

Iniciativas inspiradoras para el cambio educativo en Uruguay

Febrero de 2018



Universidad
Católica del
Uruguay

Telefónica
FUNDACIÓN |  movistar

2017 UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY

Dirección postal: 8 de Octubre 2738 - C.P. 11.600, Montevideo, Uruguay

Tel (+598) 2487 2717- Fax 2487 0323

www.ucu.edu.uy

Con la colaboración de Fundación Telefónica Movistar.

ISBN: 978-9974-631-82-3

Autora: Florencia Racioppi

Asistente de investigación: Cecilia García

Diseño del estudio y revisión: Adriana Aristimuño, Javier Lasida, Rosina Pérez Aguirre y Marcos Sarasola

Diseño gráfico: Taller de Comunicación

Corrección: Maqui Dutto

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons

Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.



Racioppi, Florencia

Iniciativas inspiradoras para el cambio educativo en Uruguay / Florencia Racioppi. —Montevideo: Universidad Católica del Uruguay, 2018.

167 p.

ISBN: 978-9974-631-82-3 (eBook)

1. Calidad de la educación. 2. Innovación educacional. 3. Centros educativos.

I. Título.

CDD 370.11

Centro Educativo Providencia

1. La propuesta del CEP -

Más de 20 años de presencia en el barrio

El Centro Educativo Providencia (CEP) es una institución de peso en la zona oeste del Cerro de Montevideo. Cuenta con más de 20 años de trayectoria en el barrio, inicialmente desde la educación no formal —Club de Niños y Centro Juvenil— y desde 2014 como liceo de educación media básica generalista y de acceso gratuito.

Fue fundado por miembros laicos del Movimiento Apostólico de Schönstatt y está gestionado por una asociación civil cuya comisión directiva se integra por 12 miembros de dicho movimiento; se trata entonces de una institución de matriz cristiana, cuyos valores atraviesan la propuesta en su totalidad. Como misión, la institución se propone “acompañar a niños y adolescentes en su desarrollo como personas libres y capaces de descubrir sus potencialidades, para ponerlas al servicio de su felicidad y la de los demás”. La libertad como principio de vida, la búsqueda de la autonomía de los adolescentes y su autodeterminación son sus valores centrales, así como las altas expectativas y la confianza en lo que cada alumno puede lograr, intentando superar los determinismos socioculturales.

“Todos juntos creamos Providencia; entonces ustedes van a tener el Providencia que ustedes construyan.”

El Movimiento Apostólico de Schönstatt es un movimiento mariano perteneciente a la Iglesia Católica. Sus inicios se remontan a los tiempos de la primera guerra mundial: fue fundado en 1914 por el padre José Kantenich. Actualmente está presente en más de 110 países y procura generar un clima en el cual crezcan hombres, cristianos, que decidan libremente, que tomen iniciativas, conscientes de la responsabilidad que tienen para consigo mismos, para con los demás y para con el mundo, que se alegren de la variedad de vocaciones y carismas.

Los miembros del Movimiento trabajan en gran cantidad de proyectos educativos, asistenciales, actividades en el campo de las misiones, la cultura y la política.

www.schoenstatt.org

Tantos años de trabajo codo a codo con la comunidad han resultado en la construcción de una relación cercana con los habitantes del barrio, ya sean niños y adolescentes o sus referentes adultos. Además de gozar de la confianza y el reconocimiento de las familias, el centro ha logrado acumular conocimiento sobre ellas, los recursos disponibles en el territorio y las formas más adecuadas de trabajar con población en contextos vulnerables, lo que significa una gran fortaleza, poco habitual en los tradicionales liceos de enseñanza media básica de gestión estatal. No es un dato menor que el municipio donde se localiza el centro reúna el mayor porcentaje de población bajo la línea de pobreza de Montevideo: 1/3 de sus 207.933 habitantes (según datos del Censo de Población 2011, realizado por el INE) y casi 6 de cada 10 niños de 0 a 14 años se encuentran en esta condición. Además, este municipio tiene los índices más altos de deserción y repetición escolar de la ciudad.

El liceo está conducido por un Equipo de Dirección integrado por el director general del CEB, el director del liceo y la subdirectora y coordinadora pedagógica. En 2017 tenía 180 alumnos distribuidos en dos grupos por cada grado, de primero a tercero de ciclo básico. Aquellos alumnos que han participado en la propuesta del Club de Niños ingresan directamente, lo que determina que exista un subgrupo (alre-

dedor de un tercio por generación) con el que ya se ha realizado un trabajo institucional importante. También ingresan directamente los hermanos preinscritos de estudiantes que asisten al liceo. El resto de los cupos —aproximadamente la mitad de los ingresos— se completa por sorteo a partir de la preinscripción de los alumnos provenientes de las 11 escuelas públicas del barrio.

La propuesta pedagógica del Liceo Providencia Papa Francisco es de horario extendido (de 8 a 16). Los estudiantes permanecen al menos ocho horas diarias en el centro, con un corte entre los espacios matutino y vespertino en que almuerzan una vianda que cada uno trae de su casa (aunque en los casos en que esto no es posible se les proporciona el almuerzo). El CEP ofrece tanto el currículo prescriptivo del CES (reformulación 2006 del ciclo básico) como una potente propuesta complementaria y compensatoria.

