

**MEJORA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR A TRAVÉS DEL  
EFICIENTE PLANTEAMIENTO Y APLICACIÓN DE PROTOCOLOS  
DEL MANUAL DE CONVIVENCIA.**

**Sandy Milling R.**

**Natalia Gutiérrez S.**

Trabajo de Grado presentado a la Facultad de Psicología de la  
Universidad del Desarrollo para optar al grado de Magíster en Psicología

Educacional

**Profesores Guías**

**Felipe Del Real**

**María Teresa Ramírez**

**Magíster en Psicología Educacional**

**Universidad del Desarrollo**

**Santiago, agosto del 2020**

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar la convivencia escolar, a través del eficiente planteamiento y aplicación de protocolos del colegio, un establecimiento privado, científico-humanista, con una misión evangelizadora, ubicado en la comuna de la Reina.

La coordinadora presenta como demanda inicial la normalización de la agresión verbal en los estudiantes y su compleja aplicación de protocolos, para indagar en torno a esta problemática, se realizó una encuesta, grupos focal, entrevista y análisis del Manual de convivencia, cuyos resultados evidencian un ineficiente planteamiento y aplicación de protocolos.

En base a esta problemática, establecimos los ejes de la investigación: convivencia y protocolos. En cuanto a la convivencia, comprendimos la importancia de que sea planificada, monitoreada, coherente, sinérgica y democrática.

En relación a los protocolos, estos deben ser claros, con perspectiva formativa en su redacción, tipificados, con medidas reparatorias, con técnicas de resolución de conflicto.

A su vez, el trabajo presenta los impedimentos más comunes para la correcta ejecución en Protocolos, tales como, ambigüedad de la norma, falta de claridad de los protocolos y dificultad de aplicarla a situaciones concretas.

## **Agradecimientos**

Al Colegio y a cada uno de los miembros de su comunidad que participó en la encuesta, entrevistas y grupo focal realizados en el diagnóstico de nuestro proyecto. Sin su tiempo, buena disposición y confianza no podría haberse llevado a cabo la investigación.

A nuestro querido grupo de amigos y compañeros de magíster, por su retroalimentación y siempre buena disposición a resolver nuestras dudas.

A nuestras familias y amigos por su apoyo durante todo el desarrollo del proyecto.

Gracias

## Tabla de Contenido

Resumen	2
Agradecimientos	3
Tabla de Contenido	4
1.- Introducción	1
2. Presentación	2
3.- Descripción de la demanda	3
3.1.- Demanda inicial	3
3.2.- Análisis	3
4.- Antecedentes teóricos	4
4.1.- La convivencia escolar y sus características imprescindibles	4
4.2.- La coherencia entre la gestión de la convivencia y los documentos oficiales.	6
4.3.- Los Protocolos y sus características imprescindibles	6
4.3.1.- Protocolos de actuación y obligatoriedad	6
4.3.2.- Claridad de la norma	6
4.3.3.-Perspectiva formativa en su redacción.	6
4.3.4.- Tipificadas	7
4.3.5.- Presencia de medidas reparatorias	7
4.3.6.- Técnicas de resolución de conflicto	7
4.4.- Impedimentos para la Correcta Ejecución en Protocolos.	7
4.4.1.- La ambigüedad de la norma	8
4.4.2.- La falta de claridad de los protocolos	8
4.4.3.- Dificultad de aplicarla a situaciones concretas	8
5.- DIAGNÓSTICO	8
5.1.- Objetivos General	8
5.2.- Objetivos Específicos	8
5.3.- Metodología y participantes	9

5.3.1.- Encuesta.	9
5.3.2- Entrevistas.	9
5.3.3.- Grupo focal.	9
5.3.4.- Análisis documental	9
5.4.- Resultados del Diagnóstico	9
5.4.1.- Vínculos entre actores de la comunidad.	9
5.4.1.1.- Relación apoderados-profesor.	9
5.4.1.2.- Relación Profesor-equipo de gestión.	10
5.4.2.- Apoyo escolar/ Necesidades.	10
5.4.2.1.-Necesidad de estrategias cooperativas para mejorar el desempeño laboral y la resolución de conflictos.	10
5.4.2.2.- Percepción de sobrecarga laboral.	11
5.4.2.3.- Necesidad de capacitación para la resolución de conflictos.	11
5.5.- Impreciso planteamiento y aplicación de protocolos.	11
5.5.1.- Imprecisión de protocolos.	11
5.5.2.- Inexistencia de protocolos y lineamientos ante conflictos.	11
5.5.3.- Falta de socialización de protocolos.	12
5.5.4.- Incumplimiento de procedimientos normativos.	12
5.5.5.-Uso de técnicas personales.	12
6.- Planteamiento del problema	13
6.1.- Causas asociadas al problema	13
6.2. Consecuencias asociadas al problema.	14
7. Diseño de la intervención	15
7.1. Objetivos del proyecto	15
7.1.1.- Fin	15
7.1.2.- Propósito	16
7.2. Resultados	16

7.2.1.- Procedimientos protocolares socializados en la comunidad educativa.	16
8.- Implementación y evaluación del proceso de intervención	18
8.1.- Fidelidad	18
8.2.- Seguimiento	18
8.3.- Adaptación	18
8.4.- Involucramiento	19
9.- Evaluación de los objetivos de la intervención	19
9.1.- Fin	19
9.2.- Propósito	20
9.3.- Resultados	20
10.- Conclusiones	21
11.- Reflexiones finales	22
12. Referencias	23
13.- Apéndice	27
Anexo 1.- Matriz del Marco Lógico	27
Anexo 2.- Validación social	30
Anexo 3. - Cuadro comparativo pre y post diagnóstico	31
Anexo 4.- Lista de cotejo de infografía y tríptico	35
Anexo 5.- Lista de cotejo de elementos esenciales para el taller	38
Anexo 6.- Constancia de seguimiento y participación conjunta	41
Anexo 7.- Alcance de los objetivos propuestos	42
Anexo 8.- Constancia de Acciones	45
Anexo 9.- Infografías	46

## **1.- Introducción**

La búsqueda constante de una mejora en la educación ha dejado en evidencia que su calidad no solo se restringe a buenos resultados académicos, sino que involucra otras variables, que en conjunto permiten el desarrollo integral de los estudiantes. El Ministerio de Educación de nuestro país también ha volcado sus esfuerzos en una mejora en la educación, implementando nuevas políticas educativas cuyo desafío e importancia se concentran en el desarrollo de una buena convivencia escolar (Focus, 2018).

La importancia de la convivencia escolar recae en que toda comunidad educativa aspira a tener una “buena convivencia”, es decir, una coexistencia armónica entre todos, de manera que se propicie el desarrollo integral de los estudiantes (Ley 20.536, 2011), esta compleja red de interrelaciones debe ser normada a través de diferentes documentos, entre ellos el Manual de convivencia, pero ¿cómo sabemos que el manual de convivencia está bien planteado y es conocido por todos?

Nuestra intervención tiene como objeto mejorar la convivencia escolar del colegio de la Reina, a través del eficiente planteamiento y aplicación de protocolos del Manual de Convivencia. Para ello, es necesario analizar cómo están planteadas las normas y protocolos en el Manual de Convivencia del establecimiento y su coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.

Como se observa, la investigación posee una gran relevancia temática, además al leerla podrán encontrar medidas pedagógicas y criterios de calidad para elaborar protocolos de actuación ante diversas situaciones, reflexiones particulares en torno al quehacer investigativo, características fundamentales para tener una buena convivencia escolar y estrategias de socialización para el manual de convivencia; todo con el objetivo de tener un manual de convivencia bien elaborado, eficientemente implementado y socializado.

Finalmente, esta investigación está escrita de manera secuencial, en una primera etapa se contextualiza al establecimiento y se le da un sentido a la demanda y al diagnóstico; como segunda etapa, se presentan los antecedentes teóricos que le otorgan coherencia al diseño de intervención. Y en una tercera etapa, se implementa y evalúa el diseño.

## 2. Presentación

El establecimiento se fundó en 1985 por la Orden de los frailes dominicos, quienes son sus representantes legales. Es un colegio privado, científico-humanista y con una misión evangelizadora.

Se ubica en la comuna de la Reina, distribuido en cuatro edificios según el nivel de enseñanza: administración, preescolar, básica y media; con un promedio de 22 estudiantes por sala, dos cursos por nivel y con un total de 809 estudiantes.

Su misión, mencionado desde ahora como “CSD”, es que a través del respeto a la diversidad y del proceso de los educandos, la comunidad educativa forme a “niños y jóvenes que puedan desarrollarse plenamente como actores relevantes en el mundo que les toca vivir, para hacerlo más humano y más justo” (Colegio Santo Domingo, 2020, p.4), asimismo, su visión es que a través del Evangelio de Jesucristo se dignifique a las personas, exista la comunión entre los seres humanos sin exclusiones, y haya espacio para el desarrollo personal y comunitario en el ejercicio de la libertad. En ella también se hace mención el educar en y desde los valores de la veracidad, respeto, comunitariedad, compasión, espíritu crítico y responsabilidad (p.7).

En cuanto a su organización, el establecimiento posee un rector como cabecera principal del organigrama, cada nivel tiene un coordinador:

Coordinadora de preescolar: gestiona desde el nivel de jardín infantil a kínder.

Coordinadora de básica: gestiona desde 1° a 6° básico

Coordinador de media: gestiona de 7° a IV° medio.

Los coordinadores deben dirigir a los profesores jefes, revisar planificaciones, informar actividades, reunirse con docentes una vez a la semana y atender consultas de apoderados cuando se requiere.

Todos los profesores jefes tienen la responsabilidad de realizar una oración y pasar lista de asistencia cada día; registrar anotaciones, planificar el consejo de curso y atender reuniones e inquietudes de apoderados. Por otro lado, los profesores de asignaturas solo se comunican con los apoderados través del profesor jefe.

En cuanto a los resultados del SIMCE (2018) se observa que en 4° y 6° Básico los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (desde ahora IDPS) son similares respecto a los establecimientos del mismo GSE. Sin embargo, las mujeres tuvieron una baja en el criterio de “autoestima y motivación académica”, lo cual también se evidencia en los resultados de las pruebas de Lenguaje y Matemáticas con respecto al año anterior.

Además, a medida que van creciendo tienen una peor percepción del clima escolar, para ser más específicos, en 2º medio los resultados en el indicador Clima de convivencia escolar son “más bajos” en comparación con establecimientos de similar GSE, al igual que los resultados de las pruebas de Lenguaje y Matemáticas.

### **3.- Descripción de la demanda**

En primera instancia, se entrevistó al coordinador de formación, quién escuetamente mencionó que el problema era la convivencia escolar, al querer profundizar en el tema, hizo alusión a la falta de promoción de la convivencia, pero no quiso entregar mayores detalles, por tanto, hubo un cambio de actor para buscar la demanda inicial.

#### **3.1.- Demanda inicial**

Se le preguntó a la Coordinadora de ciclo de básica acerca de las problemáticas más recurrentes o las que consideran que necesitan pronta solución, mencionó que los niños tenían normalizada la agresión verbal, además, era muy difícil identificar un insulto si no había evidencia y finalmente era complejo ocupar conductos regulares, ya que no existían protocolos para mejorar dicha conducta.

Entonces ¿cómo actuar frente a insultos, garabatos, sobrenombres si no hay evidencia de lo que se dijo? Esto era una actitud muy recurrente en el ciclo de básica y muchas veces el inspector y la misma coordinadora hacían oídos sordos a los reclamos debido a la poca invisibilidad y poca explicitación de los conductos.

#### **3.2.- Análisis**

Para analizar esta demanda inicial, tuvimos que despojarnos de nuestro rol docente y mirar de manera panorámica el establecimiento, sus relaciones, sus funciones, su organigrama, lo escrito y lo efectivamente hecho.

Ya posicionados en nuestro rol de interventoras, pudimos suponer que la supuesta violencia verbal no es el problema, sino que es una consecuencia de los diferentes nudos que el sistema interno del colegio posee, es decir, la raíz estructural no está en la recurrencia de la violencia verbal de los estudiantes, sino en algunos supuestos que son importantes de descartar, tales como:

Posible incoherencia entre los valores del PEI y los llevados a la práctica, falta de apoyo y visión compartida entre los miembros de la comunidad educativa, falta de promoción de áreas claves en la asignatura de orientación, percepciones equívocas e implícitas de las normas, desconocimientos

de los protocolos de acción, exagerada rigidez o flexibilidad en aplicación de normas, falta de medidas de reflexión en los estudiantes, entre otras cosas. Todo lo anteriormente nombrado son supuestos que fueron analizados posteriormente y que serán esclarecidos en esta investigación.

