemáticos de convivencia escolar en las jurisdicciones.

**La convivencia en las escuelas siempre será un tejido innacabado; sus hilos no sólo se entrelazan o se cortan hacia adentro sino que se extienden al medio social, hacen suturas nuevas y se unen a nodos más abarcativos. Nuestro deseo empeinado es hacer de esta red escolar una malla consistente como para albergar dentro, y con muchos hilos sueltos para enlazarse al mundo.**

