

**A convivir
se aprende**
Maule



ESCUELA TOTAL MULTINIVEL

**Cuaderno formativo 1:
Introducción a sus componentes y racionalidades**



ESCUELA DE
PSICOLOGÍA





ESCUELA TOTAL MULTINIVEL

Cuaderno formativo 1:
Introducción a sus componentes y racionalidades



ESCUELA DE
PSICOLOGÍA

El modelo **Escuela Total Multinivel** sustenta el programa *A Convivir se Aprende*, desarrollado como parte de la actualización de la **Política Nacional de Convivencia educativa** y alineado con el eje Convivencia y Salud Mental del **Plan de Reactivación Educativa** del Ministerio de Educación.

Este cuaderno autoformativo ha sido producido en el marco del **convenio entre la Subsecretaría de Educación y la Universidad de Santiago de Chile** para la continuidad y sustentabilidad del programa *A Convivir se Aprende* en la Región del Maule, cuya ejecución ha estado a cargo de la **Escuela de Psicología de la Universidad de Santiago de Chile (USACH)**.

Autor: Rodrigo Rojas-Andrade

Institución: Escuela de Psicología, Universidad de Santiago de Chile

Edición: Claudia Dueñas Santander

Diseño y diagramación: José Luis Grez Ceballos

Este material es **propiedad de la Subsecretaría de Educación del Ministerio de Educación de Chile** y ha sido desarrollado por la Universidad de Santiago de Chile en el marco del convenio de ejecución del programa *A Convivir se Aprende* en la Región del Maule.

Se autoriza su uso, reproducción y distribución exclusivamente para **finés educativos y no comerciales**, siempre que se cite la fuente, incluyendo autor, título, institución editora y año de publicación.

Como citar este material:

Rojas-Andrade, R. (2025). *Escuela Total Multinivel. Cuaderno Formativo 1: Introducción a sus componentes y racionalidades*. Subsecretaría de Educación & Universidad de Santiago de Chile.

Índice

¿Hacia dónde vamos? Una introducción	5
Este cuaderno es tuyo	7
Tema 1. Modos de convivencia educativa	9
Tema 2. Modos de convivencia y salud mental	17
Tema 3. Instrumentos para la gestión de los modos de convivencia	22
Tema 4. Gestión reactiva de la salud mental y la convivencia educativa	28
Tema 5. Modelo de Escuela Total Multinivel	36
Tema 6. Evaluación inicial (<i>screening</i>)	43
Tema 7. Intervenciones multinivel	52
Tema 8. Seguimiento del progreso	61
Tema 9. Decisiones basadas en datos	69
Tema 10. Colaboración interinstitucional	76
Tema 11. El modelo de Escuela Total Multinivel en la práctica	89
¿Cómo enseñamos a convivir? Una reflexión para seguir	98
Referencias	100

¿Hacia dónde vamos? Una introducción

La salud mental y la convivencia educativa son esenciales para el desarrollo integral de niños, niñas y adolescentes. Factores como la interacción positiva entre los y las estudiantes, un clima emocional saludable y la capacidad de gestionar adecuadamente las emociones no solo contribuyen a un ambiente de aprendizaje productivo, sino que también son cruciales para la formación integral y el logro de trayectorias educativas saludables.

Reconociendo la importancia de esta dimensión de la educación, la Política Nacional de Convivencia Educativa, impulsada por el Ministerio de Educación de Chile, promueve la creación de entornos inclusivos, seguros y respetuosos, en los que se favorezca el bienestar socioemocional de todas las personas estudiantes y se garanticen los derechos de todos los miembros de la comunidad educativa. Son principios fundamentales de esta política:

1. Principio de cuidado colectivo: implica la participación del conjunto de personas que compone la comunidad educativa en la transformación continua de sus modos de convivir, para resguardar el buen trato y el bien común. Se destaca que las acciones, tanto individuales como colectivas, impactan en la salud mental y en el bienestar integral de cada integrante de la comunidad. Desde este principio derivan, entre otros, los valores de confianza, corresponsabilidad y colaboración.
2. Principio de inclusión: implica reconocer las diversidades en su máxima expresión, sean estas territoriales, sociales, ambientales, culturales, étnicas, lingüísticas, funcionales, neurodivergentes, sexoafectivas y de género, entre otras que puedan emerger, para construir comunidades educativas pluralistas y garantes de derechos que valoren el hecho de que cada integrante se enriquece con la diversidad propia y con la diversidad de las y los demás. Desde este principio derivan, entre otros, los valores de respeto, igualdad y equidad.

Es en este contexto que surge el Modelo de Escuela Total Multinivel (ETM), el cual se presenta como una herramienta de gestión de la salud mental y la convivencia educativa para abordar los retos planteados por la política nacional.

Este modelo propone un enfoque proactivo, integrado e integral de gestión de la salud mental y la convivencia educativa, que pone al centro la planificación, la ejecución y evaluación de intervenciones multinivel ajustadas a las necesidades de apoyo de cada integrante de la comunidad educativa. Estas intervenciones abarcan desde estrategias universales para todos los y las estudiantes hasta acciones focalizadas y especializadas para aquellos con mayores dificultades.

En línea con los principios de la Política Nacional de Convivencia Educativa, el modelo ETM integra a todos los actores educativos (estudiantes, docentes, familias y profesionales de salud) en los procesos de intervención y seguimiento, y contribuye a la creación de un entorno educativo en el que cada estudiante recibe el apoyo necesario para superar desafíos emocionales y sociales, promoviendo a la vez su desarrollo académico.

Los *Cuadernos formativos ETM 1 y 2* tienen el propósito de proporcionar a los profesionales educativos las herramientas necesarias para implementar el modelo en sus comunidades educativas.

En el *Cuaderno formativo ETM 1* se exponen los principales componentes del modelo: la evaluación inicial (*screening*), las intervenciones multinivel, el seguimiento del progreso, la toma de decisiones basadas en datos y la colaboración interinstitucional, todos los cuales aportan a la construcción de entornos de convivencia nutritivos que favorezcan tanto el bienestar socioemocional como el rendimiento académico de todas las personas estudiantes.

En el *Cuaderno formativo ETM 2* se tratan las estrategias multinivel y sus características principales, ofreciendo una visión más profunda de las intervenciones multinivel para mejorar la convivencia y salud mental en las escuelas.

Ambos materiales buscan contribuir a la implementación de la Política Nacional de Convivencia Educativa en las escuelas, ayudando a los equipos de gestión escolar y a los profesionales involucrados a desarrollar un enfoque sistemático y coordinado para mejorar la convivencia y la salud mental en sus comunidades educativas. Junto con comprender y aplicar las estrategias del modelo ETM, se espera que los participantes encuentren en ellos un estímulo y una guía para reflexionar sobre su impacto en la creación de una cultura escolar inclusiva, respetuosa y colaborativa, en línea con los valores promovidos por la política nacional.

Este cuaderno es tuyo

El *Cuaderno formativo ETM 1* que tienes en tus manos se propone como un instrumento para la autoinstrucción, tanto si has participado en las capacitaciones del modelo Escuela Total Multinivel, como si no has tenido esa oportunidad. En el primer caso, será un complemento para repasar lo que aprendiste y profundizar en algunas ideas, integrándolas a los cambios y situaciones específicas que se producen en tu comunidad educativa. En el segundo caso, te permitirá conocer el modelo y familiarizarte con conceptos y estrategias de intervención.

Te invitamos a trabajar con él junto a profesionales y actores de tu comunidad educativa que compartan tu interés en la urgente y hermosa tarea de construir escuelas saludables.

Antes de comenzar, te dejamos algunos consejos para favorecer el proceso de autoinstrucción:

- Genera una rutina de trabajo con tu equipo que resulte útil y accesible para todos los integrantes, en el entendido de que asumir desafíos siempre significa un esfuerzo adicional, pero que debemos buscar las formas más viables para que ese esfuerzo sea constante y fructífero.
- Lee concentrada y también críticamente los temas; dialoga con estos, relacionándolos con lo que pasa en tu comunidad educativa; busca otras fuentes para complementar y luego interrógalas y discútelas.
- Desarrolla los ejercicios individualmente o con tu grupo, de acuerdo con lo que estos proponen y con la dinámica de trabajo adoptada por el equipo.
- Procura llevar tu propio cuaderno de notas para registrar tus ideas, preguntas, citas destacadas, esquematizar las propuestas que surjan, conservar resultados de actividades, entre otras acciones que lo transformen en tu diario de registro y en el que puedas mirar tu progreso personal.

1 TEMA

Modos de convivencia educativa

Conocerás y analizarás los modos de convivencia que se producen en las comunidades educativas y cómo estos determinan el ambiente escolar, para luego reflexionar sobre cómo se presentan en tu institución y cuál es el ideal hacia el que quieres avanzar.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Bienestar socioemocional:** estado de equilibrio emocional y social que permite a una persona reconocer y gestionar sus emociones, establecer relaciones saludables y tomar decisiones responsables.
- **Cultura escolar:** conjunto de valores, normas, creencias, prácticas y relaciones que comparten los miembros de la comunidad educativa y que definen la vida cotidiana dentro de una escuela.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Qué son los modos de convivencia educativa?