Para ir descartando y/o confirmando los supuestos se analizaron tres ejes fundamentales para nuestra investigación: Convivencia escolar, violencia y plan de convivencia en el CSD.

#### **4.- Antecedentes teóricos**

Las escuelas de hoy enfrentan grandes problemáticas derivadas de la desatención que se ha dado a la convivencia escolar. Diversos autores han dado cuenta de ello, quienes han atribuido este problema a factores como altos índices de violencia escolar, conflictos, malas prácticas docentes, problemas con los resultados de aprendizaje e inclusión (Moya, 2020). Ante la imposibilidad de invisibilizar los efectos de esta problemática, resulta esencial enfrentarlos desde una perspectiva positiva. De acuerdo a Bolívar (2012), esto no solo implica reconocer la existencia del problema, sino también de generar espacios para su tratamiento. Tampoco basta con la buena disposición de las partes involucradas para su resolución, sino que se requiere del uso de una mediación basada en protocolos. Bajo esta premisa surge la pregunta de investigación ¿Cuáles son los aspectos fundamentales para lograr un eficiente planteamiento, difusión y aplicación de protocolos?

Para dar respuesta a ello, profundizaremos en torno al concepto de convivencia, articulación de los instrumentos institucionales y los tipos de protocolos existentes en una comunidad escolar.

##### **4.1.- La convivencia escolar y sus características imprescindibles**

La convivencia escolar se define como “el modo de relacionamiento entre los distintos actores de la comunidad educativa” (MINEDUC, 2015a, p. 21), y para que sea “buena” requiere de la coexistencia armónica entre sus miembros para el cumplimiento de los objetivos educativos (Ley 20.536, 2011, en línea). Además, se deben considerar los elementos que la constituyen:

Convivencia planificada y monitoreada, vista como un aspecto dinámico, en constante cambio, ya que está enraizada en las situaciones y tareas cotidianas (Fierro, 2013), a lo cual Seijo y Virseda (2014) añaden su utilidad a la hora de detectar necesidades, ajustar las intervenciones y programar las medidas más adecuadas (p.107). De esta forma es posible actualizar los protocolos, descubriendo errores y debilidades, lo que conlleva una mejor práctica y experiencia (Reina, 2018).

Otro elemento fundamental, es la convivencia escolar coherente en la cual exista una relación directa con las normas de convivencia escolar establecidas, los principios y valores y las acciones que

determine el establecimiento MINEDUC (2015 a, p.45), lo cual es indispensable en la implementación (Nail, Valdivia, Gajardo, Viejo, Salas y Romero, 2018, p.18).

Como tercera característica, la convivencia debe ser sinérgica e inclusiva, vista como red de relaciones, poseedora de una dimensión interpersonal como colectiva en la cual confluyen diversas personas (MINEDUC, 2015a: p. 24 y Fierro, 2013). De igual forma, los reglamentos de convivencia favorecen la diversidad, promoviendo una cultura democrática e inclusiva para un clima propicio para el aprendizaje (MINEDUC, 2015 b, p.19),

Como cuarta característica, tenemos que la convivencia debe ser democrática, en cuyas escuelas se promueva la participación colectiva de elaboración de normativas, resolución pacífica de conflictos, contenidos académicos reflexionados, vinculación con realidad social y sentido solidario (Fierro, 2013 y Carbajal, 2010), lo que requiere, de acuerdo a Magendzo, Toledo y Gutiérrez (2013) que sus miembros desarrollen competencias sociales, capacidad de diálogo y resolución pacífica de conflictos.

Como última característica fundamental, se encuentra que la convivencia debe ser socializada, como lo menciona el MINEDUC (2011):

“Es deseable que el Reglamento de Convivencia Escolar sea conocido y sancionado por todos los estamentos de la comunidad educativa: directivos, docentes, centro de padres y apoderados, centro de alumnos, asistentes de la educación y sostenedor, en forma estamental o a través del Consejo Escolar, antes de ponerlo en práctica (p.7)”.

Finalmente, existen diversos textos que presentan indicadores para saber el estado de la convivencia en el establecimiento, los que incluyen:

- ¿Cuánto % de amonestaciones y expulsiones han tenido? (Verdeja, 2012).
- ¿Cómo es el compromiso del centro? (Verdeja, 2012), este indicador se relaciona con el “sentido de pertenencia” de (Carbajal, 2010).
- ¿Qué tan implicada está la familia con el colegio? (MINEDUC, 2019) (Verdeja, 2012).

Los criterios para tipificar las faltas, sanciones y procedimientos para resolver conflictos deben ser aplicables a todos los miembros de la comunidad educativa. También, se deben crear estructuras y mecanismos que permitan la participación real de los alumnos y alumnas en las decisiones que les atañen (MINEDUC, 2015 b).

#### **4.2.- La coherencia entre la gestión de la convivencia y los documentos oficiales.**

Se establece como una exigencia en la Ley 20.536 (2011) para la promoción de la buena convivencia y prevención de la violencia. Esto requiere de la definición de objetivos, contenidos y procedimientos por parte de la comunidad educativa, proceso que debe realizarse de manera democrática y participativa (Magendzo et al., 2013). Este Plan de Gestión se hace a partir del PEI (Proyecto educativo Institucional) y PME (Plan de mejoramiento escolar), estableciéndose las prioridades para la enseñanza, aprendizaje y gestión de la convivencia (MINEDUC, 2015 a).

Por su parte, el PEI como texto normativo, debiese incluir cómo debe entenderse la convivencia escolar y sus características, incluyendo un sello, visión, misión, valores y principios (MINEDUC, 2015 a).

Además, el Reglamento Interno, que también considera el reglamento de convivencia, es otro documento normativo que permite el ejercicio y cumplimiento de los derechos y deberes de la comunidad (Supereduc, 2018), y que debe especificar los procedimientos a seguir ante situaciones de conflicto (Magendzo et al., 2013). Estos, también deben contemplar medidas de prevención y protocolos de actuación, como se especifica en el Art. 46 en la Ley 20.370 (2019) y 20.536 (2011).

Finalmente, es necesaria la coherencia entre el PEI y Reglamento interno (deberes y normas), cuya articulación es fundamental para su eficiencia, describiendo las conductas y actitudes específicas que los miembros de la comunidad deben tener en la convivencia, participación y funcionamiento cotidiano.

#### **4.3.- Los Protocolos y sus características imprescindibles**

El protocolo es un conjunto de reglas o instrucciones, con pasos y decisiones a seguir para resolver situaciones problemáticas (Reina, 2018) y en cuanto a su elaboración y redacción, Nail et al. (2018), el MINEDUC (2015a), MINEDUC (2011) coinciden en los siguientes aspectos:

##### **4.3.1.- Protocolos de actuación y obligatoriedad**

La Ley sobre Violencia Escolar establece que es obligatorio contar con protocolos para enfrentar situaciones de violencia escolar (Ley 20.536, 2011), los que indican los pasos a seguir y quienes deben responsabilizarse.

##### **4.3.2.- Claridad de la norma**

Utilización de un lenguaje claro y criterios diferenciales entre las diferentes tipificaciones, de manera que no se confundan las faltas leves, graves y gravísimas (MINEDUC, 2015 b).

##### **4.3.3.-Perspectiva formativa en su redacción.**

Aunque el criterio con que se defina una falta esté claramente definido, la aplicación de la sanción debe ser aplicada con sentido formativo. “La vulneración de una norma debe traer aparejada

una sanción de carácter formativo que debe ser aplicada con flexibilidad y criterio pedagógico” (MINEDUC, 2015 b, p.50). También, deben tener una perspectiva valórica para el desarrollo de comportamientos y actitudes positivas de tolerancia, respeto y cooperación entre estudiantes (Nail et al. 2018, p.7), (Landeros y Chávez, 2015).

#### **4.3.4.- Tipificadas**

Las sanciones deben ser asociadas al tipo de faltas y proporcionales a su gravedad y no necesariamente la suma de faltas leves constituirá una falta grave, así como tampoco la suma de faltas graves las convierten en gravísima (MINEDUC, 2015 b).

#### **4.3.5.- Presencia de medidas reparatorias**

Deben ser en beneficio de la comunidad cuyas relaciones; su implementación “desarrolla la empatía, favorece los buenos climas, repara los vínculos dañados, y restituye la confianza en la comunidad” (MINEDUC, 2015 b).

Incorporar a la familia en los protocolos (MINEDUC, 2015a), se sugiere definir un medio oficial para dialogar con la familia, definir protocolos claros y respetar ordenadamente el proceder de los mismos, respetar los canales oficiales de que el establecimiento disponga y asegurar que las instancias que hayan de trabajar beneficien a los estudiantes.

#### **4.3.6.- Técnicas de resolución de conflicto**

El MINEDUC (2015a), reconoce tres técnicas conocidas para resolver los conflictos, las que deben explicitarse en el Reglamento de Convivencia, ser difundidas a toda la comunidad educativa previa su utilización:

La negociación: las partes en conflicto buscan una solución.

La mediación: Interviene un tercero neutral que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo, el cual, de acuerdo a Delgado (2013), no puede dar opiniones ni soluciones, solo ayudar a encontrarlas.

El arbitraje: interviene un tercero neutral, pero que es él quien decide por las partes el acuerdo a alcanzar.

Estas técnicas se diferencian no sólo por cómo se resuelve el conflicto, sino también por su finalidad y los resultados que se buscan. Sin embargo, todas tienen la elaboración del compromiso: En caso de que las partes en conflicto busquen llegar a un acuerdo, lo más probable es que tengan que ceder en algo. En ese caso se está frente a una salida de compromiso (MINEDUC, 2015a).

#### **4.4.- Impedimentos para la Correcta Ejecución en Protocolos.**

Existen diversos factores que imposibilitan la eficiencia y efectividad de los protocolos.

#### **4.4.1.- La ambigüedad de la norma**

Implica que el contenido es tan general o poco claro que puede ser interpretado de muchas maneras.

#### **4.4.2.- La falta de claridad de los protocolos**

Landeros y Chávez (2015) la caracterizan como la imprecisión o imposibilidad para el destinatario de saber qué se espera de él.

#### **4.4.3.- Dificultad de aplicarla a situaciones concretas**

Dificulta reconocer “en qué situaciones debe ser aplicada una regla, lo cual genera un estado de incertidumbre para los involucrados (p.51)”.

Estas ambigüedades causan que los principales componentes de la normatividad escolar se vuelvan defectuosa y su ejercicio deficiente.

En cuanto al error de la normativa, “no siempre es construida desde el consenso, sino que muchas están sustentadas desde una representación social hegemónica, a partir de los imaginarios del adulto, descontextualizada de la realidad social de los y las estudiantes (Palomino, Martha y Dagua; 2009, p.203)”.

Nail et al. (2018), menciona lo común y frecuente que es el desconocimiento de las normativas en docentes y estudiantes, lo que conlleva a confusiones, poca claridad, malas interpretaciones, etc.

En base a los indicadores anteriores, se recomienda elaborar una lista de cotejo para los que quieran evaluar el planteamiento de los protocolos de convivencia, de manera que se registre la ausencia o presencia de un determinado rasgo, conducta o secuencia de acciones, de manera que se consideren detalladamente los elementos imprescindibles para una eficiente y clara normativa.

## **5.- DIAGNÓSTICO**

### **5.1.- Objetivos General**

- Analizar las convergencias y divergencias entre los resultados de las entrevistas, encuesta, grupo focal y análisis documental.

### **5.2.- Objetivos Específicos**

- Identificar los nudos críticos en la comunidad educativa en torno a convivencia escolar, violencia escolar y manual de convivencia escolar.
- Describir los vínculos y necesidades de los docentes y equipo de gestión, a través de sus discursos.
- Comparar similitudes y diferencias entre el discurso de los actores con el manual de convivencia.

### **5.3.- Metodología y participantes**

#### **5.3.1.- Encuesta.**

La encuesta fue revisada y corregida por el coordinador de formación. Son 21 profesores que hacen clases entre primero a sexto básico, sin embargo, la encuesta fue respondida por 17 docentes, más el coordinador de básica y coordinador de formación. Con un total de 19 personas.