La propuesta complementaria está compuesta por espacios educativos semanales donde se despliega un abanico de talleres que responden a los intereses de los alumnos y a la conformación de un abordaje integral. Catequesis, fútbol, juegos de ingenio, empresas juveniles, proyectos, huerta, tecnología, teatro, música, ciencias, periodismo y voluntariado son algunos de ellos. Si bien son opcionales, cada alumno tiene la obligación de realizar dos talleres en el año. El objetivo es enriquecer la vivencia educativa, favorecer el descubrimiento de nuevas potencialidades o de habilidades latentes, promover la integración del alumnado entre sí a través del compartir gustos en común y desarrollar la libertad responsable.

La propuesta compensatoria consta de una potente batería de intervenciones educativas con vistas a garantizar la igualdad de oportunidades, que se vuelve muy compleja en aulas con una gran diversidad de perfiles y un currículo común.

El liceo se encuentra actualmente en transición hacia un modelo basado en una matriz de competencias —los contenidos se ponen al servicio de estas—, el aprendizaje basado en proyectos y la resolución de problemas.

Los recreos no son un mero espacio libre en la grilla horaria del CEP. El equipo educativo ha dedicado una reflexión importante para elaborar propuestas lúdico-recreativas y deportivas que han dotado a estas instancias de gran riqueza

pedagógica. Se organizan campeonatos de tenis pie o ping-pong, concursos de coreografías que integran a los profesores como jurado, juegos con cuerda, dibujo o canto. Además, se lleva a cabo diariamente el Espacio de Encuentro, una instancia de aproximadamente 15 minutos donde varios adultos (ya sean referentes, directores, profesores o encargados de pastoral) comparten con todos los alumnos información institucional, mensajes espirituales o reflexiones sobre algún evento o problema concreto. Para esto se utilizan recursos lúdicos, artísticos y recreativos.

En lo que respecta al calendario anual, el liceo ha creado una estructura curricular propia, en la que se destacan:

- **Screening inicial** para los estudiantes que ingresa a primer año. Se aplican pruebas de lectura, matemática y ortografía para conocer y realizar un diagnóstico temprano de los alumnos que ingresan.
- **Etapas de tránsito**, que consiste en tres semanas preparatorias durante febrero para todos los alumnos. Su objetivo es proporcionar una introducción a la vida liceal (con fuerte énfasis en convivencia), un aprestamiento en el área de lengua y matemática, y trabajar con herramientas que permitan al alumno ser consciente y protagonista de su proceso de aprendizaje (competencia *aprender a aprender*).
- **Tutorías** para preparación de exámenes en febrero, julio y diciembre.
- **Semanas compensatorias** en julio y diciembre, para los alumnos que tienen cuatro materias bajas o más.
- **Semana de la Virgen**: una semana de celebraciones institucionales en que cada profesor propone actividades lúdico-pedagógicas vinculadas a su materia en el horario de clase habitual. Se busca recargar energías y motivar a los alumnos en un momento del año en que habitualmente se percibe un descenso del esfuerzo dedicado a los estudios.
- **Plan de repechaje** para los alumnos con más de cuatro materias bajas, a quienes se asigna un tutor encargado de ofrecer un acompañamiento personalizado, no solo en el aspecto académico sino también en el social y emocional, buscando motivarlo para mejorar su rendimiento.
- **Preparación de las pruebas**, que comienza en noviem-

bre, luego de finalizados los talleres vespertinos. Se genera un clima institucional propicio para el estudio intensivo y se asegura que todos los alumnos tengan el apoyo y el tiempo de preparación necesario para rendir las pruebas satisfactoriamente y mejorar su desempeño.

Como se advierte, la propuesta educativa demuestra un fuerte énfasis inclusivo, con el propósito de que estudiantes que en las modalidades generales de secundaria tendrían altas probabilidades de no ingresar, fracasar o abandonar tempranamente, logren permanecer, aprender y aprobar. Para ello, a lo ya detallado se suman el sistema de **alerta temprana de asistencia** —que permite detectar e intervenir a tiempo en los casos de inasistencia sostenida— y las derivaciones a tutorías de apoyo o al área de psicopedagogía para diagnóstico y reeducación, que se realizan durante todo el año.

“Vas construyendo un andamio que permita volver a construir determinados aprendizajes que son de alguna manera previos y prácticamente excluyentes de otros estadios del conocimiento.”

Todo el trabajo pedagógico se realiza teniendo en cuenta la realidad particular de cada uno de los alumnos. Como manifiesta el director del liceo, hay pocos casos con dificultades de aprendizaje específicas, pero sí un importante número “con rendimiento muy descendido”. El interés y el seguimiento personalizado es reconocido y valorado por los alumnos. Uno de ellos expresa: “Siempre te dan tremenda ayuda. Cuando faltás te mandan un mensaje, o si te enfermás. Eso se valora”. Otro de ellos comenta: “No tuve buenas experiencias en otro liceo. Acá te ayudan, te comprenden, te dan una mano”.