Los modos de convivencia en una comunidad educativa representan las dinámicas interpersonales que se establecen entre los diferentes actores que la forman: **estudiantes, docentes, familias y personal escolar**. Estas interacciones no ocurren de manera aislada ni aleatoria; por el contrario, siguen patrones o estilos específicos que caracterizan el ambiente educativo, los cuales, a su vez, están profundamente influenciados por la cultura escolar. Estos modos de convivir son reflejos de los valores, las creencias y las expectativas que existen dentro de la comunidad educativa y se manifiestan a través de las conductas cotidianas.

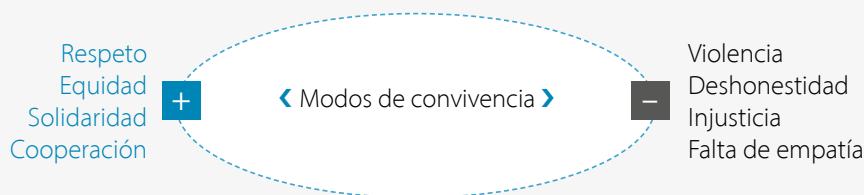


Figura 1: Continuo de los modos de convivencia

Podemos visualizar los modos de convivencia como un continuo, con dos polos opuestos pero coexistentes: uno positivo y otro negativo. En el polo positivo, los modos de convivencia están marcados por el respeto, la equidad, la solidaridad y la cooperación, generando entornos escolares donde los y las estudiantes se sienten valorados y motivados. En el polo negativo, en cambio, los modos de convivencia se caracterizan por la violencia, la deshonestidad, la injusticia y la falta de empatía, lo que crea un ambiente hostil que inevitablemente afecta el bienestar emocional y académico de los y las estudiantes.

Dimensiones de los modos de convivir en la comunidad educativa

Los modos de convivencia en una comunidad educativa se pueden dividir en diversas dimensiones que ayudan a evaluar si los comportamientos favorecen un ambiente positivo o negativo. Estas dimensiones son cruciales para identificar los elementos que contribuyen al bienestar general y a la formación integral de los y las estudiantes, así como aquellos que pueden estar obstaculizando este proceso.

POLO POSITIVO	DEFINICIÓN OBSERVACIONAL		POLO NEGATIVO
Respeto	Uso de lenguaje cortés, escucha activa, manejo de diferencias sin insultos ni descalificaciones, reconocimiento de las opiniones y emociones de los demás, contribución a un ambiente de interacción pacífica.	Uso de lenguaje agresivo, interrupciones constantes, manejo de diferencias con insultos y descalificaciones, golpes o empujones, falta de reconocimiento de las opiniones y emociones de los demás.	Violencia
Integridad	Comportamiento consistente con principios éticos, honestidad en pruebas y tareas, transparencia en las interacciones.	Actos deshonestos como hacer trampas en pruebas y tareas, falta de transparencia y engaño en las interacciones.	Corrupción
Justicia	Justa aplicación de reglas y normas, trato equitativo hacia los demás, resolución imparcial de conflictos.	Aplicación desigual de reglas y normas, trato inequitativo, discriminación, resolución parcial de conflictos.	Injusticia
Creatividad	Generación de ideas y soluciones novedosas, disposición a la innovación, expresión de pensamientos originales.	Ideas y soluciones repetidas, reticencia a la innovación, falta de originalidad en pensamientos y actividades.	Repetición
Superación personal	Esfuerzo continuo por mejorar en habilidades académicas, deportivas o artísticas; establecimiento de metas personales de crecimiento.	Falta de esfuerzo por mejorar habilidades, ausencia de metas personales, conformismo con el estado actual.	Estancamiento
Resiliencia o mentalidad de crecimiento	Enfrentamiento de adversidades con fortaleza, adaptación a cambios y dificultades, recuperación activa ante contratiempos.	Incapacidad para enfrentar adversidades, falta de adaptación a cambios y dificultades, recuperación limitada ante contratiempos.	Vulnerabilidad
Autonomía	Toma de decisiones informadas, gestión de tareas y resolución de problemas sin supervisión directa.	Evasión de la toma de decisiones, obediencia, dubitación constante para gestionar tareas y resolver problemas.	Dependencia





Participación	Involucramiento en la vida escolar, asistencia a reuniones, colaboración en eventos comunitarios.	Falta de involucramiento en la vida escolar, elusión de reuniones, escasa colaboración en eventos comunitarios.	Sumisión
Solidaridad	Apoyo en actividades escolares, especialmente en situaciones de necesidad; disposición al trabajo en equipo en pro de objetivos comunes.	Falta de apoyo en actividades escolares, priorización de necesidades personales sobre las del grupo, poca disposición al trabajo cooperativo.	Egoísmo
Empatía	Actitud de comprensión hacia las emociones de otros, sensibilidad hacia los problemas y dificultades que afectan a otros, disposición a apoyar.	Falta de comprensión hacia las emociones de otros, escasa sensibilidad hacia problemas y dificultades de otros, poca disposición a apoyar.	Indiferencia
Compromiso social	Participación en proyectos de servicio comunitario, iniciativas ecológicas y actividades que benefician el entorno social.	Falta de participación en proyectos de servicio comunitario, iniciativas ecológicas y actividades beneficiosas para el entorno social.	Aislamiento social

La naturalización de los modos de convivencia en las comunidades educativas

Los modos de convivencia dentro de una comunidad educativa no solo afectan el ambiente escolar inmediato, sino que también se integran profundamente en las dinámicas diarias, convirtiéndose en **patrones** que tienden a repetirse y consolidarse con el tiempo. Estos patrones, a menudo, se naturalizan, es decir, se convierten en comportamientos, actitudes y respuestas que son tan comunes dentro de la comunidad educativa que se perciben como algo normal, esperado o, incluso, inevitable. Esta naturalización puede tener consecuencias tanto positivas como negativas, dependiendo de los modos de convivencia que se fomenten en la escuela.

Los modos de convivencia son parte integral de la cultura escolar; se nutren de ella, a la vez que la alimentan. Los valores y creencias predominantes en la cultura de la escuela guían el comportamiento del estudiantado e influyen en la forma en que los y las docentes, los padres y las madres, y el personal escolar en general, gestionan y responden a los conflictos. Cuando una comunidad educativa adopta modos de convivencia positivos, basados en el respeto, la empatía y la justicia, estos valores se convierten en parte de la norma, perpetuándose y reforzándose con el tiempo a través de las interacciones cotidianas.

Por ejemplo, veamos qué podría pasar en dos escuelas distintas:

Escuela T

En una escuela en la que la resolución pacífica de conflictos y el respeto mutuo son prácticas naturales, los y las estudiantes aprenderán a manejar las diferencias de manera constructiva, sin recurrir a la violencia o al desprecio. Estos comportamientos se refuerzan continuamente a través de la enseñanza, el modelado y la práctica diaria. Los y las estudiantes que experimentan este tipo de convivencia aprenden a identificar y gestionar sus emociones de manera adecuada, lo que, a su vez, favorece su desarrollo personal y académico.

Escuela X

En una comunidad educativa en la que la violencia, la descalificación y la exclusión son comportamientos naturalizados, los y las estudiantes internalizan estos patrones como formas normales de interacción. Este tipo de convivencia se reproduce, generando un ciclo continuo de violencia emocional y física que afecta el bienestar del estudiantado y obstaculiza su desarrollo académico y personal. La desconfianza, la falta de comunicación y la pasividad frente al *bullying* o la discriminación pueden volverse tan comunes en estos contextos, que se perciben como algo inherente al entorno escolar, algo con lo que estudiantes, docentes y familias conviven sin cuestionar.

La naturalización de los modos de convivencia negativos puede manifestarse en actitudes y prácticas que refuerzan la desigualdad, el maltrato o la indiferencia, lo que limita el acceso del alumnado a un ambiente seguro y de calidad. Por ejemplo, si en una comunidad educativa se normaliza la indiferencia hacia el acoso escolar o la exclusión de estudiantes por su género, raza u orientación sexual, estos comportamientos se seguirán repitiendo, perpetuando las desigualdades y creando un entorno tóxico para el aprendizaje y el desarrollo socioemocional de los y las jóvenes que se educan ahí.

Además, la naturalización de los modos de convivencia también tiene un impacto profundo en cómo los miembros de la comunidad educativa perciben y responden a las necesidades de apoyo emocional y académico. En una escuela donde la empatía y la solidaridad son prácticas naturales, estudiantes, docentes y familias están más propensos a reconocer la importancia del bienestar socioemocional y a colaborar para ofrecer un entorno de apoyo. Por otro lado, en una comunidad escolar donde la indiferencia y el individualismo se naturalizan, puede haber una falta de atención hacia las necesidades emocionales del estudiantado, lo que aumenta el riesgo de que los problemas de salud mental no sean identificados ni abordados a tiempo.