Este grupo se caracteriza por tener un 50% de personas que llevan menos de tres años en el colegio. El resto se disipa entre la respuesta “4 y 6 años” y “ más de 10 años”. A su vez, un 42,1 % de los profesores llevan más de 20 años ejerciendo como docentes y un 56,3 % es profe jefe en el colegio.

#### **5.3.2- Entrevistas.**

Se entrevistó a cuatro personas claves que se relacionan con la convivencia, éstas son la coordinadora de básica, rector, coordinador de formación e inspector de básica.

#### **5.3.3.- Grupo focal.**

Consta con la participación de 8 docentes que realizan clases en el ciclo de básica, seleccionadas por los diversos años de servicio en el colegio, disciplina que imparten en el colegio y rol de profesor jefe y de asignatura. Tanto las entrevistas como el grupo focal fueron transcritas y posteriormente codificadas.

#### **5.3.4.- Análisis documental**

Se realizó un análisis documental del Proyecto Educativo Institucional y El Manual de convivencia (Reglamento Interno).

### **5.4.- Resultados del Diagnóstico**

A continuación, se desarrolla el análisis de resultados de información de las cuatro entrevistas, el grupo focal de profesores, la encuesta y el análisis de documentos.

Estos resultados son establecidos según los ejes de la investigación: Convivencia escolar, violencia escolar y plan de gestión de convivencia.

#### **5.4.1.- Vínculos entre actores de la comunidad.**

##### ***5.4.1.1.- Relación apoderados-profesor.***

En el grupo focal, en la encuesta y en las entrevistas se explicita una relación conflictiva entre apoderados y profesores. En la encuesta, un 63,3% de profesores tienen una percepción negativa en torno a esta relación. Asimismo, el grupo focal menciona que la relación entre ellos y los apoderados es “pésima” (grupo focal, entrevista 3), “no hay respeto del apoderado hacia el profesor” (Grupo

focal, profesor 1). En base a esto, inferimos que el profesor siente que está en un estado de subordinación y que el apoderado tiende a saltarse protocolos para solucionar inquietudes.

En concordancia con lo anterior, los cuatro entrevistados mencionan al apoderado como un actor lesivo de la convivencia escolar: “los papás todo lo llevan a la Superintendencia de Educación y a una demanda y a una denuncia (...) uno tiene que andar casi con piel de plomo” (entrevista 2). En consecuencia, vemos que la familia no está incorporada en los protocolos, no los respetan ordenadamente y no ven que su implementación pueda favorecer a la comunidad, características imprescindibles de los protocolos, mencionadas en los fundamentos teóricos.

#### ***5.4.1.2.- Relación Profesor-equipo de gestión.***

El equipo de gestión ve al docente como un elemento indispensable para la comunidad educativa, “nos evitaríamos hartos si el profe dentro de su aula trata de solucionar el problema” (entrevista 2), a su vez, perciben al docente con poca receptividad hacia las críticas “de parte de los docentes en muchas ocasiones, es entender que si alguien hace un reclamo contra nosotros inmediatamente es algo mal visto, no, yo creo que, es decir, desde mi punto de vista si alguien me dice algo yo tengo que escuchar, tengo que saber qué es lo que está pasando” (entrevista 4).

Por otro lado, los profesores tienen una relación disconforme con el equipo de gestión, consideran que prevalece la voz del apoderado y que los protocolos sólo son respetados por los profesores: “El colegio permite que eso pase (...) El colegio no da a vasto de tanto que abre las puertas” (Grupo focal, entrevista 8), “si tampoco no hay ningún peso, ninguna sanción” (grupo focal, entrevista 6).

#### ***5.4.2.- Apoyo escolar/ Necesidades.***

##### ***5.4.2.1.- Necesidad de estrategias cooperativas para mejorar el desempeño laboral y la resolución de conflictos.***

En diversos discursos se muestra la necesidad de apoyo para la resolución de conflicto: “Debería haber más apoyo del departamento, a lo mejor de orientación o hacer a lo mejor más talleres (...) Nos evitaríamos hartos si el profe dentro de su aula trata de solucionar el problema” (entrevista 2). En la cita anterior se desprende la percepción de la falta de apoyo en el área y orientación, falta de perfeccionamiento a docentes y falta de eficiencia frente a la resolución de problemas. Asimismo, falta cooperación y visión compartida para la resolución de conflictos: “No siempre tenemos la colaboración de los actores involucrados. Que hay una mirada donde eh...el que es víctima en ocasiones quiere solo la sanción” (entrevista 3). En base a esto, podemos dar cuenta de que no existe claridad de las normas establecidas en los protocolos, ya que no hay una unificación de criterios de parte de la comunidad en cuanto a la gravedad de las faltas, las que de acuerdo al MINEDUC (2015a), deben ser conocidas por toda la comunidad.

Por otro lado, en el grupo focal se menciona que en ocasiones falta trabajo cooperativo: “si pides cosas que tienen que ver con lo pedagógico hay gente que no te responde bien” (Profesora 6, grupo Focal). Por ende, hay una necesidad de trabajo colaborativo con los integrantes de la comunidad educativa.

#### **5.4.2.2.- Percepción de sobrecarga laboral.**

En los discursos se presenta una sobrecarga laboral que se relaciona con el tema anterior: la necesidad de apoyo, puesto que si no se trabaja en equipo se centraliza en pocos actores el problema:

“Siempre hay focos de dificultad (...) que te quitan y te desgastan harto tiempo” (entrevista 2), “tú sabes que por más que te digan, 10 días ó 12 días, tú no puedes resolver y en nosotros ha habido una sobredemanda de, ¿Por qué? porque a lo mejor no hemos sido lo suficientemente ágiles como para resolver situaciones” (entrevista 3), “nosotras no tenemos horas de entrevista con alumnos y cuando hay un conflicto tenemos que mediar igual” (Profesora 2, grupo focal), “El profesor jefe tiene mucho trabajo administrativo” (Profesor 3, grupo focal).

#### **5.4.2.3.- Necesidad de capacitación para la resolución de conflictos.**

Se presenta la necesidad de capacitarse: “debieran tener la experticia y si no la tienen, ser capacitados para poder sacar adelante esas situaciones conflictivas” (entrevista 1), “mediar tiene una técnica, mediar tiene una manera de, y para el año que viene es una de las temáticas que tenemos que trabajar” (entrevista 3), “no te dan indicios de qué herramientas ocupar” (profesor 1, grupo focal), “pasas en capacitaciones que son de muy bajo nivel” (Profesor 3, grupo focal). Como vemos. existe una ausencia de técnicas de resolución de conflicto de parte de los docentes.

### **5.5.- Impreciso planteamiento y aplicación de protocolos.**

#### **5.5.1.- Imprecisión de protocolos.**

Cuando se les pregunta ¿Cuáles podrían ser las metas del colegio en relación a la convivencia escolar?, responden en su mayoría a una necesidad de precisar protocolos, como por ejemplo: “tener tan claro el protocolo de modo que todos entiendan cómo funciona. Entonces si pasa esto va a pasar esto, si pasa esto... tan clarito (...) que nadie pueda entrar a dudar, que nadie pueda decir que es subjetivo” (entrevista 2), “tratar de actualizar los protocolos” (entrevista 4). Es decir, hay una necesidad de especificar protocolos para evitar reinterpretaciones, puesto que hay “un temor a cualquier cosa que tú dices, puede ser entendido como maltrato” (entrevista 3).

#### **5.5.2.- Inexistencia de protocolos y lineamientos ante conflictos.**

Se reconoce que faltan técnicas de regulación de conflicto “no nos hemos basado en alguna técnica específica (...) ahí es donde faltan algunas de las técnicas o alguna estrategia que lo anote, que pueda decir qué herramientas te doy a ti para que puedas resolver” (entrevista 3). Asimismo, no

hay tipificación de los conflictos “no está todo tipificado, no porque es, uno cree que es imposible, porque cada vez surgen más cosas” (entrevista 3).

### **5.5.3.- Falta de socialización de protocolos.**

Los profesores mencionan en el grupo focal la falta de conocimiento del reglamento “está en el reglamento, pero el reglamento no se ha socializado, se ha visto de forma parcelada y tampoco se ha trabajado en él a nivel de coordinación” (Grupo focal, profesor 7). A su vez, se reconoce que hay una desinformación “siempre hay una queja de que uno nunca comunica las cosas que ocurren, a nivel comunicacional”(entrevista 3), además la solución del colegio es abrir una página web para que mencionen sus inquietudes en torno a la convivencia escolar “si yo tengo una dificultad porque yo no sé a quién debo decirle las cosas, acabamos de lanzar una oportunidad a través de nuestra página web en para que nos envíen aquellas consultas o situaciones por la que ellos sienten que podría estar interfiriendo en la convivencia” (entrevista 3), sin embargo, eso aún no está explicitado en el Manual de convivencia como protocolo. Finalmente, observamos a un entrevistado que desconoce el plan de gestión, estrategias de prevención y protocolos de acción ante violencia escolar “No conozco el plan de gestión de convivencia (...) protocolos ante la violencia no me ha tocado ver” (entrevista 4).

### **5.5.4.- Incumplimiento de procedimientos normativos.**

Se evidencia en los diversos discursos esta falta de importancia al protocolos, “los papás vienen a conversar conmigo, piden entrevista y de repente se saltan el conducto regular y el colegio está abierto a eso” (entrevista 2), “el protocolo se respeta para algunos casos y para otros no (...) el protocolo no se cumple porque nosotros mismos aportillamos el protocolo” (profesora 5, grupo focal), “hay varios con carta de compromiso y condicionalidad y al mínimo cambio eliminan esa carta” (profesora 2, grupo focal).

### **5.5.5.-Uso de técnicas personales.**

Ante el posible desconocimiento de protocolos, se utilizan técnicas personales como estrategias de regularización: Por ejemplo, “Les comunico por escrito, por correo electrónico, ese es un protocolo que no está escrito, o no me lo ha mostrado a mí o no lo he leído (...) No hay ninguna técnica, yo siento que no hay ninguna técnica. Entonces insisto que, y uso mi tino o desatino (...) “en mi caso no, no llevo a ninguna técnica, y lo que intento es llegar a un protocolo personal, que yo mismo he implementado” (Entrevista 4), “de forma autodidactas y vas haciendo regulaciones (...) pero tú lo resuelves, son menos los casos que pasan a derivación” (profesor 6, grupo focal).

Finalmente, todo lo anterior se corrobora al analizar el Manual de convivencia (Reglamento Interno), puesto que se pueden apreciar diversas imprecisiones y ambigüedades, como poca especificación, inexistencia explícita de protocolos, inexistencia de especificación de cargos y funciones, ambigüedad de la norma, error al clasificar una norma, incoherencia con el PEI, sanción

de suspensión de clases en falta leve, etc. Estos errores son explícitamente especificados en el capítulo 8.

## **6.- Planteamiento del problema**

El problema central es “El deficiente planteamiento y aplicación de los protocolos para la resolución de conflictos”

Deficiente planteamiento, ya que existen imprecisiones que pueden generar reinterpretaciones, y deficiente aplicación, porque los protocolos que están claros tampoco están siendo aplicados con rigurosidad. De esta forma, se van generando las diferentes relaciones causa-consecuencia que se explicarán a continuación:

### **6.1.- Causas asociadas al problema**

La implementación de protocolos es insuficiente, escasa e incompleta; esta dificultad se genera por tres causas directas:

- Desconocimiento de lineamientos y protocolos
- Inexistencia de Protocolos de regulación
- Imprecisión de protocolos de acción

En primera instancia, es deficiente la aplicación de protocolos por el “desconocimiento de lineamientos”, debido a la “deficiente comunicación entre los integrantes de la comunidad escolar”, este problema presenta tres posibles razones:

- Separación de edificios por ciclos: preescolar tiene un edificio, de 1º a 6º básico otro y de 7º a IVº otro.
- Sobrecarga laboral: al sentir que tienen mucho trabajo y poco tiempo personal. Se despreocupan por tener iniciativa para comunicar o escuchar informaciones.
- Faltan instancias comunicacionales: la deficiente comunicación también se debe a las pocas instancias de comunicación entre todo el colegio.

En segunda instancia, es deficiente la aplicación de protocolos por el “desconocimiento de lineamientos”, debido a “La falta de adherencia del PEI” tanto en profesores, apoderados y estudiantes; puesto que hay poca socialización de los lineamientos oficiales, tales como: Proyecto educativo Institucional, Plan de Gestión de Convivencia y Reglamento Interno.