Desarrollar esta propuesta integral es un gran desafío para todo el equipo de educadores, a quienes se acompaña hacia la vivencia de un perfil específico. Ser muy solventes en lo técnico y exigentes consigo mismos, estar interesados en seguir formándose y demostrar flexibilidad son algunos de sus atributos. Concretamente, los docentes tienen que estar dispuestos a innovar, efectuar adecuaciones curriculares, dejar entrar a otros educadores en sus clases y trabajar

en equipo. Se pretende limitar al máximo las inasistencias docentes y elaborar propuestas de trabajo con los alumnos frente a ausencias tanto planificadas como imprevistas, a fin de erradicar las *horas libres*.

Otro aspecto clave es el contacto con los adolescentes, el gusto por el encuentro y el desarrollo de vínculos de afecto, aunque siempre dejando claros los límites en el marco de una relación alumno-educador. El encuentro como punto de partida, la experiencia de familia que se vive en el centro, la transformación mutua, la dinámica misionera (perfil comunitario abierto al barrio) y su carácter católico mariano se consideran las claves de identidad de la institución, que se trabajan día a día y se reafirman en tres jornadas de integración anuales en las que participan todos los miembros del equipo educativo.

Además de los educadores, la familia de cada estudiante es considerada una aliada insustituible para lograr los aprendizajes de los alumnos y el proceso educativo en general. El centro busca llevar adelante una gestión desde la perspectiva de *responsabilidades compartidas*, lo que requiere explicitar las expectativas de los padres sobre el liceo y viceversa, fortalecer y ampliar la comunicación, rendir cuentas sobre las responsabilidades de cada parte y, sobre todo, crecer en la confianza sobre el trabajo realizado. Para ello se realiza un trabajo sistemático con las familias desde el momento mismo de la inscripción, que continúa a lo largo de todo el año en reuniones o actividades definidas en el Plan de Acompañamiento Familiar (PAF). El objetivo de este plan es acompañar a las familias en la construcción de su rol protagonista en el proceso educativo de sus hijos.

Algunos de los aspectos que se abordan tienen que ver con técnicas de apoyo para el estudio, asesoramiento en materia de cuidado del uniforme, pautas para preparar la mochila o las viandas del almuerzo. El primer paso es la visita al hogar por algún educador, a fin de relevar información sobre la vivienda, el nivel socioeconómico del núcleo familiar, el clima educativo del hogar y la trayectoria escolar del niño, entre otros temas. La sistematización de esta información es clave para la institución y redundante en objetivos diferenciados para el trabajo con cada familia. En esta visita se acuerda una *alianza educativa* en la que se establece lo que esperan educadores, alumnos y familias, y se acompaña a las familias para

que se reconozcan capaces de asumir estas responsabilidades. En los casos en que no hay referentes familiares visibles se trabaja con los adultos o instituciones que acompañan el crecimiento de estos adolescentes.

“En Providencia hay mucha vida, ocurren muchas cosas y justamente es importante venir a enterarte y ser partícipe de eso.”

Además de los vínculos que se promueven con las familias, la larga tradición del centro en el barrio ha favorecido la construcción de fuertes lazos con otras instituciones de la zona, sobre todo con aquellas que brindan servicios asociados a la salud y la educación. Es excelente la relación con las directoras y maestras de sexto de las escuelas de las que provienen los alumnos, quienes brindan toda la información disponible para cada futuro alumno del centro. Además, las puertas de estas escuelas siempre están abiertas para los educadores de Providencia, quienes año a año asisten para invitar a las nuevas generaciones.

Desplegar redes *hacia afuera* es muy importante para el desarrollo y el aprendizaje de todas las instituciones, pero también es fundamental tener la capacidad de mirar *hacia adentro*, y en este sentido el Liceo Providencia también ha acumulado un trabajo importante desde sus inicios. Durante todo el año se realiza una evaluación institucional completa con el objetivo de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y en julio los alumnos se autoevalúan y evalúan a profesores, infraestructura y Equipo de Dirección. Los docentes también realizan este ejercicio y posteriormente el Equipo de Dirección hace las devoluciones correspondientes, siempre desde una postura constructiva y formativa. En la misma línea, cada una de las celebraciones o actividades propuestas se evalúa en una reunión de equipo, analizando fortalezas y debilidades.

En diciembre de 2017, el egreso de la primera generación que cursó ciclo básico en el liceo representó un momento clave en la vida de la institución. Los primeros resultados (2014-2017) muestran en promedio un 96,9% de promoción y un 2,2% de deserciones, pero el trabajo no cesa y nuevos cambios se proyectan. En este sentido, en 2017 el Centro

Juvenil pasó a funcionar como un espacio de contención y seguimiento de los egresados, que apoya desde un espacio no formal el sostenimiento del proyecto vital y educativo en otras instituciones que ofrecen bachillerato.