Este fenómeno de naturalización también se refleja en la forma en que las políticas y estrategias de convivencia escolar se implementan y se perciben. Las políticas que promueven un entorno de convivencia positiva pueden ser vistas como un cambio ne-



cesario en la estructura y dinámica de la comunidad educativa, mientras que los modos de convivencia negativos pueden ser percibidos como algo intrínseco a la identidad de la escuela, dificultando la implementación de estrategias que fomenten un cambio cultural significativo. Esto resalta la importancia de una intervención reflexiva y proactiva para desnaturalizar los modos de convivencia destructivos y promover aquellos que son más saludables y favorables para el desarrollo integral de los y las estudiantes.

La naturalización de los modos de convivencia, por lo tanto, juega un papel crucial en la configuración del clima escolar y en la manera en que los y las estudiantes experimentan la escuela. Los patrones establecidos pueden tener efectos a largo plazo en su bienestar emocional, su capacidad para aprender y su preparación para afrontar los desafíos de la vida. Es fundamental que las comunidades educativas trabajen activamente para cuestionar y cambiar los modos de convivencia negativos, promoviendo, en su lugar, aquellos que favorezcan la equidad, la inclusión, la colaboración y el respeto mutuo. Esto no solo contribuirá al bienestar de niños, niñas y jóvenes, sino que también fortalecerá a la comunidad escolar en su conjunto, creando un entorno educativo más justo, inclusivo y solidario.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #1: Modos de convivencia

Objetivo

Reflexionar sobre los modos de convivencia que predominan en tu establecimiento educacional, identificar sus fortalezas y áreas de mejora, y construir una visión personal sobre los modos ideales de convivencia que te gustaría fomentar.

1. Explora tus experiencias. En tu cuaderno de notas, responde las siguientes preguntas:

- ¿Cómo describirías la convivencia diaria en tu establecimiento educativo?
- ¿Qué tipos de interacciones predominan entre estudiantes, docentes y familias? Aporta evidencias que respalden tu apreciación.
- Piensa en un ejemplo reciente y evalúa: ¿cómo se resolvió un conflicto o cómo se apoyaron entre sí los actores educativos?

2. Identifica patrones de convivencia. Revisa la tabla 1 con las Dimensiones de los modos de convivir y realiza el siguiente ejercicio:

- Escribe al menos tres dimensiones positivas, listadas en la columna izquierda, que crees que caracterizan a tu comunidad educativa.
- Escribe al menos tres dimensiones negativas, listadas en la columna derecha, que observes con frecuencia.

Registra tus respuestas en la siguiente tabla:

DIMENSIONES POSITIVAS	OBSERVACIÓN O EJEMPLO ESPECÍFICO		DIMENSIONES NEGATIVAS

3. Evalúa causas y efectos. Reflexiona sobre las siguientes preguntas y escribe tus respuestas en párrafos breves o en forma de lista.

a. ¿Qué crees que genera los comportamientos negativos que identificaste?

b. ¿De qué manera los comportamientos positivos refuerzan un clima nutritivo y saludable?



c. ¿Qué patrones de convivencia observas que se han perpetuado con el tiempo?

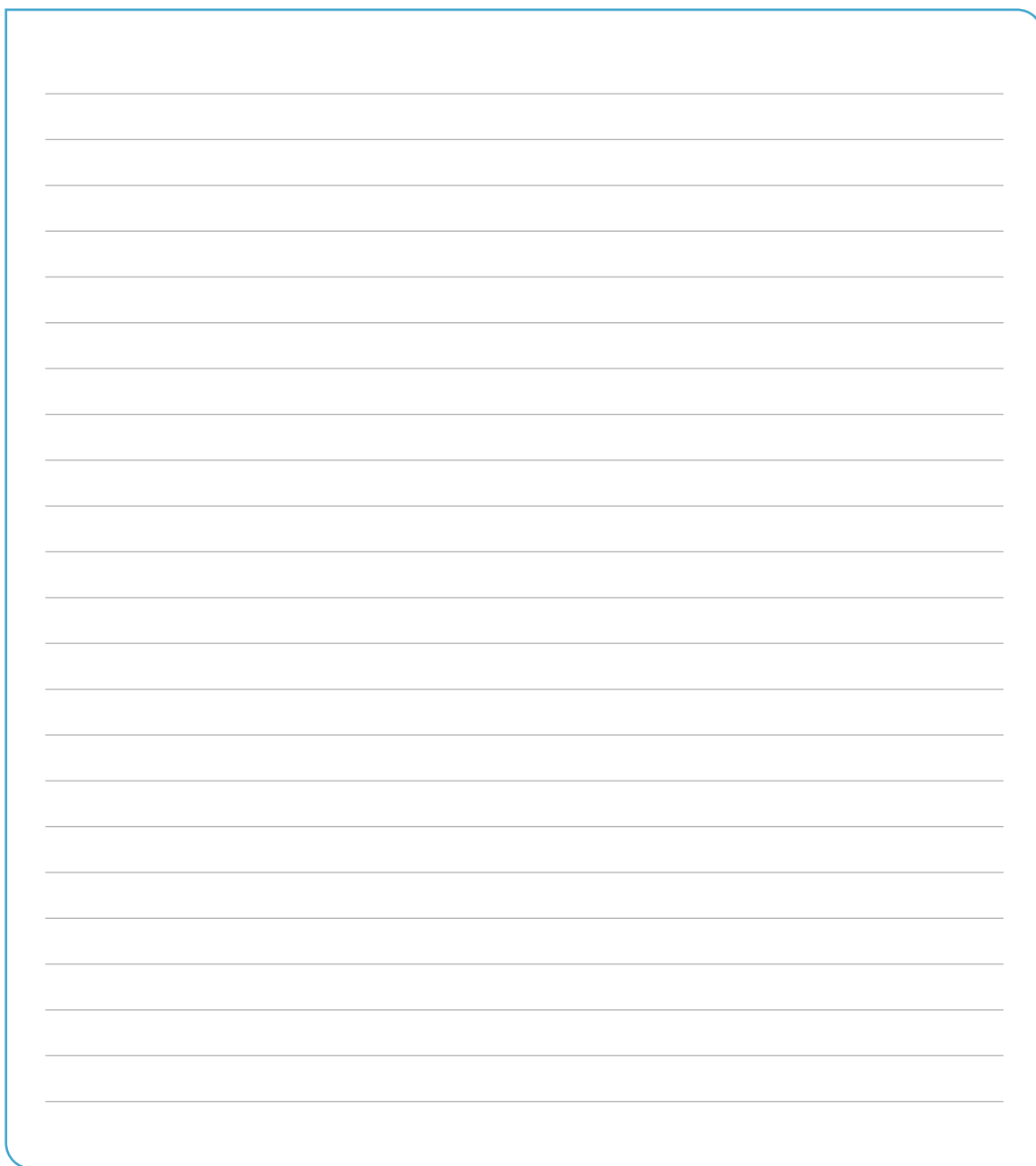
4. **Imagina los modos ideales.** Piensa en cómo te gustaría que fueran los modos de convivencia en tu establecimiento. Responde las preguntas:

a. ¿Qué tipo de interacciones te gustaría observar con más frecuencia? Identifica dos.

b. Si pudieras elegir tres dimensiones positivas para fortalecer, ¿cuáles serían y por qué?

- c. ¿Qué acciones concretas crees que podrían implementarse para mejorar los modos de convivencia? Escribe tus ideas a modo de lista o un pequeño manifiesto personal. Comienza así:

“Yo imagino una comunidad donde...”.



QUÉDATE PENSANDO

¿Qué idea o concepto trabajado en este tema ha significado un aporte para reflexionar o actuar en tu comunidad educativa?, ¿por qué?

2

TEMA

Modos de convivencia y salud mental

Analizarás las relaciones entre los diferentes contextos en los que conviven las personas y reflexionarás sobre el rol específico de la escuela y sus modos de convivencia educativa para la construcción de entornos sanos y el desarrollo de la salud mental y construcción personal.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Patrones de comportamiento:** formas recurrentes de actuar y comunicarse que surgen entre las personas y se estabilizan a partir de las interacciones habituales, reflejando normas implícitas o explícitas que guían la dinámica social de una comunidad.
- **Clima escolar:** calidad y carácter de la vida dentro de un establecimiento educativo, caracterizado por las relaciones interpersonales, las normas, valores y prácticas organizacionales que influyen en las experiencias y percepciones de los miembros de la comunidad educativa.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Cómo se afectan los modos de convivencia y la salud mental en la escuela?

Imagina tres peceras: una pequeña, una mediana y una grande.