Asimismo, hay una deficiente aplicación de protocolos por la inexistencia de estos mismos, lo que deja a especulaciones o en la incertidumbre a los actores que deben ser resolutivos frente a dichas problemáticas.

Como tercera razón, la deficiente aplicación de protocolos se da porque hay una “imprecisión de protocolos de acción”, esto es por dos motivos:

Hay dificultad para evidenciar la violencia verbal y así poder identificar las sanciones, ya que no aparece especificado en el Reglamento Interno el tipo de violencia verbal con su nivel de gravedad y menos con sus sanciones y hay falta de capacitaciones para la resolución de conflicto.

Por consiguiente, se logra dar cuenta de una falta de visión compartida en relación al entendimiento y aplicación de los protocolos del Manual de Convivencia de parte de los miembros de la comunidad educativa. Esta carencia se evidencia ante la falta de articulación que hay en la organización en el trato que se le da a las situaciones de conflicto, y en consecuencia, la falta de liderazgo de quienes dirigen la institución.

## **6.2. Consecuencias asociadas al problema.**

Hay una sobredemanda de situaciones conflictivas, lo que conlleva a:

- Hay un incumplimiento de procedimientos normativos
- Utilización de técnicas personales por sobre los lineamientos

Tras la deficiente aplicación de protocolos, hay una sobredemanda de situaciones conflictiva, ante este problema se genera:

Un incumplimiento de plazos para tener una respuesta a quien denunció dicha situación, debido a que no se alcanza a indagar y a resolver el conflicto en los 10 días que dice el Reglamento Interno, esto conlleva a su vez una visión resignada hacia el problema.

La sobredemanda involucra denuncias planteadas con juicios valóricos que dificultan objetivar la resolución, donde muchas veces son reparos a docentes, quienes se sienten atacados y a la defensiva ante dichos cuestionamientos, esta actitud muestra al docente crítico de los procesos de gestión, adjudicando responsabilidades a otros, pero no viéndose a sí mismo desde una mirada más crítica.

Como segunda consecuencia directa a la problemática central, encontramos un incumplimiento de procedimientos normativos, puesto que al ser deficiente la aplicación de protocolos, los integrantes de la comunidad educativa desvalorizan el protocolo lo que conlleva al incumplimiento de normas. Ante esta problemática se desprenden tres consecuencias:

- Apoderados no respetan conductos.
- Permisividad en las sanciones
- Utilización de técnicas personales

En relación a que los apoderados no respetan conductos, se desprenden tres consecuencias indirectas:

Percepción del castigo como acto de justicia: Los apoderados en diversas ocasiones exigen sanciones o castigos más radicales en los estudiantes “victimarios”, para ellos es un acto de justicia. Además, si no están de acuerdo con la resolución, el apoderado tiene derecho de replicar ante disconformidad.

Apoderados demoran en informar denuncias, por diferentes motivos, ya sea por malas interpretaciones, imprecisión de los protocolos, o desconocimientos de estos, etc. Muchas veces el apoderado denuncia cuando la evidencia ya no se puede identificar, y por ende, la resolución del conflicto es inoperable.

Interpretación de protocolos según conveniencia: integrantes de la comunidad educativa en varias ocasiones rebaten decisiones y finalmente no se cumplen, tales como suspensiones o asistencias a tardes reflexivas.

La permisividad de sanciones. y su flexibilidad generan una desvalorización del registro, puesto que la anotación negativa no tiene sentido en los estudiantes si no hay una estrategia de acción que remedie dicha conducta.

Por último, la tercera causa directa a nuestro problema central es la utilización de técnicas personales por sobre los lineamientos: Dichas estrategias y sanciones se basan en impresiones y experiencias personales que poseen poca efectividad, como la “tarde reflexiva”.

Ya analizadas las causas y consecuencias del problema central, se concluye que el foco de acción estará en la elaboración de protocolos precisos y claros y su posterior estrategia de socialización.

## **7. Diseño de la intervención**

### **7.1. Objetivos del proyecto <sup>1</sup>**

#### **7.1.1.- Fin**

Mejorar convivencia escolar de colegio, a través del eficiente planteamiento y aplicación de protocolos del Manual de Convivencia.

Los indicadores que nos permitirían dar cuenta de su logro serían el número de casos de regulación de conflicto conducidos y trabajados en base a los protocolos de convivencia correspondientes a cada caso, lo que iba a ser verificado a través de un informe de convivencia del

---

<sup>1</sup> Véase Anexo 1 “Matriz del Marco Lógico”

primer semestre del 2019 y otro del primer semestre del 2020 de parte del equipo de gestión, quienes también son los encargados de registrar y monitorear el seguimiento de los protocolos.

### **7.1.2.- Propósito**

Establecer estrategias de socialización de protocolos de convivencia escolar validados para el beneficio de la comunidad educativa.

En el propósito consideramos con el mismo grado de importancia, tanto la actualización aprobada y validada por el equipo de gestión como la etapa de socialización. El indicador para este fue el número de estrategias acordadas y validadas por Encargada de Convivencia Escolar y Rector, y su medio de verificación, una carta <sup>2</sup>de los acuerdos realizados firmado por el rector. Todo esto requirió de una buena disposición de parte del equipo para aplicar las estrategias de socialización.

## **7.2. Resultados**

Protocolos de convivencia clarificados y aprobados por el equipo de gestión. Para ello se establecieron las siguientes actividades:

- Identificar los criterios de calidad para evaluar el Manual de Convivencia
- Elaborar un instrumento de evaluación para la revisión de protocolos y Manual de Convivencia
- Reunirse con el equipo de gestión para la actualización de protocolos considerando la evaluación previa

Los indicadores de estas actividades fueron: el 100% del Manual del establecimiento es revisado para ser actualizado, y 100% de los cambios son aprobados por parte del equipo de gestión. Esto fue verificado a través de un registro de cambios y actualizaciones del 2019; el Manual de Convivencia actualizado, firmado y disponible en la página web del establecimiento. Para poder realizar estas actividades fue necesario que el Equipo de Convivencia y Gestión coincidiera con los ajustes protocolares del documento inicial y oficial, y que mostrara interés a través de la colaboración de sus actualizaciones, lo cual pudimos dar cuenta a través de su buena disposición en la evaluación los instrumentos de evaluación.

Todas estas actividades se realizaron el primer y segundo semestre del 2019.

### **7.2.1.- Procedimientos protocolares socializados en la comunidad educativa.**

Para que esto se cumpliera planificamos las siguientes actividades:

---

<sup>2</sup> Véase Anexo 2 “Validación social”

- Identificar los protocolos más relevantes
- Elaborar y validar la infografía por el equipo de gestión y formación
- Elaborar y validar un taller de socialización de protocolos para docentes
- Docentes reciben infografías en taller acerca de procedimientos y protocolos para regulación de conflicto
- Elaborar un plan de acción de socialización de protocolos a largo plazo

Los indicadores que establecimos para estas actividades fueron 90% de los docentes asiste a taller de Socialización de Protocolos y recibe infografía de protocolos de resolución de conflicto del Colegio de la Reina. También, recepción y evaluación de infografías en formato afiche de parte de la Encargada de Convivencia, quien decidiría las zonas en las que serían desplegadas para su mayor visibilidad.

Otro indicador que establecimos corresponde a la recepción de parte de la Encargada de Convivencia del tríptico para apoderados con sus derechos y deberes, tanto en formato papel como digital, para que posterior a su revisión fuese subido a la página web del colegio, y finalmente el recibimiento del plan de socialización de parte del mismo actor.

Como medio de verificación para la recepción de las infografías de parte de los docentes, planificamos una lista con sus respectivas firmas al momento de recibirla en formato individual, documento que sería certificado por el rector. Para la recepción de los trípticos de apoderados, consideramos hacer uso de una lista de asistentes a la primera reunión de apoderados(as), en la que se exhibiría en formato digital, también disponible en la web.

También, contamos como medio de verificación las copias de infografías y trípticos en formato papel, entregados a la Encargada de Convivencia, quien las evaluó a través de una lista de cotejo para el cumplimiento de características esenciales a considerar en una infografía. Usando el mismo tipo de instrumento, evaluó la presentación PowerPoint que habíamos diseñado para el taller de socialización de protocolos con docentes. La recepción del material y su evaluación fueron detalladas en un documento firmado por la Encargada de Convivencia Escolar.

Todas estas actividades requerían de la aprobación de los medios de verificación de parte del Equipo Gestión y Encargada de Convivencia, y de la buena disposición de Profesores(as) Jefe para la realización del plan de socialización.

## **8.- Implementación y evaluación del proceso de intervención**

Para poder realizar una correcta evaluación del proceso de intervención desglosamos el análisis en tres dimensiones (Evans, Scourfield & Murphy, 2015): fidelidad, seguimiento, adaptación e involucramiento.

### **8.1.- Fidelidad**

Las actividades mantuvieron parte del diseño previo propuesto, de este modo la fidelidad de la intervención se considera parcial. El factor más influyente para que no se lograra completamente fue la contingencia nacional desde el 18 de octubre y la emergencia sanitaria del COVID-19 desde el 17 de marzo, impidiendo que pudiéramos terminar con la etapa 2 de “socialización”.

La fidelidad se ve reflejada en el resultado 1 al cumplir a cabalidad las actividades descritas en el capítulo anterior. Mientras que la etapa 2 se pudo realizar parcialmente y cumplir con identificar los protocolos fundamentales en el Manual de convivencia para realizar infografías, reunirse con coordinadora de orientación para confirmar la importancia de dichos protocolos. Elaborar infografía con dichos protocolos, validar infografía con equipo de formación y gestión, cotizar en imprentas, solicitar a Rector que se suba a la página web.

### **8.2.- Seguimiento**

Cada etapa tenía un medio de verificación que monitoreaba el estado de avance y la calidad.

En los resultados 1 “Protocolos de convivencia clarificados y aprobados por el equipo de gestión” se utilizó un cuadro de evaluación diagnóstico con todo lo que se necesitaba corregir del manual de evaluación y un cuadro de evaluación post diagnóstico <sup>3</sup> con los cambios que se realizaron después de la socialización del cuadro de evaluación diagnóstico. En ambos se ejecuta a cabalidad.

En los resultados 2 “Procedimientos protocolares socializados en la comunidad educativa” se utilizó una lista de cotejo que evidenció el cumplimiento de características esenciales que debe contener una infografía<sup>4</sup>, y a la vez, una lista de cotejo para el cumplimiento de elementos esenciales en presentación PowerPoint del taller de socialización <sup>5</sup> de protocolos a docentes. Este último, si bien fue elaborado, no fue ejecutado.

### **8.3.- Adaptación**

El colegio, en octubre del 2019 menciona que no eran necesarios los afiches en formato papel debido a que tienen una página web donde podía ser subido, además debían ser coherentes con el

---

<sup>3</sup> Véase Anexo 3. Cuadro comparativo pre y post diagnóstico

<sup>4</sup> Véase Anexo 4. Lista de cotejo de infografía y tríptico

<sup>5</sup> Véase Anexo 5. Lista de cotejo de elementos esenciales para el taller

cuidado del medio ambiente que promueven en la comunidad, por lo que se pudo ahorrar tiempo y dinero en la impresión.

El 7 de abril del 2020 se realizaría el taller de socialización con los docentes, sin embargo, no se pudo debido a la cuarentena sanitaria, por ende, tampoco se pudo aplicar el test a docentes en jornada reflexiva, ni reunirse con rector para mostrar resultados, ni evaluar el grado de satisfacción del cliente, es por ello que la etapa 2 quedó inconclusa. La solución conversada con Claudia Oyanedel, encargada de convivencia del colegio, es que ella se haga cargo de realizar el taller al regresar a clases, en este sentido confiamos en que así será, primero por el involucramiento<sup>6</sup> que tuvo junto con el rector en nuestra intervención y segundo, porque si bien nosotras lo creamos, ella lo iba a dirigir con el objeto de generar sostenibilidad a largo plazo.

#### **8.4.- Involucramiento**

El colegio, rector, encargada de convivencia y profesores, estuvieron muy dispuestos a responder, sugerir, opinar.

Además, se evidencia el involucramiento cuando inmediatamente empiezan a buscar soluciones desde el momento que les mostramos los resultados del diagnóstico, hay una excelente disposición por parte de la comunidad. Esto facilitó el cumplimiento de las otras actividades.