2. Origen, motivaciones y objetivos que impulsaron la innovación -

Generar un ambiente más propicio para los aprendizajes

Los problemas vinculados al desarrollo de habilidades interpersonales —y socioemocionales en general— de los alumnos, así como la búsqueda de estrategias para superarlos, atraviesan a las instituciones educativas de todas las zonas y contextos socioeconómicos de la ciudad y el país. De todas maneras, la existencia de necesidades básicas insatisfechas en los hogares y un contexto socioeconómico barrial extremadamente vulnerable agregan otros elementos a la hora de hacerles frente en el Liceo Providencia. La evidente necesidad de enseñar y aprender a convivir, junto con la firme convicción de que la educación emocional repercute favorablemente en el aprendizaje académico, ha animado al Equipo de Dirección a impulsar un Plan de Convivencia que, mediante actividades estratégicamente planteadas a lo largo del año, permite abordar el tema de forma integral, estructurada y sistematizada.

La presencia de conflictos de diversa índole dejó en evidencia la importancia de diseñar un plan de trabajo con objetivos claros y herramientas para actuar frente a las diversas situaciones. Las más repetidas se vinculaban a problemas de conducta dentro del aula: alumnos que no logran sostener la atención e interfieren con el desarrollo de la clase; interacciones mediadas por un lenguaje y códigos “propios del barrio” que no suelen ser los más adecuados y generan rispideces; dificultades familiares que impactan negativamente en el estado de ánimo de los chicos y, como consecuencia, en su conducta y relación con compañeros y docentes. En menor medida, enfrentamientos generados en el espacio de recreo o problemas *de afuera* que llegan al centro también demandaban una respuesta concreta que permitiera transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje.

En los inicios del liceo, durante 2014, las situaciones se abordaban reproduciendo algunas lógicas que provenían de la rica experiencia de la educación no formal. El educador era la figura que estructuraba y mediaba principalmente los vínculos, lo que en muchos casos resultaba en una desarticulación de las acciones por diferencia de criterios individuales. El siguiente fue un año de transición, en el que el equipo educativo reconoció la necesidad de trabajar orgánicamente sobre la convivencia, la prevención y la resolución de conflictos como forma de generar un ambiente más propicio para los aprendizajes. En este contexto se organizó una jornada de capacitación llevada adelante por un reconocido psiquiatra de niños y adolescentes a la que asistieron unos 70 docentes y educadores, tanto del CEP como de otras escuelas y liceos de la zona. Además se definió de forma conjunta la primera versión de un *Reglamento de convivencia*, herramienta clave para la gestión de la convivencia escolar.

Año tras año se fueron sumando más estudiantes, lo que planteó nuevos desafíos vinculados a las relaciones y la convivencia en el espacio educativo. Durante 2016 y 2017 se redoblaron esfuerzos para mejorar los instrumentos ya existentes y recolectar información que permitiera orientar las acciones y tomar decisiones.

Se trata de una gran campaña cuyo éxito implica romper con concepciones culturales muy arraigadas en la zona, donde a menudo el sentido de justicia cobra otros matices y el respeto parece lograrse únicamente con más violencia. Es un espacio *por conquistar*, para lo que se hace imprescindible la concientización y el compromiso de las familias. Se trata de una revolución desde la educación y por eso este capítulo se centra en describir y reflexionar sobre la iniciativa, que busca responder de manera innovadora a una problemática de especial relevancia en ese rincón de Montevideo.

“Acá lo que buscamos es que los chiquilines puedan aprender a vivir con otros de una forma que sea sana para ellos y para los demás. Nuestra idea no es que eso se viva solo acá, sino que puedan llevarlo a su casa y a su barrio.”

3. Características de la innovación implementada - ***La convivencia se aprende***

En definitiva, el Plan de Convivencia es el resultado de un largo e intenso proceso de trabajo y aprendizaje que continúa abierto. Se trata no solo de un *salvavidas* ante conflictos que explotan inesperadamente, sino también de un programa de promoción en valores que responde a la pregunta “¿Cómo queremos que sea la convivencia?”.

“A convivir se aprende, y hay procesos pedagógicos que pueden apuntar a esto.”

Según comenta el director del liceo, se parte del supuesto de que la convivencia se enseña y se aprende mediante procesos pedagógicos intencionadamente dirigidos a transmitir valores y promover una actitud reflexiva y crítica al respecto. Muchas de las actividades y los elementos que componen el Plan existen en otros centros educativos, pero en Providencia se ha dedicado tiempo y reflexión para darles coherencia y articularlos para tal fin.

El *Reglamento de convivencia* es una especie de columna vertebral que estructura el Plan, al definir un ideal en términos de relación para alumnos, educadores y familias. Como se deja allí establecido, sus objetivos son:

- a. Promover vínculos sanos y duraderos entre los miembros de la comunidad, basados en la confianza y aceptación del otro.
- b. Generar un clima más adecuado para enseñar y aprender.
- c. Establecer criterios para favorecer el aprendizaje de la convivencia, como fundamento para la construcción de una ciudadanía más justa, equitativa y solidaria.
- d. Explicitar los acuerdos establecidos para una adecuada convivencia escolar en Providencia.