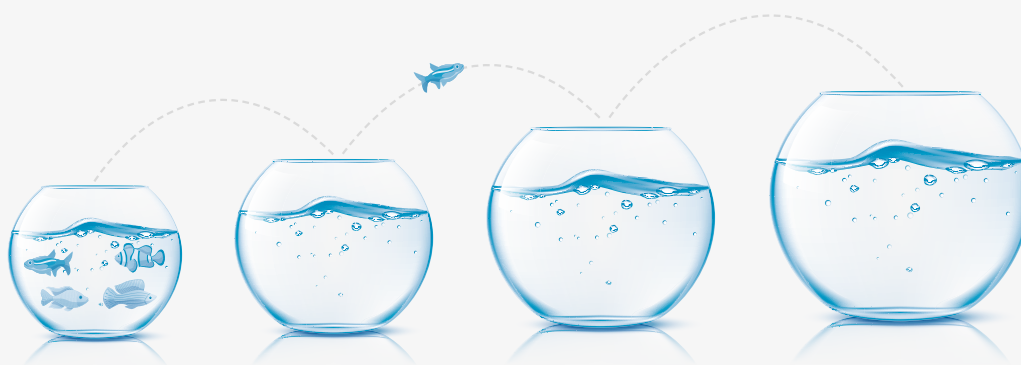
Todas ellas están en perfecto equilibrio: el agua está limpia, los filtros funcionan correctamente y los peces tienen acceso a alimentos suficientes. En estas condiciones, los peces pueden nadar tranquilos, crecer sanos y desplegar toda su vitalidad.

Ahora imagina esas mismas peceras, pero con agua sucia, filtros obstruidos y sin alimento suficiente. ¿Crees que los peces tendrían la misma salud?, ¿crees que podrían desarrollarse de la mejor manera? ¿cómo crees que son las relaciones entre los peces que viven ahí?

Estas peceras representan tres entornos clave en la vida de una persona: el hogar (la pecera pequeña), la escuela (la mediana) y el barrio o comunidad (la grande).

En esta metáfora, el agua en la que nadan los peces simboliza los modos de convivencia o el clima escolar. Si el agua está limpia y bien cuidada, representa interacciones respetuosas, solidarias y justas que promueven el bienestar y la salud mental. Pero si el agua está contaminada por patrones de convivencia negativos –como violencia, injusticia o indiferencia–, afecta directamente a los peces, limitando sus capacidades de adaptarse, crecer y prosperar.

Los peces no pueden elegir el agua en la que nadan; dependen de las condiciones del entorno que los rodea. De manera similar, las personas, especialmente niños, niñas y adolescentes, dependen de los modos de convivencia que se desarrollan en su hogar, su escuela y su barrio. La calidad de estos entornos es fundamental para su salud mental y emocional.



En nuestras peceras, además, los peces saltan de unas otras, pues los modos de convivencia en los diferentes contextos en los que nos desarrollamos están **interconectados**. Así, el clima de una pecera puede impactar negativamente en las otras. Por ejemplo, un hogar donde prevalece la violencia puede influir en la manera en que un niño o una niña se relaciona con sus compañeros y compañeras en la escuela. Por el contrario, un entorno escolar positivo puede convertirse en un refugio que contrarreste los efectos negativos de un hogar o un barrio conflictivo.

Esta reflexión subraya la importancia de cuidar y gestionar los modos de convivencia en cada entorno. Así como los peces dependen de un agua limpia para sobrevivir, las personas necesitan relaciones saludables y respetuosas para garantizar su desarrollo integral y su bienestar emocional. Cuidar estas “peceras” no solo es una responsabilidad compartida, sino también una inversión para el cuidado del bienestar personal y la construcción de comunidades más sanas y cohesionadas.

La escuela enfrenta un desafío particular en este ámbito: no puede intervenir directamente en las dinámicas del hogar (la pecera pequeña) ni en las del barrio o comunidad (la pecera grande). No tiene la capacidad de “filtrar” el agua contaminada de esos entornos. Sin embargo, lo que sí puede hacer es trabajar en los modos de convivencia de la comunidad educativa, creando un entorno en que el agua sea limpia y nutritiva para todos.



Al fortalecer los modos de convivencia positivos dentro de la comunidad educativa, la escuela puede convertirse en un espacio que funcione como un refugio para quienes llegan con el agua contaminada de su hogar o barrio, contrarrestando los efectos negativos de otros entornos. Pero esto no es todo, además, la escuela puede enseñar habilidades y valores que permitan a sus integrantes llevar patrones positivos a otros contextos. Así, la convivencia educativa no solo beneficia a quienes participan directamente en ella, sino que tiene el potencial de irradiar cambios hacia los hogares y la comunidad.

La convivencia educativa como determinante de la salud mental

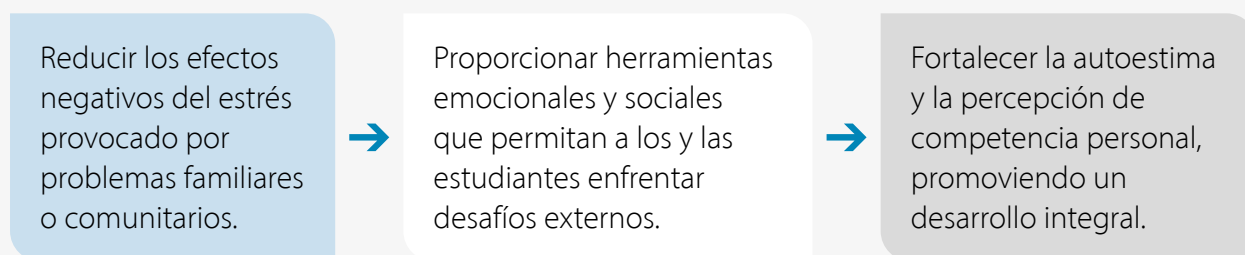
La convivencia educativa, como sabemos, tiene un impacto directo y profundo en la salud mental de sus integrantes. Las relaciones respetuosas, justas y solidarias fomentan un sentido de pertenencia, reducen el estrés y fortalecen habilidades emocionales como la resiliencia y la empatía; en cambio, patrones de convivencia negativos –como el acoso, la exclusión o la indiferencia– incrementan el riesgo de problemas emocionales, como ansiedad, depresión y dificultades para manejar el estrés.

Por ejemplo:

- Un niño que experimenta burlas constantes en el aula puede desarrollar sentimientos de inseguridad o aislamiento, afectando tanto su salud mental como su desempeño académico.
- Un entorno donde se valoran y respetan las diferencias individuales puede convertirse en un espacio seguro, permitiendo que los y las estudiantes desarrollen confianza en sí mismos y en los demás.

Cuando el hogar o el barrio presentan modos de convivencia conflictivos o violentos, la escuela puede actuar como un espacio protector, un **refugio emocional**. Esto no significa que pueda solucionar los problemas que ocurren en otros contextos, pero sí puede ofrecer un entorno en el que los y las estudiantes encuentren estabilidad, apoyo emocional y relaciones positivas. Este rol es especialmente importante para niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad, quienes pueden experimentar en la escuela un modelo de interacción que contrasta con lo que viven en otros entornos.

Un entorno escolar con modos de convivencia positivos puede:



La interrelación entre la salud mental y la convivencia

Así como la convivencia afecta la salud mental, la salud mental también influye en la calidad de las interacciones dentro de la escuela. Un estudiante que enfrenta dificultades emocionales puede tener problemas para integrarse socialmente, resolver conflictos de manera pacífica o cumplir con sus responsabilidades académicas. De igual forma, docentes con altos niveles de estrés o agotamiento emocional pueden tener menos capacidad para gestionar el aula de manera positiva o responder con empatía a las necesidades de sus estudiantes.

Por lo tanto, la escuela no solo debe trabajar en los modos de convivencia, sino también abordar de manera proactiva la salud mental de toda la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes, docentes y familias.

Cuando la convivencia educativa y la salud mental se abordan de manera conjunta, se genera un **círculo virtuoso**.

Este enfoque integrado permite que la escuela cumpla su rol no solo como un espacio de aprendizaje académico, sino también como un lugar en el que se forman ciudadanos emocionalmente sanos y socialmente responsables.



MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #2: Modos de convivencia y salud mental

Objetivo

Reflexionar sobre cómo los modos de convivencia influyen directamente en la salud mental de los integrantes de la comunidad educativa y proponer acciones que mejoren ambos aspectos de manera integrada.



- 1. Identifica patrones de conexión.** Observa la relación entre los modos de convivencia y la salud mental en tu entorno educativo. Completa el siguiente cuadro:

En la primera columna, registra ejemplos de modos de convivencia positivos o negativos que observas en tu comunidad.

En la segunda columna, anota cómo se manifiestan dichos modos de convivencia en la salud mental de las personas o la comunidad.

MODO DE CONVIVENCIA	SALUD MENTAL
Ejemplo: <i>Exclusión social</i>	<i>Baja autoestima, aislamiento</i>

- 2. Explora los efectos del entorno.** Responde en tu cuaderno de notas:

- ¿Qué modos de convivencia predominan en tu comunidad educativa y cómo se vinculan con la salud mental de estudiantes, docentes o familias?
- ¿Qué dinámicas positivas observas que fortalecen la salud mental?

- 3. Visualiza un cambio positivo.** Escribe cómo sería una comunidad educativa en la que los modos de convivencia y la salud mental trabajen de forma integrada. Completa las frases:

- Si mejoramos la convivencia en la escuela, los y las estudiantes podrían sentir _____

- Cuando la salud mental está bien cuidada, las interacciones en la comunidad se vuelven _____

- Para cambiar los modos de convivencia podemos _____

QUÉDATE PENSANDO

¿Qué acciones reconoces en tu escuela que ayuden a cuidar la “pecera” de la convivencia educativa?, ¿qué más se podría hacer?