Sin embargo, no existió involucramiento para la socialización, porque como ya se mencionó, no se pudo realizar el taller.

#### **9.- Evaluación de los objetivos de la intervención**

Para el análisis del alcance de los objetivos propuestos fue necesaria la revisión de la Matriz del Marco Lógico con el objetivo de entender la medida en la que el proyecto de intervención mejoró la situación insatisfactoria que presentaba el colegio (Ortegón, Pacheco y Roura, 2005).

A continuación, presentamos el análisis<sup>7</sup> que da cuenta en qué medida se contribuyó a la solución del problema.

##### **9.1.- Fin**

Mejorar la convivencia escolar del establecimiento a través de un eficiente planteamiento y aplicación de protocolos contempla un cambio educativo a nivel comunidad; que no carece de dificultades, especialmente “relacionadas con la planificación y la coordinación del proceso social de múltiples niveles” (Fullan, 2002 ); para una mejor convivencia. Una evaluación verídica del grado de

---

<sup>6</sup> Véase Anexo 6. Constancia de seguimiento y participación conjunta

<sup>7</sup> Véase Anexo 7. Alcance de los objetivos propuestos

impacto que alcanza la intervención es solo posible a largo plazo, es por ello que el fin no fue alcanzado.

Dado esto, no pudimos dar cuenta del n° de casos de regulación de conflicto conducidos y trabajados según el protocolo correspondiente, lo que nos indicaría la cantidad de casos en el que los procedimientos establecidos en el Manual de Convivencia fueron respetados. Para poder dar cuenta de este indicador, requeríamos de un informe del 1° semestre del 2019 y otro del 2° semestre del 2020, cuya comparación pretendía evidenciar diferencias progresivas. Ante la imposibilidad de poder contabilizar los casos de conflicto trabajados en base a los protocolos del segundo semestre, no se pudo dar cuenta de las diferencias entre un semestre y otro.

### **9.2.- Propósito**

Pudimos establecer estrategias de socialización de protocolos de convivencia escolar validados por el equipo de gestión y encargada de Convivencia para el beneficio de la comunidad educativa. El número de estrategias acordadas y validadas fue establecido en una carta de acuerdos firmada por la Encargada de convivencia.

### **9.3.- Resultados**

Como se dio cuenta, en los capítulos previos, hubo factores circunstanciales que obligaron la reestructuración del diseño, lo que involucró cambios en los resultados que esperábamos de la intervención. El primero de ellos se cumplió, ya que los protocolos de convivencia fueron clarificados y aprobados por el equipo de gestión. El indicador que da cuenta de ello es que el 100% del Manual de Convivencia fue revisado y actualizado de forma conjunta, al igual que los cambios realizados.

La formalización de este indicador la realizamos a través de un documento en el que registramos cambios y actualizaciones de forma semanal desde julio a agosto del 2019. A su vez, acordamos que estas actualizaciones resultarían en una nueva versión del Manual de Convivencia que ya está en la web del colegio.

El segundo resultado que habíamos establecido involucraba la etapa de socialización de los procedimientos protocolares de parte de la comunidad educativa, el cual se cumplió parcialmente. Los indicadores que sí dieron cuenta de su cumplimiento fueron el recibimiento y evaluación de parte de la Encargada de Convivencia Escolar de infografías, trípticos y plan de socialización, cuya formalización se hizo a través de un documento firmado por ella y las listas de cotejo usadas por ella para su evaluación.

Dado lo anterior, no se dio cumplimiento al fin del proyecto, pero sí a su propósito de forma parcial. El primer resultado <sup>8</sup>fue logrado; no de forma completa el segundo. Consideramos que el segundo resultado era fundamental para el logro del fin, ya que no bastaba con el recibimiento y validación del plan de socialización; se requería que este fuese socializado con toda la comunidad para generar un mayor impacto del proyecto.

## **10.- Conclusiones**

Al mirar en retrospectiva, nos dimos cuenta que fueron fundamentales los antecedentes teóricos para poder elaborar los criterios de calidad de un buen manual de convivencia, de manera que exista especificación de protocolos, lenguaje claro en la redacción de la norma, coherencia con el PEI, especificación de los cargos y las funciones, sanciones proporcionales a su gravedad y con una perspectiva formativa, etc.

A lo largo de nuestra investigación, no estuvimos exentas de dificultades. Las primeras que mencionaremos son obstaculizadores internos, tales como la presencia de un abogado que fue contratado para actualizar el manual de convivencia, lo que generó un enlentecimiento en los cambios, ya que dependíamos de él para oficializar nuestras sugerencias. Y el segundo obstaculizador interno fue la lentitud en responder por parte de la encargada de convivencia, quien, debido a la sobredemanda, se demoraba 2 semanas aproximadamente en responder.

Los obstaculizadores externos fueron lo determinantes para no poder cumplir con el propósito completamente, estos son el estallido social y el COVID-19, los que afectaron directamente en la socialización de los protocolos, puesto que tuvimos que aplazar esta instancia.

Sin embargo, al analizar en retrospectiva nuestra investigación, podemos señalar que también tuvimos varios facilitadores, entre ellos, la ubicación del colegio, ya que hizo factible que podamos ir sistemáticamente a establecer lineamiento de manera cooperativa, otro facilitador importante fue el interés y preocupación del rector y encargada de convivencia, puesto que siempre tuvieron espacio para atendernos de manera personal y capacidad de diálogo para querer mejorar dichos aspectos que se les mencionaron como problemas.

De esta forma, los obstáculos inicialmente mencionados, no fueron impedimento para los logros que tuvimos, tal como la actualización del manual de convivencia y una socialización parcial de estos protocolos que se evidenció a través de la publicación infografías, además, si es que el rector y la encargada de convivencia cumplen las indicaciones de socialización que les explicamos durante el proceso, tendremos un posible cumplimiento a largo plazo de “mejorar la convivencia escolar de

---

<sup>8</sup> Véase Anexo 8. Constancia de acciones

colegio a través del eficiente planteamiento y aplicación de protocolos del Manual de Convivencia”, precisamente el fin de nuestra intervención.

A su vez, este proyecto de grado puede aplicarse a otros contextos, considerando los objetivos, contenidos y procedimientos establecidos de forma democrática y participativa por la comunidad educativa y reflejados en los documentos oficiales de la institución, tal como lo sugieren Magendzo, Toledo y Gutiérrez (2013), mencionados en nuestros antecedentes teóricos. Es decir, considerando las particularidades del contexto para una mayor coherencia con la normativa establecida y su gestión.

Además, nuestra investigación sirve para aplicar las estrategias de socialización propuestas, y así concluir a cabalidad con nuestra intervención, ya que como lo mencionamos en nuestros antecedentes teóricos, los documentos institucionales adquieren funcionalidad y son un espacio de institucionalización de los proyectos en el momento que se aplican.

Finalmente, se pueden incorporar todas las sugerencias para elaborar un buen manual de protocolos, este material queda disponible para que sea la base teórica para posibles nuevas investigaciones que tengan relación con convivencia escolar, Manual de convivencia y protocolos de convivencia.

## **11.- Reflexiones finales**

Después de dos años aprendiendo del proceso investigativo, pudimos darnos cuenta de diversas enseñanzas y experiencias que fueron significativas en cada etapa de investigación:

En primera instancia, nos dimos cuenta de que la demanda inicial requiere de un análisis y reflexión, puesto que no necesariamente es la problemática focal, si no que puede derivar de este y ser una posible causa o consecuencia.

En segunda instancia, en el proceso del diagnóstico, nos dimos cuenta de que debíamos mirar el problema como si fuésemos un observador externo, evitando participar desde nuestro rol como profesor. De esta manera, nos posicionamos como un observador que mira el sistema completo junto con sus nudos críticos.

En tercera instancia, al codificar los resultados de los instrumentos aplicados, aprendimos a relacionar los discursos, de tal manera que las problemáticas tomaban significado y sentido, dichas interpretaciones desprendían a su vez resultados causales y de consecuencias que generaban un árbol de problemas.

En cuarta instancia, al diseñar e implementar la intervención, nos dimos cuenta de que por más que uno quiera lograr el diseño idéntico, surgirán muchos inconvenientes que no dependían de

nuestro rol como interventoras, por tanto, aparte de intentar prever estas dificultades, se debió decidir por las mejores acciones considerando el objetivo y el contexto.

En cuanto a la evaluación de la intervención, nos dimos cuenta de lo importante que es generar sostenibilidad, ya que debemos mirar cómo nuestro proyecto tendrá vigencia sin nosotras, es por ello que toda la intervención se realizó colaborativamente con la encargada de convivencia y el rector del colegio. De esta manera nos aseguramos de que ellos sean capaces de intervenir, hacer el seguimiento y generar cambios.

En síntesis, desde nuestro rol tuvimos que ser analíticas con la demanda inicial, realistas y coherentes en cuanto a lo que se diseña y lo que efectivamente se realiza, visionarias al identificar problemas futuros, y resolutivas ante los imprevistos. Estas características fueron aprendidas a medida que íbamos haciendo el proceso de diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de la intervención.

## 12. Referencias

Agencia de Calidad de la Educación. (2018). *Síntesis de Resultados 2018*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2018/sintesis/sintesis\\_2018-11971.pdf](https://s3.amazonaws.com/archivos-web.agenciaeducacion.cl/resultados-simce/fileadmin/Repositorio/2018/sintesis/sintesis_2018-11971.pdf)

Bolívar, A. (2012). La convivencia escolar en positivo. Mediación y resolución de conflictos. *Revista Iberoamericana De Educación*, 60(2), 13. <https://doi.org/10.35362/rie6021328>

Carbajal, P. (2010). La convivencia como alternativa a la violencia escolar: experiencias exitosas desde Latinoamérica. *Conferencia en el VII Encuentro Participación de la Mujer en la Ciencia*. Centro de Investigaciones en Óptica, AC, León, Guanajuato (memoria en disco compacto). *Portal de Revistas UNED*. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-109X2013000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2013000100005)

Chávez, C., Gómez, A., Ochoa, A., y Zurita, Ú. (2016). La Política Nacional de Convivencia Escolar de México y su impacto en la vida en las escuelas de educación básica. *Portal de Revistas UNED*. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/posgrado/article/view/1483>

Colegio Santo Domingo Padres Dominicanos. (2020). *Proyecto Educativo Institucional 2020*. Recuperado de <https://www.colegiosantodomingo.cl/wp-content/uploads/2019/12/2020-01-Proyecto-Educativo-Institucional.pdf>

Delgado, J. (2013). Propuesta de protocolo para el empleo de mediación en conflictos escolares. Girona: *UNIR*. Recuperado de <https://reunir.unir.net/handle/123456789/1244?show=full>

Evans R, Scourfield J, Murphy S. J Pragmatic, formative process evaluations of complex interventions and why we need more of them. *Epidemiol Community Health* 2015; 69:925–926. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/c1ec/f2ce751b14348eabd869e570c695a05c570b.pdf>

Fierro Evans, M. C. (2013). Convivencia inclusiva y democrática: Una perspectiva para gestionar la seguridad escolar. *Sinéctica*, (40), 01-18.

Focus (2018) Estudio sobre la gestión de la convivencia escolar entre los sostenedores de los establecimientos municipales: *Informe final*. Encargado por MINEDUC y PNUD, Chile: Sánchez, M., Vicuña, A. & Subercaseaux, J.

Fullan, M. (2002). Los Nuevos significados del Cambio en la Educación. Barcelona: *Octaedro* (Caps. 3, 5 y 6).

Landeros, L. & Chávez, C. (2015). Convivencia y disciplina en la escuela. Análisis de reglamentos escolares de México. *INEE*. Recuperado de <http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub/P1/C/232/P1C232.pdf>

Moya, J. A. (2020). Convivencia escolar en Latinoamérica: Una revisión bibliográfica. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 19

Magendzo K, Abraham, Toledo J, María I, & Gutiérrez G, Virna. (2013). Descripción y análisis de la Ley sobre Violencia Escolar (Nº20.536): dos paradigmas antagónicos. *Estudios pedagógicos*, 39(1), 377-391. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052013000100022>

MINEDUC. (2011). *Orientaciones para elaboración y revisión de reglamentos de convivencia escolar*. Recuperado de <https://epja.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/43/2016/07/Reglamento-de-Convivencia-Escolar.pdf>

MINEDUC. (2015a, septiembre). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015/2018*. Recuperado de <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar-2015.2018.pdf>

MINEDUC, Dirección de Educación General DEG. (2015b, septiembre). *Orientaciones para la revisión de los Reglamentos de: Convivencia Escolar*. Recuperado de <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/Orientaciones-para-la-revisión-de-Reglamentos.pdf>

Ministerio de Educación. (2011, septiembre 17). *LEY-20536 sobre Violencia Escolar*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1030087>

Ministerio de Educación. (2009, diciembre 9). *LEY-20370 General de Educación. Art. 3º*. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>

Nail, O. Valdivia, J. Gajardo, J. Viejo, C. Salas, A. Romero, T. (2018). Estudio de casos: tensiones y desafíos en la elaboración de la normativa escolar en Chile. *Educ. Pesqui.*, São Paulo, v. 44. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ep/2017nahead/1517-9702-ep-S1678-4634201711167834.pdf>

Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Roura, H. (2005). Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. *Cepal*.