El texto reúne un conjunto de normas, reglas y procedimientos claros, consensuados y conocidos por toda la comunidad educativa, que está previsto se revise cada tres años. Allí se establece qué comportamientos constituyen faltas leves, graves o muy graves y se anexa la alianza educativa entablada entre el centro y las familias de los alumnos, donde se

detalla el compromiso asumido por cada parte.

El Consejo de Convivencia Escolar es otro de los dispositivos que integran el Plan. Está conformado por tres educadores del liceo (uno de ellos elegido por el cuerpo docente, otro por los alumnos y otro por el Equipo de Dirección) y actúa como órgano de consulta para el Equipo de Dirección. A su vez, existe un Consejo de Delegados, compuesto por cuatro representantes estudiantiles por nivel (12 en total) designados por votación de los alumnos, que se reúnen con la Dirección cada dos semanas y tratan temas relacionados con el funcionamiento y las relaciones en el centro. Discuten y proponen medidas para aplicar ante las faltas de comportamiento y redactan los informes correspondientes, pero también postulan y eligen a aquellos estudiantes destacados por su conducta ejemplar en tres categorías: académica, *actitud Provi* y servicio.

En este sentido, la convivencia se trabaja no solo desde lo correctivo sino también destacando y premiando las actitudes que van en línea con lo deseado. Según comentan los alumnos, esto surgió de un planteo realizado por ellos mismos, que fue atendido oportunamente por el equipo de educadores: “Es un orgullo. Nosotros pedimos que reconocieran lo bueno; en un momento sentíamos que siempre nos marcaban lo malo y lo planteamos”.

El liceo cuenta también con una comisión de trabajo integrada por 16 madres y padres que se reúnen mensualmente para aportar su mirada en diversos temas, pero con especial hincapié en la convivencia.

Pero, además, el Plan de Convivencia se materializa en un conjunto de actividades que se clasifican en tres tipos: promocionales, preventivas y reactivas. Las primeras son de corte más general y están orientadas a favorecer la integración y las buenas relaciones entre los estudiantes. Entre ellas pueden mencionarse el Espacio de Encuentro, las actividades dirigidas durante los recreos, las jornadas de convivencia o de mantenimiento y limpieza de los diferentes espacios, los campamentos, los campeonatos de fútbol, el baile anual y otras actividades propuestas por el área de Pastoral, como la Semana de la Virgen.

También se identifican dispositivos promocionales más vinculados a la parte curricular, como el Taller de Conversaciones Difíciles, que se realiza en el marco de la asignatura

Educación Social y Cívica, o el Programa de Educación Responsable, ofrecido por la Fundación Botín, en el que participan varios educadores del CEP. El espacio Horas Provi, orientado a los chicos que ingresan a primer año sin haber participado en el Club de Niños, es para el Equipo de Dirección una de las actividades más ricas en lo que respecta al Plan de Convivencia, ya que allí se explicita el marco normativo que regula el funcionamiento cotidiano del liceo y se reflexiona sobre temas como el respeto, la violencia o la justicia.

La Fundación Botín fue creada en 1964 por Marcelino Botín Sanz de Sautuola y su esposa, Carmen Yllera, para promover el desarrollo social de Cantabria, una de las comunidades autónomas de España. Con sede principal en la ciudad de Santander, actúa actualmente en todo el país y en América Latina, con el objetivo de contribuir al desarrollo integral de la sociedad detectando y apostando al talento creativo para generar riqueza cultural, social y económica. Desarrolla programas en los ámbitos del arte y la cultura, la educación, la ciencia y el desarrollo rural, y apoya a instituciones sociales para llegar a quienes más lo necesitan. Particularmente en el área educativa, la Fundación trabaja en colegios de Cantabria, Madrid, La Rioja y Navarra, y colabora con instituciones y expertos de todo el mundo para mejorar la formación de niños y jóvenes, introduciendo el desarrollo de la creatividad y de la inteligencia emocional y social en el sistema educativo. Es una apuesta por una educación que promueva el crecimiento saludable de niños y jóvenes, potenciando su talento.

<https://www.fundacionbotin.org/contenidos-becas-y-talleres/becas-y-talleres-fundacion-botin.html>

“... implica, por ejemplo, decir qué significa violencia, para vos, para mí y para nosotros.”

Las actividades preventivas están orientadas a detectar de forma temprana posibles conflictos o problemas que puedan afectar negativamente el desempeño y los vínculos de los alumnos. Entre ellos se destacan el Sistema de Alerta Temprana de rendimiento e inasistencia, el acompañamiento personal y psicológico de los alumnos, el Plan de Acompañamiento Familiar, la articulación y coordinación entre los integrantes del equipo educativo y el doble timbre previo al ingreso al aula, cuyo objetivo es que los alumnos cuenten con unos minutos para *bajar las energías* e ir entrando en clima de clase.

Finalmente, los dispositivos de corte reactivo brindan criterios de acción frente a situaciones conflictivas que ya han ocurrido: el establecimiento de acuerdos personales, la realización de actividades reparatorias, las entrevistas con las familias y la aplicación de sanciones son algunas de las medidas previstas en tales circunstancias. El encuadre de los *tres pasos ante el error* propone en primer lugar reconocer la equivocación, pedir disculpas e intentar reparar el daño o inconveniente generado.