3

TEMA

Instrumentos para la gestión de los modos de convivencia

Revisarás las herramientas de gestión con que cuenta la institucionalidad educativa en Chile y las analizarás desde la perspectiva de su aporte y uso para el mejoramiento de los modos de convivencia, considerando sus rasgos generales y las posibilidades que ofrecen para tu comunidad educativa.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Estrategia:** conjunto de acciones planificadas y coordinadas que buscan alcanzar objetivos específicos para optimizar el aprendizaje, la gestión y el ambiente escolar, promoviendo modos de convivencia basados en el respeto, la inclusión y la colaboración.
- **Mejora o mejoramiento educativo:** proceso continuo de fortalecer la capacidad de la organización para generar resultados valiosos y consistentes para todo el estudiantado, considerando las diversas necesidades, los contextos organizacionales y la acción de diferentes profesores, profesoras y otros profesionales de la educación.

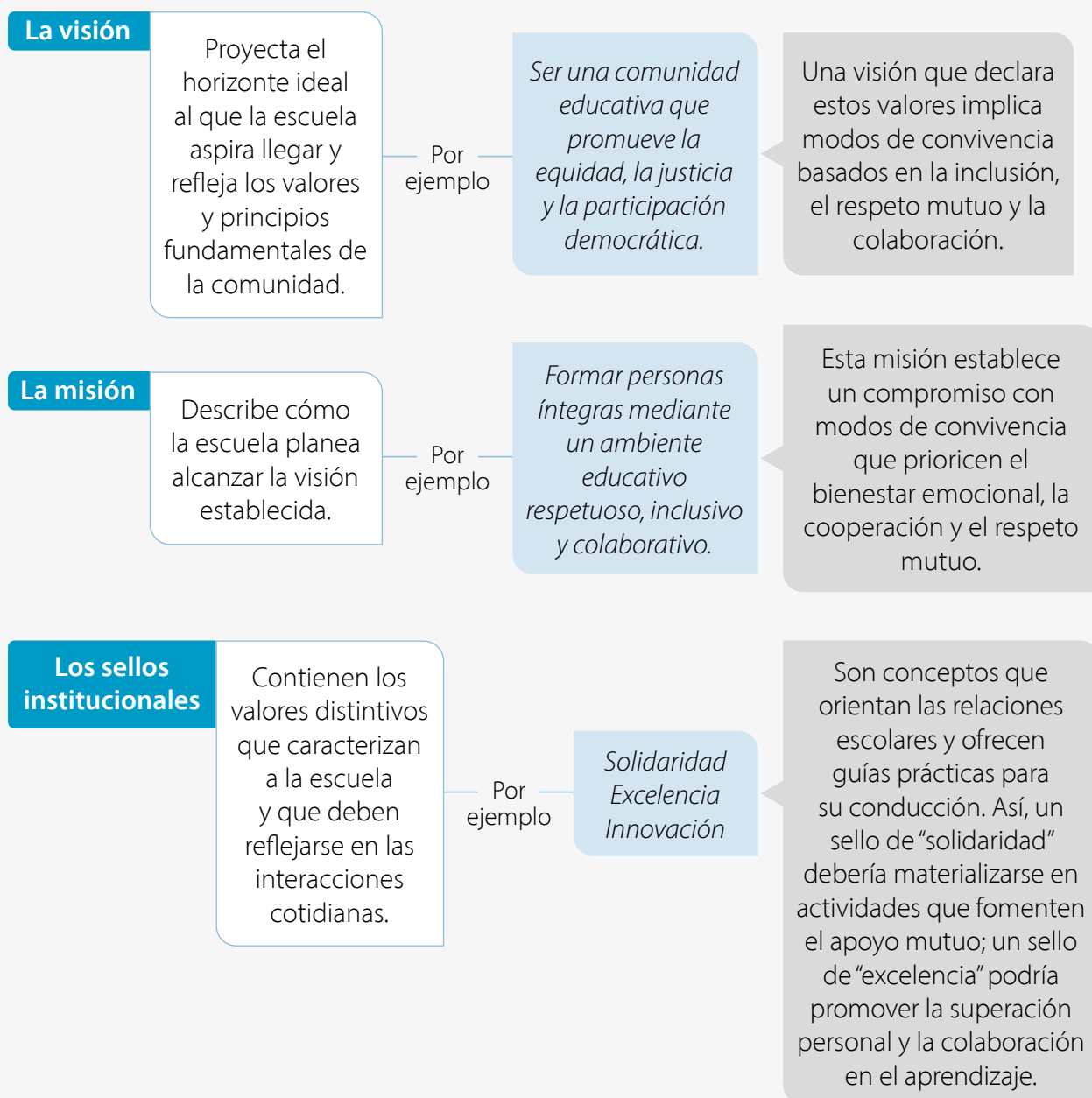
DESARROLLO DEL TEMA

¿Con qué instrumentos contamos y cómo podemos usarlos?

Los modos de convivencia que predominan en una comunidad educativa son producto de las prácticas, los valores y las diversas dinámicas de interacción que se han instalado y consolidado en una comunidad. Por lo mismo, cambiar modos que resultan insatisfactorios o inadecuados hacia otros más respetuosos, solidarios y justos, requiere de un marco claro y consensuado que favorezca prácticas, valores y dinámicas coherentes con ello. En este contexto, el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** se posiciona como una herramienta fundamental. Más que un documento administrativo, el PEI define los valores, principios y metas de una escuela, y establece los **modos de convivencia ideales** que la comunidad educativa aspira a construir.

El PEI como marco orientador

El PEI está compuesto por elementos clave –la **visión**, la **misión** y los **sellos institucionales**– que definen la identidad de la escuela y orientan su quehacer diario. Estos elementos no solo declaran intenciones, sino también ofrecen representaciones concretas de los modos de convivir que la escuela busca fomentar.



El PEI y los modos de convivencia

Además de definir los ideales de convivencia, el PEI también proporciona un marco para evaluar y transformar las prácticas actuales (o en uso), lo que será posible a través de acciones coordinadas como las siguientes:

- **Reconocer y analizar críticamente las prácticas en uso:** los modos de convivir que predominan en una escuela están profundamente arraigados en su cultura y, sin una intervención clara, tienden a perpetuarse. Por ejemplo, prácticas de resolución de conflictos basadas en sanciones punitivas pueden consolidar patrones de convivencia conflictivos en lugar de promover soluciones colaborativas.

- **Traducir los valores del PEI en acciones concretas:** por ejemplo, si el PEI destaca la “justicia”, es fundamental garantizar que las normas escolares se apliquen de manera justa y equitativa para todos; si se prioriza la “resolución pacífica de conflictos”, deben implementarse programas de mediación escolar o talleres de habilidades socioemocionales.
- **Contar con un plan de acción efectivo:** el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es una herramienta esencial para concretar las metas del PEI en estrategias y actividades específicas. Estos planes actúan como el vehículo que traduce los valores en prácticas sostenibles.

Para que estas estrategias resulten aplicables y sostenibles, no basta con un PEI ambicioso y bien diseñado; su impacto depende de dos condiciones fundamentales:

Implementación efectiva

Los PME son esenciales para traducir el PEI en acciones tangibles. Sin embargo, estos planes solo serán efectivos si se implementan de manera rigurosa, con recursos adecuados y seguimiento constante. Una implementación incompleta o superficial deja espacio para que las prácticas normalizadas sigan predominando. Por ejemplo, si un PME incluye talleres de aprendizaje socioemocional, pero estos no se realizan o no se evalúan, el impacto será limitado, y los modos de convivir actuales permanecerán intactos.

Metas compartidas

El éxito del PEI depende de que sus objetivos sean comprendidos y valorados por toda la comunidad educativa. Si estudiantes, docentes y familias no comparten la visión del PEI, no habrá un cambio real en las dinámicas de convivencia. Por ejemplo: una escuela que busca promover la “participación democrática”, debe involucrar a toda la comunidad en la toma de decisiones y en la creación de normativas escolares, asegurándose de que las voces de todos sean escuchadas.

El PME como base del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar

Para que los ideales del PEI se materialicen en la convivencia diaria, el PME debe servir como la base estructural del **Plan de Gestión de la Convivencia Escolar**. Esta relación garantiza que las estrategias destinadas a mejorar la convivencia estén alineadas con los objetivos educativos generales del establecimiento.

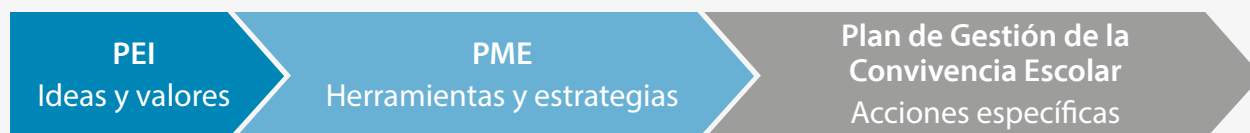
El PME, al incluir diagnósticos claros y estrategias definidas para abordar áreas de mejora, permite que el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar articule acciones específicas para su fortalecimiento. Por ejemplo: si el PME identifica que los conflictos entre estudiantes son recurrentes, el plan de convivencia puede incluir programas de mediación o talleres de resolución pacífica de conflictos para abordar este desafío.