Palomino, L. Martha, L y Dagua , A. (2009). Los problemas de convivencia escolar: percepciones, factores y abordajes en el aula. *Revista de investigaciones Unad*. Santander de Quilichao. Colombia. Recuperado de <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/view/643/1484>

Seijo, J. C. T., & Virseda, C. M. (2014). Claves para el desarrollo del Plan de Convivencia en los centros educativos desde una perspectiva integral. *Qualitative Research in Education*, 3(1), 83-113.

Reina, S. R., (2018). *Aplicación de los Protocolos frente a Situaciones de Violencia detectadas en el Sistema Educativo de los Estudiantes de la Unidad Educativa "Babahoyo" de la Ciudad de Babahoyo, Provincia de los Ríos* (Tesis de pregrado para la Obtención del Título de Licenciada en Educación Básica). Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación, Universidad Técnica de Babahoyo. Recuperado de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/5368/P-UTB-FCJSE-EBAS-000272.pdf;jsessionid=E42EB6F8D11C4F368293530E5D5142CA?sequence=1>

Universidad Tecnológica Metropolitana. (2018). Uso de Listas de Cotejo como Instrumento de Observación, Una Guía para el Profesor UMD 2018. Vicerrectoría Académica, *Unidad de Mejoramiento Docente UTEM*. Recuperado de [https://vrac.utem.cl/wp-content/uploads/2018/10/manua.Lista\\_Cotejo-1.pdf](https://vrac.utem.cl/wp-content/uploads/2018/10/manua.Lista_Cotejo-1.pdf)

Verdeja, M. (2012). Aprendizaje de la convivencia en contextos educativos: identificando problemas y formulando propuestas de mejora desde la acción tutorial. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 6 (2), pp. 167-190.

Torrego, J.C. (2010). La mejora de la convivencia en un instituto de la Comunidad de Madrid. *Revista de Curriculum y formación del profesorado*, 14(1), 251- 274. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev141ART13.pdf>

Sánchez, G. y Jara, X. (2018). Normas de convivencia en el aula: los docentes en formación y la comprensión de sus experiencias pedagógicas. *Centro de Estudios Interdisciplinarios en Etnolingüística y Antropología Socio-Cultural*, (35), 50-67. Recuperado de <http://rephip.unr.edu.ar/handle/2133/12965>

SUPEREDUC. (2018). *Circular que imparte instrucciones sobre el Reglamento Interno de los establecimientos educacionales de Enseñanza básica y media con reconocimiento del estado* (2018). Superintendencia de Educación. Recuperado de <https://www.supereduc.cl/wp-content/uploads/2018/06/CIRCULAR-QUE-IMPORTE-INSTRUCCIONES-SOBRE->

Marín Ochoa, B. E. (2010). La infografía digital, una nueva forma de comunicación. *Congreso Euro-Iberoamericano de Alfabetización Mediática y Culturas Digitales (2010)*,. Universidad de Sevilla. Recuperado de [http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/sites/default/files/field/adjuntos/la\\_infografia\\_digital\\_una\\_nueva\\_forma\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.gabinetecomunicacionyeducacion.com/sites/default/files/field/adjuntos/la_infografia_digital_una_nueva_forma_de_comunicacion.pdf)

### 13.- Apéndice

#### Anexo 1.- Matriz del Marco Lógico

Resumen narrativo	Indicadores	Medio de verificación	Supuesto
<b>FIN:</b> Mejorar convivencia escolar de colegio Santo Domingo a través del eficiente planteamiento y aplicación de protocolos del Manual de Convivencia.	Nº de casos de regulación de conflicto que se conducen y trabajan según el protocolo.	Informe de convivencia del 1º semestre del 2019 y 2º semestre del 2020.	El equipo de gestión registra y monitorea los correctos procedimientos ante situaciones de conflicto.
<b>PROPÓSITO:</b> Establecer estrategias de socialización de protocolos de convivencia escolar validados para el beneficio de la comunidad educativa.	Nº de estrategias acordadas y validadas por Encargada de Convivencia y Rector.	Carta de los acuerdos firmada por encargada de convivencia.	El equipo de gestión muestra disposición a aplicar dichas estrategias de socialización.
<b>RESULTADOS:</b> <b>1.</b> Protocolos de convivencia clarificados y aprobados por el equipo de gestión. <b>ACTIVIDADES:</b> 1. Identificar criterios de calidad para evaluar Manual de convivencia. 2. Elaboración de instrumento de evaluación. 3. Revisión de protocolos y manual de convivencia	100% del Manual de convivencia del Colegio Santo Domingo es revisado para ser actualizado.  100% de aprobación en los cambios del Manual de Convivencia por parte del equipo de gestión.	Registro de cambios y actualizaciones 2019. Manual de Convivencia actualizado, firmado y disponible en la página web del establecimiento.	Equipo de Convivencia y Gestión coincide con los cambios protocolares del documento oficial.  Equipo de gestión y convivencia colabora en las actualizaciones y presenta interés en ello.

4. Reuniones con equipo de gestión para la actualización de protocolos considerando la evaluación previa.	Equipo de gestión muestra buena disposición para evaluar los instrumentos de evaluación.
---	--

**RESULTADOS**

1. Procedimientos protocolares socializados en la comunidad educativa.	90% de los docentes asiste a taller de Socialización de Protocolos	Lista de profesores y sus respectivas firmas al recibir la infografía a través de un documento certificado por el rector que confirme su recepción.	Equipo de gestión accede a la toma de fotos y/o grabación para ser usados como medios de verificación.
--	--	---	--

**ACTIVIDADES**

2.1. Identificar los protocolos más relevantes.	90% de los docentes reciben infografía de protocolos de resolución de conflicto del Colegio Santo Domingo.	Lista de asistentes en la primera reunión de apoderados(as), en la que se exhibirá el tríptico en formato digital disponible en la web.	Profesores jefes se responsabilizan en la toma de asistencia en la primera reunión de apoderados(as).
---	--	---	---

2.2. Elaborar y validar la infografía por el equipo de gestión y formación.	Recepción y evaluación de infografías en formato afiche de parte de la Encargada de Convivencia	Copias de infografías y trípticos en formato papel.	Encargada de Convivencia Escolar accede a reunirse para entrega y validación de plan de socialización.
---	---	---	--

2.4. Elaborar y validar un taller de socialización de protocolos para docentes.	Recepción y evaluación del tríptico para Apoderados(as) con sus derechos y deberes de parte de la Encargada de Convivencia.	Lista de cotejo para el cumplimiento de características esenciales que debe contener una infografía.	
---	---	--	--

2.3. Docentes reciben infografías en taller acerca de procedimientos y protocolos para regulación de conflicto.	Recepción y evaluación de plan de socialización de parte de la Encargada de Convivencia Escolar.	Lista de cotejo para el cumplimiento de elementos esenciales en presentación PowerPoint del taller de socialización de protocolos a docentes.	
---	--	---	--

2.4. Elaborar un plan de acción de socialización de protocolos a largo plazo.		Certificado de Encargada de Convivencia que acredite la recepción de infografías y tríptico, y su evaluación.	
---	--	---	--



## Anexo 2.- Validación social

Sr. Luis Miguel Sánchez:

Primero agradecer por su tiempo y disposición en el proceso de recolección de datos y aceptación de resultados.

En la siguiente reunión se desea la aprobación y sugerencias para las actividades y propuestas a realizar.

Primero, se solicita acceder al Manual de convivencia para entregar una evaluación en torno a los criterios de calidad, tales como gradualidad de la falta, coherencias con el PEI, procedimientos a partir de la situación conflictiva, actores a quién recurrir, técnicas de resolución de conflicto, entre otras.

Segundo, una reunión con el equipo de convivencia y gestión para presentarles la evaluación de lo que está explicitado y lo que falta explicitar.

Tercero, la disposición para realizar mesas de trabajos entre el equipo de gestión y formación en base a la evaluación previamente presentada y explicada.

Cuarto, ya actualizado el Manual de convivencia se desea elaborar una infografía que de manera gráfica informe a los docentes cómo actuar.

Finalmente, realizar una jornada de Role playing en que representarán casos y responderán de manera grupal cómo actuar frente a dichas situaciones. Al terminar la jornada responderán unas preguntas que evidencien su conocimiento.

Se requiere del compromiso del colegio para aplicar el test y así asegurar el efectivo conocimiento y comprensión de los protocolos; además, la responsabilidad de registrar asistencia y cambios en las reuniones de actualización y el compromiso de registrar en una lista los que recepcionan la infografía de protocolos de convivencia.

Realizado esto, podremos cumplir con una eficiente aplicación de protocolos de convivencia y en consecuencia con el manejo de situaciones conflictivas.

Acepto la validación social considerando modificaciones.

  
Recibido 13/06/2019.

Se realizarán las actividades propuestas con el objetivo de mejorar nuestros procesos.

### Anexo 3. - Cuadro comparativo pre y post diagnóstico

CRITERIO DE CALIDAD/SOLICITUD	MANUAL DE CONVIVENCIA DESACTUALIZADO	FUNDAMENTO TEÓRICO	MANUAL DE CONVIVENCIA ACTUALIZADO
Especificación de protocolos	El manual presenta explícitamente los protocolos para: Embarazo adolescente y salida pedagógica.	Dicho reglamento, en materia de convivencia escolar deberá incorporar políticas de prevención, medidas pedagógicas, protocolos de actuación. (Ley 20370, 2019; Ley 20.536, 2011). se puede decir que un protocolo resuelve una pregunta clave: “qué hacer en caso de” (Reina, 2018, p. 13).	Se redactaron nuevos protocolos: Maltrato escolar o bullying, cyberbullying, en caso de discriminación arbitraria (para toda la comunidad), ante conductas inapropiadas, en caso de maltrato de un adulto a un estudiante, en caso de un apoderado a un funcionario, abuso sexual (para toda la comunidad), ante embarazo adolescente (paternidad y maternidad), derechos y acciones de apoyo para estudiantes trans, acción para situaciones de porte de consumo de alcohol y/o drogas y protocolos de salidas pedagógicas.
Inexistencia explícita de protocolos	No se explicita un conducto regular para el caso de violencia verbal o física entre estudiantes.	El protocolo es un conjunto de reglas o instrucciones a seguir para resolver situaciones problemáticas (Reina, 2018, p. 13).	Se explicita el conducto
	También se pueden inferir los procedimientos al leer los deberes del apoderado, sin embargo, no se hace explícito en un apartado.	“permitir el ejercicio y cumplimiento efectivo de los derechos y deberes de sus miembros, a través de la regulación de sus relaciones, fijando en particular normas de funcionamiento,	Aparecen los deberes del apoderado

		de convivencia y otros procedimientos generales del establecimiento” (Supereduc, 2018, p.18).	
	Se menciona el N° de Ley, pero no se detalla o sintetiza.	La ambigüedad de la norma, o como algunos juristas lo llaman vacío, laguna u oscuridad de la norma (Landeros y Chávez, 2015), implica que el contenido es tan general o poco claro que puede ser interpretado de muchas maneras.	Se explica la ley en un pie de página.
Especificación de cargos y funciones	En el Manual se presentan solo los cargos del rector y encargado de convivencia.	“Informar nombres y cargos de las personas responsables de activar el protocolo de actuación ante situaciones de violencia para que cualquier miembro de la comunidad pueda informar de estas situaciones y recurrir a ellos2 (MINEDUC, 2015)	Se integraron los cargos y funciones de muchos actores de la comunidad escolar, desde el Vicario hasta los auxiliares de servicio.
Ambigüedad de la norma	(Acceso libre a ser recibido por el rector)  Se menciona que el conducto regular es profesor, profesor jefe, inspector, coordinador de ciclo, encargado de convivencia y por último dirección; sin embargo, puede malentenderse al tener como derecho ser recibido por el rector sin	Algunos juristas lo llaman vacío, laguna u oscuridad de la norma (Landeros y Chávez, 2015), implica que el contenido es tan general o poco claro que puede ser interpretado de muchas maneras. También se relaciona con la falta de claridad de los	Aparece que se deben respetar los conductos regulares y los actores directos.