Mientras las instancias reactivas surgen como respuesta a temas puntuales, las propuestas promocionales y preventivas se desarrollan a lo largo de todo el año y se planifican antes de empezar las clases, en un +Calendario de Convivencia donde se establecen fechas, actividades y objetivos para cada una. Todas las instancias se consideran curriculares —más allá de que alguna se realice fuera del horario habitual—, y los docentes y demás educadores cuentan con horas de centro para participar coordinando y acompañando a los alumnos. Luego de cada actividad se abre un espacio de reflexión y evaluación, y en cada caso se intenta definir un conjunto de indicadores a partir de los cuales definir su continuidad o implementar cambios.

La mayoría de las actividades del calendario son dirigidas a los alumnos del centro, aunque algunas, como los campeonatos de fútbol o el baile anual, son abiertas a chicos de otros liceos o del barrio. Se busca que los *estudiantes Provi* conozcan otras realidades más allá del centro, que se encuentren con el otro, el diferente, y puedan generar acercamientos. Asimismo, algunas actividades asociadas al trabajo con la convivencia —como las jornadas de mantenimiento o algunos talleres— se enlazan con los componentes del PAF e

involucran a referentes adultos u otros familiares de los estudiantes, reafirmando la idea de que la familia es fundamental para alcanzar los objetivos perseguidos.

“Siempre en alguna parte la familia está conectada con esto y la hacemos partícipe.”

Todos los adultos que conforman el equipo educativo del Liceo Providencia son pieza fundamental del andamiaje que sostiene e impulsa el Plan de Convivencia. De todas maneras, los *referentes educativos* desempeñan un papel clave. Se trata de un rol similar al desarrollado por los adscriptos, que suma el acompañamiento académico y también personal o emocional. Estas figuras tienen participación activa en lo que refiere al diseño y la implementación de actividades asociadas principalmente a la parte promocional y preventiva. Cada una se encarga de liderar una o varias de las propuestas y coordina con los demás referentes el resto de las iniciativas de este tipo. Por otra parte, el equipo psicosocial, compuesto por dos psicólogos y una trabajadora social, tienen un papel importante en las intervenciones específicas con alumnos y familias, tanto en lo preventivo como en lo reactivo.

Ser parte y plasmar en la práctica cotidiana los objetivos definidos en términos de convivencia y relaciones supone desafíos y aprendizajes también para los docentes y demás educadores. Es fundamental ser coherentes, cumplir con el *perfil Provi* y educar desde los límites. Como menciona una de las referentes educativas entrevistadas: “Antes me costaba mucho poner los límites o enfrentar el conflicto desde el lado de la autoridad, y hoy me parece que es lo que mejor he desarrollado. Me siento contenta con eso porque esa autoridad que he logrado es entendida por los chiquilines. Siento el cariño de ellos y no es que soy la bruja”.

Es un trabajo del día a día, una postura diferente a la que probablemente está presente, por diversos motivos, en la mayoría de los liceos del país, que afortunadamente los educadores van asumiendo porque entienden la importancia que tiene para el desarrollo académico y personal de sus alumnos.

“ posicionar a los educadores como mediadores de conflictos es un salto cultural grande para el que invertimos muchísimo tiempo.”

“El conflicto para nosotros es una oportunidad de aprender. Entender eso me parece que ya te hace pararte en otro lugar.”

4. Recursos utilizados –

Información desde afuera, trabajo hacia adentro

Como se ha observado en varias de las experiencias compiladas en esta publicación, los principales recursos que permiten llevar a la práctica el Plan de Convivencia parten del esfuerzo, el compromiso y la dedicación que demuestran los referentes adultos del centro. Es evidente la intención de aprovechar al máximo cada uno de los espacios en pro de transmitir valores y abrir instancias de reflexión que contribuyan a los cometidos establecidos, así como de hacer los cambios necesarios para una mejor adaptación de las propuestas a partir de datos concretos que permitan evaluarlas.

Lógicamente, también se han utilizado recursos externos, fundamentalmente capacitaciones o insumos de información de acceso público. Entre ellos se destacan el mencionado taller ofrecido por un psiquiatra infantil —hito que marcó el inicio de un trabajo más enfocado y sistematizado en esa materia— y la participación de seis educadores en el Programa de Educación Responsable de la Fundación Botín, quienes recibieron capacitación y un manual de actividades que en varias ocasiones han aplicado en sus clases. En cooperación con la Fundación Fulbright recibieron también capacitación en varios temas vinculados a la convivencia, entre los que se destaca un taller sobre *sexting*.⁶ Finalmente, un documento con criterios orientadores para elaborar y revisar reglamentos de convivencia diseñado por el Ministerio de Educación Chileno, el *Mapa de ruta de promoción de la convivencia para instituciones de educación media* de ANEP y

6 Refiere al envío de imágenes con contenido sexual mediante el teléfono móvil.

el aprendizaje sobre la experiencia del Liceo Jubilar (el de mayor trayectoria entre los centros gratuitos de gestión privada uruguayos) también fueron recursos importantes para aprender de otras experiencias y tomar ideas aplicables al contexto de Providencia sin necesidad de *inventar la pólvora*.