La **Política Nacional de Convivencia Escolar** exige que el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar esté **integrado en la planificación estratégica del establecimiento**, lo que implica que no puede diseñarse de manera aislada. El PME proporciona la base para:

1. **Alinear prioridades:** por ejemplo, si el PME destaca la inclusión y el respeto a la diversidad, el plan de convivencia debe desarrollar programas que prevengan el acoso escolar basado en diferencias culturales, de género o socioeconómicas.
2. **Distribuir recursos de manera eficiente:** las acciones establecidas en el plan, tales como capacitaciones para docentes o actividades de fortalecimiento socioemocional, deben estar respaldadas por los recursos planificados en el PME.
3. **Garantizar sostenibilidad:** una planificación integrada asegura que las iniciativas de convivencia no sean acciones aisladas, sino procesos continuos con impacto a largo plazo.

El PEI, el PME y el **Plan de Gestión de la Convivencia Escolar** deben ser vistos como piezas complementarias que trabajan juntas para transformar los modos de convivencia en una comunidad educativa. Mientras el PEI establece los ideales y valores, el PME proporciona las herramientas y estrategias para concretarlos, y el plan de convivencia traduce esas estrategias en acciones específicas para la convivencia diaria.



Solo mediante una implementación articulada y participativa es posible generar un cambio real y sostenible en las dinámicas escolares, creando un entorno que, junto con promover el aprendizaje, fortalezca el bienestar de toda la comunidad educativa. Este enfoque integrado asegura que los valores y principios establecidos en el PEI se conviertan en prácticas cotidianas que fortalezcan la cohesión y el respeto en todos los niveles de interacción escolar.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #3: Instrumentos para la gestión de los modos de convivencia

Objetivo

Reflexionar sobre la relación entre los tres instrumentos identificados para la gestión de la convivencia en las comunidades educativas y analizar cómo estos pueden actuar e interactuar para favorecer los modos de convivencia buscados en tu contexto.

1. Reflexiona sobre un valor específico en el PEI de tu escuela. Completa el párrafo:

El valor de _____, que está declarado en nuestro PEI, se reflejaría mejor en nuestra escuela si las interacciones diarias fueran _____.

Actualmente, hay prácticas que no están alineadas con este valor, como _____.

Para cambiar esto y vivir plenamente este valor, se podría implementar la estrategia _____.

Si logramos que este valor se convierta en parte de nuestra convivencia diaria, los y las estudiantes, docentes y familias sentirán _____, y la escuela se transformará en un lugar donde _____.

2. Analiza un caso. Lee la situación que se presenta en una escuela posible y luego desarrolla la actividad que se propone.

La Escuela T se define en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) como **una institución que promueve el desarrollo integral de sus estudiantes**, basada en valores como la **colaboración, la inclusión y el respeto mutuo**. Declara que su misión es:

“Fomentar una educación que inspire el pensamiento crítico, el compromiso social y el aprendizaje en un ambiente respetuoso y colaborativo”.

Recientemente, tras un diagnóstico que identificó un aumento en las discusiones y conflictos entre estudiantes durante el recreo, la escuela decidió actualizar su Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. Las estrategias incorporadas al plan actualizado son las siguientes:

- incorporación de un inspector adicional para supervisar los patios,
- un programa de recreos dirigidos, que incluya actividades deportivas y artísticas diseñadas por el equipo directivo para reducir el tiempo de ocio desestructurado y
- la derivación de estudiantes con conductas repetitivas de conflicto hacia redes de apoyo externas.

Además, se ha reforzado un sistema de sanciones para abordar comportamientos considerados disruptivos.



Discute con tu grupo las siguientes preguntas referidas al caso y registra en tu cuaderno de notas las ideas principales o que te parezcan más relevantes de cada tema.

Alineación con el PEI	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera las estrategias del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar reflejan los valores de colaboración, inclusión y respeto mutuo declarados en el PEI? • ¿Consideras que las sanciones y derivaciones a redes externas promueven efectivamente la inclusión?, ¿por qué?
Participación y diseño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se podría agregar a la estrategia de recreos deportivos y artísticos para alinearla mejor con la misión de fomentar la colaboración y el compromiso social? • ¿Qué impacto tiene el hecho de que estas estrategias sean decididas de manera centralizada, sin la participación de estudiantes o familias?
Impacto en la convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo crees que perciben los y las estudiantes el aumento en las sanciones y la supervisión? • ¿Crees que este tipo de estrategias fomentan un ambiente respetuoso y colaborativo?, ¿por qué? • ¿Qué efecto puede tener sobre el clima de convivencia y la inclusión en la comunidad educativa, la derivación de estudiantes a redes externas?
Pensamiento crítico y compromiso social	<ul style="list-style-type: none"> • La misión de la escuela enfatiza el pensamiento crítico y el compromiso social como valores fundamentales. Sin embargo, cuando se promueve el cuestionamiento de normas o la participación en temas sociales, ¿qué problemas podrían surgir si no se desarrollan habilidades socioemocionales, como la regulación emocional, la empatía y la comunicación asertiva, para sostener estas interacciones? • ¿Crees que las estrategias actuales del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar preparan adecuadamente a los y las estudiantes para manejar los conflictos que pueden surgir al expresar ideas críticas o al participar activamente en temas sociales?, ¿por qué?

QUÉDATE PENSANDO

¿Crees que en tu institución existen metas compartidas y se trabaja en torno a ellas para la construcción de una buena convivencia educativa?, ¿qué fortaleza y qué debilidad observas al respecto?

4

TEMA

Gestión reactiva de la salud mental y la convivencia educativa

Revisarás dos formas en las que se pueden gestionar la salud mental y la convivencia en una comunidad educativa, reflexionarás sobre los efectos que cada una produce y evaluarás cuál resulta más adecuada en distintas situaciones.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Reactividad:** forma de accionar en que las medidas o intervenciones se implementan como respuesta a conflictos o problemas ya ocurridos, en lugar de anticiparlos o prevenirlos. Este enfoque suele ser tardío y se limita a mitigar consecuencias en lugar de abordar las causas subyacentes.
- **Prevención:** forma de accionar en que se procede de modo proactivo y planificado, desarrollando iniciativas orientadas a anticipar y evitar la aparición de conflictos o problemas y, así, construir un entorno seguro, inclusivo y respetuoso que promueva el bienestar colectivo.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Qué es una gestión reactiva y cómo podemos avanzar hacia una proactiva?

Imagina un techo con una pequeña gotera. Cada vez que llueve, alguien coloca un balde para recoger el agua y evitar que se inunde la casa. Sin embargo, nadie se toma el tiempo de reparar el techo. Con el tiempo, la gotera se agranda, los baldes ya no son suficientes y el daño estructural se extiende a toda la casa. Esta situación refleja lo que ocurre cuando la gestión de la convivencia escolar y la salud mental se limita a intervenciones reactivas: se atienden las crisis inmediatas, pero se ignoran las causas subyacentes, lo que perpetúa un ciclo de problemas sin resolver.

Cuando el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar no está vinculado a un Proyecto Educativo Institucional (PEI) consciente, participativo y orientado hacia modos de convivencia ideales, la escuela tiende a adoptar un enfoque reactivo, pues no hay un norte hacia el cual enfocarse. En esta dinámica, las intervenciones se limitan a responder a emergencias y conflictos, dejando de lado la prevención y el desarrollo de estrategias que transformen las relaciones dentro de la comunidad educativa. Esta situación genera desgaste en los equipos responsables y perpetúa prácticas negativas que afectan la convivencia y la salud mental de estudiantes, docentes y familias.

La desconexión entre el PEI y el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar puede manifestarse de diversas formas y generar consecuencias que afectan tanto la calidad de las relaciones escolares como la salud mental de la comunidad educativa. Revisemos algunas situaciones posibles:

Situación/Causa	Problema	Consecuencia
Los valores y objetivos del PEI no están claramente definidos.	Falta de propósito claro	El Plan de Gestión de la Convivencia Escolar pierde dirección. En este escenario, las estrategias carecen de un marco orientador que las guíe hacia un cambio significativo, lo que limita su efectividad y perpetúa la sensación de que las acciones de convivencia son meramente formales y desconectadas de la realidad cotidiana de la escuela.
El PEI ha sido construido sin la participación de estudiantes, docentes y familias.	Ausencia de identificación	Los valores y objetivos que no emergen de la comunidad son percibidos como impuestos, lo que debilita el compromiso colectivo, produce un vacío de representatividad y dificulta la implementación de las acciones derivadas del plan de convivencia. Esto también refuerza una cultura escolar en que las relaciones se basan en el control en lugar de la colaboración, afectando negativamente el clima emocional del establecimiento.
El PEI no es robusto y no otorga un claro marco de referencia normativo, organizativo y de acción.	Desconexión de las estrategias	Las estrategias del plan de convivencia no logran ser coherentes y no encuentran un espacio viable para su desarrollo en la institución. Esto genera frustración y desconfianza entre los actores escolares.