	mencionar las circunstancias.	protocolos, que para ser más específicos, Landeros y Chávez (2015) lo caracterizan como la imprecisión o imposibilidad para el destinatario de saber qué se espera de él.	
Ambigüedad de la norma (Explicitar cuándo y en qué casos)	No aparece explícitamente la cantidad de días de ausencia para justificar de manera presencial, por el contrario, dice “cuando por la cantidad de días de ausente lo amerite”, sin embargo, antes en el apartado asistencia y puntualidad, se menciona la cantidad exacta.	De igual forma, otro tipo de ambigüedad en los protocolos se manifiesta a través de la dificultad de aplicarla a situaciones concretas, es decir, “mientras menos clara, más complejo se vuelve reconocer en qué situaciones debe ser aplicada una regla, lo cual genera un estado de incertidumbre para los involucrados” (Landeros y Chávez, 2015, p.51).	Aparece explícitamente (Véase art.74. punto 6) en vez de “se amerite”
Ambigüedad de la norma	No aparece explícitamente el plazo de recepción del certificado médico.  No se explicitan si las situaciones agravantes tendrán un N° estipulado, si deben estar registradas como observaciones negativas o en algún otro documento.	-- Definir con claridad los criterios para aprobar cambiar o revertir una medida, y señalar quiénes son los encargados de aprobarlos (...) se deben establecer plazos de apelación y revisión de las medidas aplicadas, así como los mecanismos para que las partes involucradas sean informadas oportunamente de las medidas	Se explicita que hasta 4 días se reciben los certificados médicos.  Se explicita que la situación agravante debe ser registrada en su hoja de vida.

		aplicadas y los plazos de apelación y revisión (...) Precisar canales y mecanismo para hacer denuncia sobre maltrato u otros problemas de convivencia escolar (MINEDUC, 2015b).	
Error de clasificación de la norma	Aparece una falta disciplinaria clasificada como una falta de responsabilidad	- Claridad de la norma: utilización de un lenguaje claro y criterios diferenciales entre las diferentes tipificaciones, de manera que no se confundan (MINEDUC, 2015b)	Se borra la falta y se ubica en un falta disciplinaria.
Desconocimiento y/o ambigüedad de la norma	Aparecen nombradas las tres técnicas que el Ministerios de educación reconoce, sin embargo, debiese ser especificada qué es cada una de ellas, difundida y publicada.	- El MINEDUC (2015a), reconoce tres técnicas conocidas para resolver los conflictos y que de ser utilizadas por el establecimiento deberían explicitarse en el Reglamento de Convivencia, además de su previa difusión y publicidad a toda la comunidad educativa.	Se definen mediación, arbitraje y negociación.
Coherencia con el PEI	Se considera una falta leve la falta de honradez en el trabajo escolar, en contradicción con ello, en el PEI aparece que el estudiante debe ser el "Buscador permanente de la verdad a través del estudio" p. 13.	"Debe haber una relación directa con las normas de convivencia establecidas en el Reglamento Interno, los principios y valores consagrados en el Proyecto Educativo Institucional (MINEDUC 2015 (a) p.45).	La falta de honradez está considerada como una falta grave.
Suspensión de clases	Las faltas leves involucran pérdida de clase. No debiesen involucrar	Se han de prohibir las sanciones que involucren pérdida	Ya no se sanciona con pérdida de clases

	pérdida de clase las faltas leves o graves, sólo las gravísimas.	de clases a los estudiantes que hayan cometido faltas, a excepción de las consideradas muy graves que ameriten una eventual expulsión. (MINEDUC, 2015b)	si se comete una falta leve.
--	--	---	------------------------------

#### **Anexo 4.- Lista de cotejo de infografía y tríptico**

##### Lista de Cotejo de infografías y tríptico

Objetivo de la evaluación: Revisar la presencia de todos los elementos que componen una infografía como instrumento informativo acerca de la actualización de los protocolos del Manual de Convivencia. Este instrumento también considera la evaluación del tríptico de responsabilidades y derechos de para padres y/o apoderados.

Nombre de el/la evaluador(a):

Fecha: 27/04/2020

Lugar: Colegio Santo Domingo Padres Domínicos

Instrucciones:

1. Una vez examinadas las infografías correspondientes a cada actor, coteje el cumplimiento de los elementos esenciales que estas deben componer, haciendo uso de esta pauta.
2. Escriba sus observaciones si aplica.

<b>Criterio: Visualidad y diseño</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Indicador 1: El conjunto de los elementos que la componen; texto e imagen, permiten su comprensión.	X		
Indicador 2: Las imágenes son claras, llamativas y captan la atención de los destinatarios.	X		
Indicador 3: El texto que se utiliza es reducido, sin perder su grado de comprensión.	X		
Indicador 4: Los colores usados y el tipo de letra facilitan la comprensión del contenido, sin perder su atractivo.			
<b>Criterio: Contenido de infografías</b>			
Indicador 1: Se presenta un resumen del protocolo “Si soy un profesor... ante un conflicto”.	X		
Indicador 2: Se presenta un resumen del protocolo “No debo olvidar mis deberes como Profesor Jefe”.	X		
Indicador 3: Se presenta un resumen del protocolo para estudiantes y funcionarios del establecimiento: ¿Qué	X		

hacer ante una situación de porte y/o consumo de drogas y/o alcohol?	
Indicador 4: Se presenta un resumen del protocolo para los estudiantes, ¿Qué hacer en caso de bullying o ciberbullying? y ¿qué son?	X
Indicador 4: Se presenta un resumen del protocolo para estudiantes: Abuso sexual...¿qué es y qué hacer?	X
Indicador 5: Se presenta un resumen del protocolo para los estudiantes y apoderados: ¿Qué hago ante un conflicto? Si soy... padre y/o apoderado/Alumno(a)	X
Indicador 6: Se presenta un resumen del protocolo para Apoderados: ¿Cómo puedo apoyar el desarrollo de una buena convivencia escolar?	X
<b>Criterio: Pertinencia y utilidad</b>	
Indicador 1: Cumple el objetivo de informar acerca de la actualización de los protocolos del Manual de Convivencia.	X
Indicador 2: Su contenido tiene trascendencia para cada uno de los actores a los que está destinado (alumnos, padres y/o apoderados, docentes y funcionarios).	X
Indicador 3: Impulsa el seguimiento de los protocolos de parte de los destinatarios ante situaciones de riesgo y/o conflicto.	X
<b>Criterio: Coherencia y cohesión</b>	
Indicador 1: El contenido y las imágenes son explicativos del protocolo en cuestión.	X
Indicador 2: El conjunto de elementos utilizados transmite un mismo significado, correspondiendo a su objetivo.	X
Indicador 3: Se adapta a las necesidades detectadas en el establecimiento.	X
Indicador 4: Su contenido es atingente y versátil para todos los miembros de la comunidad.	X



## Anexo 5.- Lista de cotejo de elementos esenciales para el taller

### Lista de Cotejo Presentación PowerPoint Taller de Socialización

#### Lista de Cotejo Presentación PowerPoint Taller de Socialización

Objetivo de la evaluación: Revisar la presencia de las características esenciales en el recurso audiovisual Presentación PowerPoint para el taller de socialización docente de protocolos para la mejora de la convivencia escolar.

Nombre de el/la evaluador(a):

Fecha:

Lugar: Colegio Santo Domingo Padres Domínicos

#### Instrucciones:

1. Una vez examinada la presentación PowerPoint, coteje el cumplimiento de los siguientes criterios con sus respectivos indicadores, considerando cada uno como una característica esencial en el recurso audiovisual para el taller de socialización docente de protocolos para la mejora de la convivencia escolar.
2. Escriba sus observaciones si aplica.

<b>Criterio: Contenido</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Indicador 1: Se presenta y explica el objetivo general del taller.	X		
Indicador 2: Se presentan y explican los objetivos específicos del taller.	X		
Indicador 3: Todas las actividades planificadas recalcan la importancia del seguimiento de protocolos.	X		
Indicador 4: Insta a la reflexión de las consecuencias de la ausencia de protocolos y/o su incumplimiento.	X		
Indicador 5: Insta a la reflexión de la importancia de la unidad de toda la comunidad escolar para el cumplimiento de los protocolos.	X		
Indicador 6: Presenta preguntas para la discusión entre los convocantes.	X		
Indicador 7: Las actividades permiten poner en práctica los aprendizajes del taller.	X		

Indicador 8: Entrega de infografías en tamaño individual	X
Indicador 9: Despliegue de infografías en Presentación PowerPoint	X
<b>Criterio: Diseño y formato</b>	
Indicador 1: El tamaño y formato de la letra en el que se presenta la información es atractivo y legible.	X
Indicador 2: El diseño y color de las diapositivas facilita la comprensión de la información.	X
Indicador 3: El texto de cada diapositiva es acotado y preciso.	X
Indicador 4: Las imágenes exhibidas son un apoyo al texto de la diapositiva.	X
Indicador 5: Se utilizan diferentes recursos audiovisuales como apoyo para el planteamiento y organización de la información.	X
<b>Criterio: Organización de la información</b>	
Indicador 1: Las instrucciones de las actividades se presentan de manera clara y explícita.	X
Indicador 2: Las actividades están enfocadas a todo el equipo docente, sin particular atención a los de alguna asignatura en específico.	X
Indicador 3: Da cuenta de las actividades programadas y los tiempos destinados para la realización de cada una de ellas.	X

---

Indicador 4: El tiempo destinado a cada actividad permite el espacio para la reflexión de los convocados.	X
---	---

---

Indicador 5: Las actividades permiten que los convocados(as) tengan un rol activo durante todo el desarrollo del taller	X
---	---

---

## Anexo 6.- Constancia de seguimiento y participación conjunta



Se deja constancia que el 7 de octubre del 2019 la estudiante del magíster en psicología educacional asistió al Colegio Santo Domingo para presentar los resultados de evaluación del Manual de Convivencia.

Los temas que se trataron son:

Especificación de protocolos, Inexistencia explícita de protocolos, Especificación de cargos y funciones, Ambigüedad de la norma, Error de clasificación de la norma, Desconocimiento y/o ambigüedad de la norma, Coherencia con el PEI, Suspensión de clases, Suma de faltas, suben el criterio de falta, Faltas ortográficas, Gradualidad de la falta.