5. Principales logros obtenidos - **Otra forma de acercarse al otro**

Es un trabajo que no acaba nunca, pero el director del liceo señala que se han alcanzado varias metas. En términos globales, entiende que los esfuerzos realizados han redundado en la creación de un ambiente con sentido comunitario, sentido de pertenencia y alta empatía con el otro. En términos más concretos, reconoce como importantes logros la creación del *Reglamento de convivencia*, el Consejo de Delegados, la Comisión de Padres y el Consejo de Convivencia Escolar, así como el involucramiento de los profesores en el desarrollo de actividades más vinculadas a lo promocional.

En esta misma línea, una de las referentes educativas considera que el trabajo sobre las relaciones y la convivencia es uno de los pilares de la institución. Aunque siempre quedan cosas por mejorar y la “vorágine diaria” se convierte muchas veces en un obstáculo, el trabajo realizado comienza a dar sus primeros frutos y es muy valorado tanto por los alumnos como por sus familias.

“Lo importante es que ellos se den cuenta de que hay otras formas de acercarse al otro, distintas de las que, lamentablemente, viven más seguido. Ese creo que es un objetivo recontracumplido.”

Particularmente en el caso de los estudiantes, uno de los referentes educativos señala cómo la propuesta de actividades lúdicas en los recreos contribuyó a generar vínculos de cercanía entre ellos y minimizó los conflictos interpersonales. Otra referente destaca el hecho de que los chicos han ido incorporando herramientas de gestión de conflictos, como los *tres pasos ante el error*, y comienzan a resolver este tipo de situaciones de manera independiente. Si bien al principio

se presentaban resistencias, los estudiantes han entendido la importancia de respetar las reglas, entrar en el aula con una actitud adecuada, levantar la mano para participar, dirigirse a los demás con un lenguaje y una actitud respetuosos... Todo a costa de mucha paciencia, tiempo e insistencia en que “acá los queremos, los valoramos, pero también hay reglas”.

Estas apreciaciones coinciden con varias de las ideas expresadas por los alumnos. Por ejemplo, uno de ellos comenta: “Si tenemos conflictos con otros, no es que vamos a quedarnos sin saber qué hacer. A veces yo soy de contestar rápido o enojarme y estoy aprendiendo a manejarme”. Otro estudiante expresa: “Somos todos diferentes y podés intentar vincularte. Aprendés a tratar con los demás”. Y otro reconoce: “A mí me cambió; aprendo a enfrentar los problemas hablando en vez de reaccionar”. Por otra parte, las diversas actividades promocionales de convivencia son evaluadas positivamente por los alumnos en las encuestas anuales a través de las cuales opinan sobre su vivencia en el liceo.

“Van valorando que está bueno poder convivir así, que está bueno disfrutar de los espacios.”

“Te enseñan a enfrentar los problemas, a tener calma, a decir ‘No me gustó tu actitud!’”

6. Proyección y desafíos – **Un tema que está sobre el tapete**

Hay más espacios para crecer y diversas áreas que abordar. Desde la perspectiva de los actores consultados, todavía es necesario apuntar a una mayor sinergia entre clima de aula, relaciones interpersonales y desarrollo de los aprendizajes, en salones que promedian los 30 alumnos, algunos con alta conflictividad. Por otra parte, entienden que es importante continuar trabajando para profundizar el sentido de pertenencia y la importancia de cuidar y respetar espacios que son compartidos, ya sea con compañeros de clase, con otros alumnos o educadores del centro, o incluso con vecinos del barrio.

En esta misma línea, se reconoce la importancia de apuntar a una mayor coordinación y articulación de las ac-

ciones del Plan de Convivencia implementado en el liceo con iniciativas similares llevadas adelante por el Club de Niños o el Programa de Permanencia (antes Centro Juvenil). Contrarrestar la habitual exposición a situaciones de violencia urbana que terminan naturalizándose es un trabajo que debe sostenerse día tras día, y el desarrollo de más actividades promocionales que refuercen la identidad de una institución basada en el respeto y el compromiso aparece como una de las líneas de acción.

Brindar a los docentes más y mejores herramientas motivacionales y socioemocionales para hacer frente a los desafíos en el aula es otra de las inquietudes mencionadas puntualmente por el Equipo de Dirección. Más allá de que tanto el director general del CEP como el director del liceo promueven entre ellos una visión más global, que incorpore otros aspectos de la vida del adolescente en los procesos de enseñanza-aprendizaje, entienden que es importante continuar capacitándolos y lograr un cambio de perspectiva que trascienda lo académico.

También parece importante continuar avanzando en lo que respecta a dispositivos preventivos y reactivos, para apoyar tanto a alumnos como a familias que lo requieran, considerando que actualmente se dispone de un espacio de intervención capaz de atender a un máximo de 15 chicos, lo cual resulta insuficiente.