La dinámica de la reactividad

En ausencia de un PEI bien diseñado y de una planificación estratégica en el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, esta se gestiona de manera reactiva, provocando una dinámica que tiene implicancias para la salud mental y las relaciones interpersonales en la comunidad educativa. Algunos rasgos de la gestión reactiva son los siguientes:

- **Respuestas inmediatas, no estratégicas:** las intervenciones buscan resolver problemas puntuales en lugar de prevenirlos o abordar sus causas estructurales. Esto tiende a medidas como el aumento de la supervisión o la imposición de sanciones, las que pueden ofrecer resultados temporales, pero no abordan las raíces de los problemas. A la postre, la resolución de conflictos mediante sanciones punitivas lleva a los y las estudiantes a aprender que la autoridad se impone a través del

control, en lugar de la colaboración o el diálogo. Esto puede generar desconfianza hacia las instituciones escolares y limitar el desarrollo de habilidades socioemocionales que les permitan ser sujetos activos en la resolución de conflictos.

- **Aumento de derivaciones:** las derivaciones a redes externas suelen convertirse en la principal herramienta de gestión. Si bien estas medidas pueden ser necesarias en casos específicos, su uso frecuente no promueve el desarrollo de habilidades socioemocionales ni genera aprendizajes positivos en la comunidad. Además, la dependencia excesiva en las derivaciones puede transmitir un mensaje de incapacidad para manejar las problemáticas dentro del ámbito escolar, afectando la percepción del estudiantado sobre el apoyo que la escuela puede brindarles. Por el contrario, se refuerza un modelo de exclusión que no fomenta un sentido de pertenencia. Más aún, el estigma asociado a estas medidas puede intensificar el aislamiento de ciertos estudiantes, profundizando las brechas dentro de la comunidad educativa.
- **Agotamiento de los equipos:** el ciclo constante de emergencias y conflictos sin contar con herramientas adecuadas para anticiparlos o prevenirlos, genera un desgaste significativo en los equipos educativos. Esto impacta tanto la capacidad de los y las docentes para gestionar las relaciones en el aula, como su propia salud mental, aumentando los niveles de estrés, ansiedad y frustración.
- **Relación con la salud mental de toda la comunidad educativa:** así como los y las docentes que enfrentan constantemente situaciones de crisis desarrollan síntomas de agotamiento emocional y pérdida de satisfacción laboral, estudiantes expuestos a entornos marcados por la reactividad y la sanción pueden experimentar ansiedad, inseguridad y desmotivación. Esto afecta no solo las relaciones entre estudiantes, entre docentes y de ambos entre sí, sino también las interacciones entre docentes y familias, lo que erosiona el tejido comunitario de la escuela.

En este contexto, los modos de convivencia negativos se refuerzan de manera cíclica y se afincan en prácticas que terminan naturalizándose; no existe un espacio para cuestionar estas prácticas y menos para intentar procesos de transformación.

Crisis y modos de convivencia negativos

Revisemos a continuación algunos modos de convivencia que tienden a naturalizarse y las dinámicas de convivencia que se producen bajo un modo de gestión reactivo.

MODO DE CONVIVENCIA NATURALIZADO	TIPO DE CRISIS QUE PUEDE GENERAR	RESPUESTA REACTIVA TÍPICA	LIMITACIONES DE LA RESPUESTA REACTIVA
Falta de estructura (desordenado o sin reglas claras)	Incremento de una desregulación emocional, conductas impulsivas, conflictos recurrentes, dificultades para mantener la atención.	Implementación improvisada de reglas y sanciones, llamados de atención frecuentes en clase, derivación a redes externas.	No aborda la necesidad de un entorno predecible y estructurado, incrementa la frustración y el estrés tanto en estudiantes como en docentes.





Exclusión	Aislamiento de estudiantes, baja autoestima, mayor riesgo de ansiedad y depresión.	Aplicación de sanciones, estudiantes etiquetados como “problemáticos,” derivación a especialistas externos para “manejo psicológico”.	Refuerza la exclusión y no fomenta habilidades socioemocionales ni la integración grupal.
Competitividad	Sobrecarga emocional por presión académica; estrés crónico; desmotivación y riesgo de ansiedad o depresión en quienes no destacan.	Reforzamiento de expectativas de desempeño, sanciones por “falta de esfuerzo”, derivaciones para “tratamiento”.	Aumenta la ansiedad al no equilibrar demandas con apoyo emocional, no fomenta la resiliencia ni habilidades para gestionar el estrés.
Violencia (dinámicas agresivas, falta de resolución pacífica de conflictos)	Aumento de conflictos, conductas desafiantes, ansiedad y estrés en víctimas y observadores, retraimiento en estudiantes afectados.	Supervisión intensiva, sanciones punitivas, derivaciones a redes externas por “trastornos de conducta” o salud mental.	Refuerza patrones agresivos y lógicas punitivas sin transformar la cultura de convivencia ni abordar el daño emocional generado.
Pasividad (inacción frente a conflictos)	Sensación de desamparo, acumulación de tensiones emocionales, episodios de crisis intensos, aumento de ansiedad y estrés.	Intervenciones tardías, sanciones severas al escalar las crisis, derivación a especialistas en salud mental para los afectados.	No previene el conflicto ni genera confianza, exagera el estrés al intervenir solo cuando la crisis ya está instalada.

La necesidad de un cambio hacia la proactividad

La transición hacia un enfoque proactivo requiere un replanteamiento integral de la gestión de la convivencia educativa. En primer lugar, es fundamental que el PEI establezca valores claros y modos de convivencia ideales que sean compartidos por toda la comunidad educativa. Estos valores deben reflejarse en objetivos específicos y estrategias concretas dentro del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar, garantizando que las acciones de convivencia estén alineadas con la misión y visión de la escuela.

Un enfoque proactivo debe centrarse en la **prevención**, anticipándose a los problemas. Por ejemplo, se pueden implementar programas de mediación escolar, talleres de habilidades socioemocionales o actividades que promuevan la cohesión grupal.

Estas estrategias no solo previenen la aparición de conflictos, sino que también fortalecen las relaciones positivas entre los miembros de la comunidad.

La **participación** de la comunidad educativa es otro pilar clave de un enfoque proactivo. Cuando los y las estudiantes, docentes y familias tienen un rol activo en el diseño y la implementación de las estrategias de convivencia, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso que refuerza el impacto de estas acciones. Además, la participación permite identificar las necesidades reales de la comunidad, asegurando que las estrategias sean pertinentes y efectivas.

Por último, un cambio hacia la proactividad requiere un **sistema de seguimiento y evaluación continuo**. Esto no solo permite medir el impacto de las acciones, sino también ajustar las estrategias en función de los resultados. Un sistema de evaluación efectivo debe incluir indicadores que midan no solo la disminución de conflictos, sino también el desarrollo de habilidades socioemocionales, la percepción de seguridad y el bienestar de la comunidad educativa.

La inevitabilidad de las crisis

Las crisis en la convivencia educativa son parte inherente de cualquier comunidad escolar. Los conflictos, los desafíos emocionales y los comportamientos disruptivos son inevitables debido a la diversidad de experiencias, necesidades y perspectivas que convergen en un entorno educativo. Sin embargo, aunque las crisis no pueden eliminarse, sí son reducibles en su frecuencia y magnitud cuando se implementan estrategias efectivas de promoción y prevención en los modos de convivir.

Un enfoque reactivo es necesario y tiene su lugar especialmente en situaciones de emergencia o conflictos graves. Las acciones reactivas permiten atender de manera inmediata las crisis, pues ofrecen soluciones a corto plazo para evitar que estas escalen y generen mayores daños en la comunidad educativa. Sin embargo, cuando la gestión de la convivencia se basa predominantemente en respuestas reactivas, se corre el riesgo de perpetuar un ciclo en el que las mismas crisis se repiten, drenando los recursos y la energía de los equipos educativos.

Reducir la dependencia del enfoque reactivo y apostar por una convivencia educativa proactiva, requiere:

- **Construir modos de convivir positivos:** esto es, establecer reglas claras, fomentar la empatía, promover la resolución pacífica de conflictos y trabajar en el desarrollo de habilidades socioemocionales. Estos elementos fortalecen la cohesión de la comunidad escolar y reducen las tensiones que pueden derivar en crisis.
- **Promover la salud mental:** reconocer que un ambiente escolar respetuoso y estructurado es clave para el bienestar emocional de estudiantes, docentes y familias. La promoción de la salud mental, a través de talleres, programas preventivos y espacios de escucha, permite abordar problemas antes de que se conviertan en emergencias.



- **Articular el enfoque reactivo dentro de una estrategia más amplia:** las respuestas inmediatas deben ser parte de un sistema integrado en el que cada intervención reactiva sea seguida por una reflexión y aprendizaje que permita mejorar las condiciones preventivas y fortalecer los modos de convivir.
- **Capacitar a los equipos educativos:** dotar a los y las docentes, directivos y encargados de convivencia de herramientas que les permitan gestionar conflictos de manera efectiva y preventiva, reduciendo la necesidad de recurrir constantemente a sanciones o derivaciones externas.