*Claudia Oyuel*

*Claudia*

Firma Coordinadora de convivencia

Colegio Santo Domingo

## Anexo 7.- Alcance de los objetivos propuestos

Resumen de objetivos	Indicadores	Definición de indicador	Fuentes de datos	Metodología de recolección de datos	Frecuencia de recolección de datos	Responsable(s)
<b>FIN:</b> Mejora la convivencia escolar en el colegio Santo Domingo a través del eficiente planteamiento y aplicación de protocolos del Manual de Convivencia.	N° de casos de regulación de conflicto que se conducen y trabajan según el protocolo.	Indica cantidad de casos cuyos procedimientos fueron respetados	Informe de convivencia de 1° semestre 2019 y 2° semestre del 2020.	Formalización mediante el informe de convivencia que evidencia diferencias progresivas.	Anual Datos del 2019 Datos del 2020	Encargada de convivencia como monitora en regulación casos de conflicto  Interventoras en el análisis de datos anuales
<b>PROPÓSITO:</b> Se establecen estrategias de socialización de protocolos de convivencia escolar validados para el beneficio de la comunidad educativa	N° de estrategias acordadas y validadas por Encargada de Convivencia y Rector.	Indica cantidad de estrategias acordadas y validadas por demandantes	Carta de los acuerdos firmada por Encargada de Convivencia en el que se indique estrategias de socialización de protocolos	Formalización mediante carta que indique acuerdos establecidos, firmada por Encargada de Convivencia	Previa realización de taller de socialización docente  1 sola vez	Interventoras en planificación de estrategias  Encargada de Convivencia para establecer acuerdos y validar estrategias

<b>RESULTADOS:</b>  1. Protocolos de convivencia son clarificados y aprobados por el equipo de gestión.	100% del Manual de Convivencia es revisado y actualizado con el equipo de gestión.  100% de los cambios son aprobados por el equipo de gestión.	Indica el % de revisión del Manual de Convivencia.  Indica el % de cambios aprobados del Manual de Convivencia.	Registro de cambios y actualizaciones 2019.  Manual de Convivencia actualizado, firmado y disponible en la página web del establecimiento	Formalización mediante un documento para el registro de actualizaciones del Manual de Convivencia .  Formalización del documento final actualizado: Manual de convivencia.	Procedimientos semanales desde la 2da semana de julio hasta la 3 semana de agosto correspondientes al primer semestre del 2019.	Interventora del proyecto en el monitoreo de cambios y actualizaciones .  Equipo de gestión como participantes y encargados de aprobar actualizaciones .
---	---	---	---	--	---	--

<b>RESULTADOS</b>  2. Procedimientos protocolares son socializados en la comunidad educativa.	90% de los docentes asiste a taller de Socialización de Protocolos.  90% de los docentes recibe infografía de protocolos de resolución de conflicto del Colegio Santo Domingo.  Encargada de Convivencia:  -Recibe infografías en formato afiche.  -Recibe tríptico para Apoderados(as) con sus derechos y deberes.	Indica el % de docentes que recibe infografías en torno a protocolos de resolución de conflictos.  Encargada de Convivencia:  -Indica si recibió y evaluó infografías  -Indica si recibió y evaluó tríptico para Apoderados(as).  -Indica si recibió y evaluó plan de socialización.	Lista de profesores y sus respectivas firmas al recibir la infografía (Documento certificado por el rector que confirme la recepción de todos los docentes).  Lista de asistencia a Jornada de socialización de protocolos.  Listas de cotejo usadas para la evaluación de	Formalización mediante documento certificado por el Rector confirmando recepción de infografías de parte de profesores a través de lista firmada por ellos.  Formalización de lista de asistencia de Jornada de reflexión.  Documento firmado por Encargada de Convivencia que acredite la recepción de infografías y tríptico, y su evaluación.  Listas de cotejo para la evaluación de infografías,	Segundo semestre 2019 y primer semestre 2020.	Interventoras en la planificación de plan de socialización con sus respectivas actividades.  Encargada de convivencia en la identificación de protocolos más relevantes y validación del plan de socialización.
---	---	--	--	---	---	---

---

-Recibe plan de socialización.

infografías , tríptico y plan de socialización.

tríptico y presentación PowerPoint para taller de socialización docente de parte de la Encargada de Convivencia.

## Anexo 8.- Constancia de Acciones



### CONSTANCIA

Se deja constancia que Sandy Milling y posteriormente Natalia Gutiérrez, mostraron gran preocupación y un seguimiento desde el 2018 hasta abril del 2020, previo a la contingencia sanitaria.


Socializamos los posibles cambios protocolares del Manual de convivencia y sus vacíos que fueron recepcionadas por el establecimiento, recibimos y corregimos las infografías para ser posteriormente subidas a la página web y socializamos y corregimos la propuesta de presentación para la tarde reflexiva que se iba a realizar el 7 de abril del presente año.

Tenemos acceso a las infografías y al plan de socialización corregido para que posterior normalidad lo realicemos como colegio Santo Domingo.

Claudio Opus del Aranda  
Emisora de Convivencia Escolar  
Colegio Santo Domingo, Pader, Dominicanos  
28/05/2020


**SI SOY PROFESOR,**

# Ante un conflicto...




**¿Qué hacer?**  
IDENTIFICAR EL CONFLICTO

**¿Qué pasó y por qué?**  
SE REALIZA EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN



**¿Qué dicen?**  
**¿En qué momento?**  
**y ¿qué llevó a que ocurriera?**  
ESCUCHAR A LAS PARTES INVOLUCRADAS,  
IDENTIFICAR CONTEXTO Y MOTIVACIONES, DEFINIR  
LAS RESPONSABILIDADES.



**¿Qué gravedad tiene?**  
EVALUAR LA GRAVEDAD DE LA FALTA COMETIDA Y  
DEJAR CONSTANCIA DE ELLA EN LA HOJA DE VIDA  
DEL ESTUDIANTE.


**¿Qué sanción  
o medida se aplicará?**  
LA SANCIÓN O MEDIDA A APLICAR SERÁ  
PROPORCIONAL A LA FALTA Y DEBE DEJARSE  
CONSTANCIA DE ELLA EN LA HOJA DE VIDA DEL  
ESTUDIANTE.

**¿A quién debo comunicarle?**  
**¿A través de qué medio?**  
COMUNICAR A TRAVÉS DE LA AGENDA ESCOLAR AL  
PADRE Y/O APODERADO CUANDO SE TRATE DE UNA  
FALTA LEVE O DE RESPONSABILIDAD, Y EN EL CASO DE  
LAS FALTAS GRAVES O GRAVÍSIMAS CITARLO A LA  
BREVEDAD POSIBLE.

**TEN PRESENTE QUE...**

ESTOS PROCEDIMIENTOS DEBEN CONTEMPLAR:

- PRESUNCIÓN DE INOCENCIA
- DERECHO A SER ESCUCHADO
- DERECHO A APELACIÓN



RECUERDA SIEMPRE CONSULTAR EL  
MANUAL DE CONVIVENCIA



¿QUÉ HACER EN CASO DE...



# BULLYING O CIBERBULLYING?

Y ¿QUÉ SON?

## BULLYING

Es una manifestación de violencia entre pares en la que un estudiante es agredido/a de forma psicológica, verbal o física de forma repetida durante un tiempo.

## CIBERBULLYING

Incluye el envío, publicación o el intercambio de contenido negativo, dañino, falso o malintencionado sobre otro estudiante a través de dispositivos digitales.

## DENUNCIA

La situación ocurrida de forma inmediata al Encargado(a) de convivencia escolar, quien se encargará de comunicar la información al Rector para que se abra una carpeta de investigación al caso.



## APOYA Y PARTICIPA



- En la investigación del caso atendiendo las entrevistas solicitadas por los encargados para esclarecer los hechos.
- En la generación y desarrollo de prácticas que permitan su eliminación.

## CUIDA A TUS COMPAÑEROS(AS)

Manteniendo la confidencialidad de la situación mientras se desarrolla la investigación para proteger la integridad psíquica y física de involucrados.



## RESPETA Y CUMPLE



Las medidas preventivas de apoyo que pudiera requerir la presunta víctima, además de su dignidad e integridad psíquica y física.

**¡INFÓRMATE!**

# ¿QUÉ HAGO ANTE UN CONFLICTO?

SI SOY...

## PADRE Y/O APODERADO



Informar al colegio si observo alguna situación irregular fuera del ámbito escolar, en donde participen estudiantes vistiendo el uniforme dentro o fuera del Colegio.

Respetar el conducto regular en situaciones conflictivas que afecten a mi pupilo(a).

Conocer y aceptar las medidas formativas, sanciones disciplinarias y Protocolos, establecidos en el Reglamento Interno, Manual de convivencia escolar y Protocolos.

Si mi pupilo(a) se ha involucrado en alguno, deberé asistir a la o las citas solicitadas por el Profesor(a) Jefe para ser informado(a) acerca de lo ocurrido y de las Medidas Formativas a aplicar.

Si mi pupilo(a) es sancionado(a), tras haber incurrido en una falta grave, deberé firmar el Acuerdo de Compromiso correspondiente al caso.

## ALUMNO(A)



En caso de ser partícipe o presenciar alguno deberé informar mi versión de los hechos y la o las personas involucradas en él, explicando el contexto, motivos, y responsables.

Respetar y obedecer las instrucciones de todo el personal que integra el Colegio en todo momento.

Si me he involucrado en alguno deberé aceptar la orientación de parte de los encargados del Colegio para encontrar una adecuada solución a la situación que me esté ocurriendo.

Si he tenido problemas conductuales y continuo teniendo un comportamiento similar, deberé aceptar las consecuencias de mis actos, tales como: Acuerdo de compromiso, condicionalidad, etc.

Si he estado involucrado, deberé someterme a la aplicación de técnicas de resolución pacífica de conflictos, las cuales podrán ser aplicadas por mi Profesor Jefe y el o la Encargada de convivencia escolar, según corresponda.

## RECORDEMOS QUE...

ES RESPONSABILIDAD DE TODOS Y TODAS DAR CUMPLIMIENTO AL REGLAMENTO INTERNO, MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR Y PROTOCOLOS DEL COLEGIO



¿QUÉ HACER ANTE UNA SITUACIÓN DE...

# PORTE Y/O CONSUMO DE DROGAS Y/O ALCOHOL?



1

## INFORMA LO QUE SABES

- Si eres estudiante, a tu Profesor(a) Jefe.
- Si eres Funcionario(a) del Colegio al Encargado(a) de Convivencia Escolar o al Coordinador(a) de Ciclo, quien se encargará del caso.



2

## APOYA

El desarrollo de la Carpeta de Registro, firmando tu declaración de los hechos una vez que ya hayas denunciado lo ocurrido.



3

## VELA

Por el cumplimiento del Manual de Convivencia cuando el hecho haya ocurrido en el Colegio, respetando las sanciones disciplinarias y/o acciones de acompañamiento correspondientes al caso.



## TEN PRESENTE QUE...

El consumo y/o porte de drogas lícitas o ilícitas, de acuerdo al artículo N°50 de la ley 20.000, debe ser denunciado a Policía de Investigaciones o Carabineros de Chile, lo cual será realizado por el Rector(a) del Colegio.



# ABUSO SEXUAL

## ¿QUÉ ES? Y QUÉ HACER?



### ES...

"Una imposición a un niño, niña o adolescente, basada en una relación de poder, de una actividad sexualizada en que el ofensor obtiene gratificación. Esta imposición se puede ejercer por medio de la fuerza física, chantaje, la amenaza, la intimidación, el engaño, la utilización de la confianza, el afecto o cualquier otra forma de presión".

### ¿QUÉ HAGO?

#### DENUNCIA

Inmediatamente si has sido víctima o estas en conocimiento de un abuso sexual al Encargado(a) de Convivencia Escolar. En caso de no estar disponible, a tu Profesor(a) Jefe, Psicólogo(a), Orientador(a) o Coordinador(a) de Ciclo.



#### VELA POR EL CUMPLIMIENTO DEL CONDUCTO REGULAR

En él se establece que la denuncia ante las autoridades correspondientes deberá ser realizada por el Encargado(a) de Convivencia Escolar. En caso de no estar disponible, acudir al Profesor(a) Jefe, Psicólogo de Ciclo o Coordinador de Ciclo.



#### CONTRIBUYE

En el desarrollo de una Carpeta de Registro, relatando la información que tengas del caso y firmando tu declaración.



#### APOYA

Las medidas cautelares tomadas por el Colegio, a fin de que la presunta víctima no tenga contacto con la o las personas denunciadas.

### Y POR ÚLTIMO...

#### RECUERDA

La aplicación o no aplicación de sanciones penales y/o sentencias que reciba el agresor(a) están establecidas por la Ley de nuestro país.

**¡AYUDÉMONOS!**

# ¿CÓMO PUEDO APOYAR AL DESARROLLO DE UNA BUENA CONVIVENCIA?



## ¿CUÁLES SON MIS RESPONSABILIDADES COMO APODERADO(A) PARA CON MI HIJO(A)?

1. Revisar diariamente la Agenda Escolar de mi pupilo(a).
2. Justificar su inasistencia a clases y las mías a reuniones de Apoderados.
3. Preocuparme por el comportamiento y disciplina de mi hijo(a), manteniendo una permanente comunicación con su profesor(a) jefe.

## ¿CUÁLES SON MIS RESPONSABILIDADES COMO APODERADO(A) PARA CON EL COLEGIO?

1. Conocer los protocolos, medidas formativas y disciplinarias.
2. Respetar el conducto regular ante situaciones de conflicto:
  - a) Profesor(a) jefe
  - b) Coordinador(a) de ciclo
  - c) Encargado(a) de convivencia
  - d) Dirección

## ¿CUÁLES SON MIS DERECHOS?

1. Tener acceso a los documentos oficiales emitidos por el Colegio, relativos al quehacer educativo.
2. Ser notificado y citado por escrito a través de la Agenda escolar cuando mi pupilo(a) se vea afectado por una sanción disciplinaria por parte del Colegio.