La construcción de redes de colaboración y alianzas con otras instituciones que operen tanto dentro como fuera del barrio se plantea como otro de los grandes desafíos. Providencia se concibe a sí mismo como un centro educativo abierto a la comunidad; sin embargo, la relación con otras instituciones no resulta sencilla. Uno de los aspectos que se consideran más urgentes es la coordinación con instituciones de salud, especialmente en el área de salud mental, debido a que los servicios de acceso público existentes en la zona son extremadamente precarios.

Asimismo, la organización de actividades de integración con liceos públicos de la zona se ve obstaculizada por cuestiones burocráticas y falta de recursos. El panorama es un tanto más alentador con otras instituciones de educación no formal, como Casa Joven o El Abrojo, o en la participación en espacios de articulación territorial, como el Nodo Educativo de Casabó, impulsado desde el SOCAT, o los Equipos

El Servicio de Orientación, Consulta y Articulación Territorial (SOCAT) es un servicio que apunta a impulsar el desarrollo comunitario y la activación de redes de protección local a través de la participación de vecinos e instituciones públicas y privadas que tienen en común el hecho de trabajar o vivir en el mismo territorio. Los equipos de SOCAT de todo el país se integran por entre dos y cuatro técnicos profesionales del área social y funcionan en locales de referencia comunitaria, como escuelas, centros de salud, etcétera.

Las realidades que se conocen a través de la acción del SOC requieren muchas veces la acción articulada de varias instituciones para ser resueltas, lo que da lugar a la conformación de espacios de articulación territorial como los Nodos, donde convergen técnicos de diversos organismos a fin de complementar y mejorar la eficacia de las acciones mediante un quehacer en común.

<http://www.mides.gub.uy/14069/socat>

Territoriales de Atención Familiar (ETAFA), que operan en el marco del programa Cercanías del INAU. De todas maneras, queda mucho trabajo por hacer al respecto.

Finalmente, otro tema de amplio impacto en materia de convivencia y vínculos interpersonales entre adolescentes está dado por las redes sociales. Se trata de un debate relativamente nuevo, que interpela a los educadores porque se consideran faltos de herramientas para promover una adecuada convivencia en un espacio donde “todo es invisible”. Las ceibalitas y sus propuestas lúdicas y didácticas se identifican como grandes aliadas, y nuevas estrategias más adecuadas al lenguaje y los intereses de los adolescentes van tomando fuerza. “Se le está buscando la vuelta.”

Referencias

- Aristimuño, A. (1999). El cambio en la educación. Análisis de la implementación de cursos de Compensación a nivel público. *Prisma 11*, 20-57.
- Aristimuño, A. (2015). El fracaso escolar, ¿fracaso de quién? La modificación del concepto de fracaso. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva 9*(1), 111-126.
- Banco Mundial (2007). *Ampliar oportunidades y construir competencias para los jóvenes. Una agenda para la educación secundaria*. Bogotá, Colombia: Banco Mundial y ed. Mayol.
- Blanco Guizarro, R. (2000). *Estado del arte sobre las innovaciones en América Latina*. Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Bona, C. (2016). *Las escuelas que cambian el mundo*. Barcelona, España: Plaza y Janés.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal 5*, octubre-diciembre.
- De Armas, G., y Retamoso, A. (2010). *La universalización de la educación media en Uruguay. Tendencias, asignaturas pendientes y retos a futuro*. Montevideo, Uruguay: UNICEF.
- Escudero, J.M. (1988). La innovación y la organización escolar. En *La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco*. Madrid, España: Narcea.
- Fullan, M. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la educación*. Barcelona, España: Octaedro.
- INEED (2014). *Informe sobre el estado de la educación en Uruguay 2014*. Montevideo, Uruguay: INEED.
- Lasida, J., Crawford, K., Yapor, S. (2012). Políticas de inclusión educativa: Estudio de caso de los egresados del Instituto del Hombre. En *La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa*. Montevideo, Uruguay: Red AGE, Ministerio de Educación y Cultura,.
- National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (1999). *All Our Futures: Creativity, Culture and Education*. Londres, Reino Unido: DFEE.
- OIJ, BID, CAF (2013). *El futuro ya llegó. Primera Encuesta Iberoamericana de Juventudes*. Recuperado de http://www.inju.gub.uy/innovaportal/file/23592/1/1era_encuesta_iberoamericana_de_juventudes.pdf.
- Pascual, R. (1998). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, España: Narcea.

- Poggi, M. (2011). *Innovaciones educativas y escuelas en contextos de pobreza. Evidencias para las políticas de algunas experiencias en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: IIPE-Unesco.
- Santiago P. et al. (2016). *OECD Reviews of School Resources: Uruguay 2016*, OECD Reviews of School Resources, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265530-en>.
- Universidad Pontificia Comillas, Cátedra J.M. Martín Patino [coordinación y edición de Agustín Blanco y Antonio Chueca] (2016). *Informe España 2016*. Parte tercera: Desarrollo e integración social. Capítulo 1: Innovación y reestructuración educativa en España: las escuelas del nuevo siglo. Recuperado de <http://www.informe-espana.es/wp-content/uploads/2016/12/Consideraciones-generales.pdf>.