En síntesis, **las crisis no son completamente evitables, pero sí transformables**. Cada crisis es una oportunidad para evaluar las dinámicas subyacentes y fortalecer las estrategias preventivas. Al reducir el peso del enfoque reactivo y priorizar una gestión centrada en la promoción de modos de convivir positivos, las comunidades educativas pueden construir entornos más seguros, saludables y propicios para el aprendizaje y el desarrollo integral. Así, las crisis dejan de ser el eje de la gestión educativa y se convierten en episodios ocasionales que son manejados con eficacia dentro de una comunidad más cohesionada y resiliente.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #4: Gestión reactiva de la salud mental y la convivencia educativa

Objetivo

Analizar la aplicación de medidas desde distintos enfoques de gestión de la salud mental y la convivencia escolar, e identificar oportunidades para transitar hacia el predominio de una gestión proactiva alineada con los valores del PEI.

- 1. Relaciona acciones y modos de gestión.** Lee las siguientes acciones para la gestión de la convivencia escolar y marca si representan un enfoque reactivo o proactivo. Luego, responde la pregunta que se formula más abajo.

	Reactivo	Proactivo
a. Implementar sanciones tras cada conflicto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Diseñar talleres para enseñar habilidades socioemocionales antes de que surjan problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Derivar automáticamente a estudiantes con conductas disruptivas a redes externas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Realizar reuniones participativas para identificar las causas de los conflictos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Qué otros ejemplos de acciones se te ocurren dentro de un enfoque proactivo? Propón una y explica cuál sería el efecto esperado o cómo cambiaría las prácticas en la institución.

- 2. Analiza algunos casos.** A continuación, se relatan casos situados en una escuela posible. Léelos detenidamente y analízalos de acuerdo con las preguntas que siguen a cada uno. Toma notas en tu cuaderno y después comparte y discute en el grupo.

CASO 1

En la Escuela T los conflictos entre estudiantes han aumentado. Como medida principal, se han implementado sanciones más estrictas, supervisión adicional en los recreos y derivaciones a redes externas para los y las estudiantes con conductas disruptivas. Sin embargo, la percepción general de la comunidad educativa es que los problemas persisten y las relaciones dentro del establecimiento se han tensado.

- a. **Estudiantes** ← ¿Cómo crees que se sienten bajo estas medidas?
- b. **Docentes** ← ¿Qué podrían experimentar al gestionar constantemente conflictos sin herramientas preventivas?
- c. **Familias** ← ¿Qué percepción podrían tener sobre la capacidad de la escuela para manejar los conflictos?
- d. **Clima escolar** ← ¿Qué tipo de ambiente crees que se genera con estas estrategias?



CASO 2

La Escuela T enfrenta un aumento de conflictos entre estudiantes durante los recreos. Estos comienzan como discusiones verbales, pero a veces escalan a enfrentamientos físicos. El equipo de convivencia ha implementado medidas inmediatas como la supervisión estricta en los patios y la aplicación de sanciones disciplinarias para los involucrados. Además, los y las estudiantes que repiten comportamientos problemáticos son derivados a redes de apoyo externas.

Si bien las medidas parecen haber reducido los enfrentamientos visibles, el clima escolar sigue siendo tenso. Algunos estudiantes dicen sentirse vigilados, mientras que otros han trasladado los conflictos a espacios menos supervisados, como las redes sociales. Por su parte, los y las docentes expresan un aumento en su carga emocional y un fuerte desgaste.

El PEI de la escuela establece valores como la inclusión, la colaboración y el respeto mutuo. Sin embargo, estas dinámicas no parecen reflejarse en las relaciones diarias de la comunidad educativa ni en el modo de resolución de los conflictos.

- a. ¿Qué modos de convivencia naturalizados identificas en el caso?
- b. ¿Cómo se relacionan estos modos con las crisis que ocurren en la escuela?
- c. ¿Qué efectos positivos y negativos han tenido las respuestas reactivas?, ¿por qué?
- d. Propón una acción concreta que podría ser integrada al Plan de Gestión de la Convivencia Escolar para prevenir este tipo de conflictos.

3. Analiza y propón. Lee el análisis de los modos de gestión de la convivencia que se esboza en el siguiente párrafo y complétalo aplicando lo que aprendiste en este tema.

- Las acciones reactivas son importantes porque _____.
- Sin embargo, si dependemos solo de ellas, las crisis podrían _____.
- Un modo de convivencia violento o excluyente puede causar crisis porque _____.
- Para prevenir estas crisis, sería necesario implementar _____.

QUÉDATE PENSANDO

¿Qué prácticas o estrategias de gestión proactiva de la convivencia educativa reconoces en tu institución?, ¿qué propondrías para fortalecerla y darle más sustentabilidad?

5

TEMA

Modelo de Escuela Total Multinivel

Conocerás el enfoque, los principios y los componentes del modelo de Escuela Total Multinivel y luego revisarás algunas prácticas relacionadas con la gestión de la convivencia educativa, analizándolas y evaluándolas desde la perspectiva del modelo en estudio.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Ética:** conjunto de virtudes, normas y valores que orientan la conducta de las personas en sus decisiones y relaciones con los demás, de acuerdo con las costumbres y prácticas que una sociedad considera deseables o correctas.
- **Basado en la evidencia:** enfoques, prácticas o decisiones que se fundamentan en datos comprobables, investigaciones rigurosas y análisis críticos, con el propósito de promover relaciones positivas, prevenir conflictos y garantizar ambientes de aprendizaje seguros y respetuosos.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Qué es el modelo de Escuela Total Multinivel?

El modelo de Escuela Total Multinivel (ETM) es una estrategia integral que busca gestionar de manera efectiva la salud mental y la convivencia educativa dentro de las comunidades educativas. Parte de la premisa de que la convivencia y el bienestar emocional no son productos espontáneos, sino el resultado de una gestión intencionada que combina principios éticos claros con prácticas basadas en evidencia. Su objetivo es transformar los modos de convivir en las escuelas mediante la implementación de estrategias multinivel que aborden tanto las necesidades individuales como las colectivas.

A diferencia de enfoques reactivos o fragmentados, el modelo multinivel propone una intervención coordinada y proactiva, capaz de responder a las crisis, pero, antes de ello, se enfoca en prevenir su aparición mediante la promoción de ambientes educativos inclusivos, respetuosos y colaborativos. Esto se logra a través de la integración de principios éticos y componentes estructurados que orientan la acción educativa hacia el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad.

Perspectivas y estrategias de la ETM

A continuación, se presenta una lista de dimensiones a las que debemos atender en la gestión de la convivencia educativa y se describen, de modo general, los enfoques y lineamientos con los que cada una de estas dimensiones es abordada desde el modelo ETM. Para ser más ilustrativos, se propone un contraste con las tendencias observadas cuando no hay una gestión intencionada como la que aquí se propone.



DIMENSIÓN	PRÁCTICAS DE ESCUELAS CON MODELO ETM	RIESGOS ANTE LA AUSENCIA DE UN MODELO INTENCIONADO DE GESTIÓN
Enfoque en la convivencia	Priorizar modos de convivir inclusivos, respetuosos, colaborativos y de cuidado mutuo.	No aportar un marco valórico y regular la convivencia por la vía del control y las sanciones.
Gestión de conflictos	Considerar el conflicto como una oportunidad de aprendizaje y aplicar estrategias de mediación y diálogo para su resolución.	Alarmarse o abrumarse ante el conflicto y abordarlo desde un enfoque punitivo, reforzando dinámicas negativas y sin aprendizaje significativo.
Participación de la comunidad	Promover la participación de estudiantes, familias y docentes en la toma de decisiones y en el diseño de estrategias.	Tomar las decisiones de manera centralizada, con poca o nula participación de la comunidad educativa.
Intervenciones	Atender múltiples niveles, desarrollando acciones universales, focalizadas y especializadas según las necesidades de los y las estudiantes.	Aplicar acciones generalizadas o tender a derivaciones externas, sin un sistema estructurado de intervenciones.
Salud mental	Integrar la salud mental al quehacer escolar mediante programas preventivos y promocionales.	Ver la salud mental como un problema externo; recurrir a derivaciones en lugar de intervenciones internas o preventivas.
Uso de datos	Recopilar y analizar datos de manera continua para ajustar las estrategias y mejorar las prácticas.	Disponer de datos escasos o subutilizados, lo que limita la capacidad de realizar mejoras basadas en evidencia.
Relación con la comunidad	Colaborar activamente con redes locales y con otras escuelas para compartir aprendizajes y recursos.	No relacionarse con otras instituciones o hacerlo de un modo limitado, lo que reduce la capacidad de colaboración.
Apoyo a docentes	Ofrecer capacitación continua en habilidades socioemocionales, manejo de conflictos y uso de datos para la toma de decisiones.	Enfocarse en una capacitación centrada en habilidades académicas, brindando poca atención a la salud emocional y social.
Clima escolar	Propiciar un ambiente seguro, inclusivo y respetuoso, en el que prevalecen la confianza y el sentido de pertenencia.	Generar un clima marcado por tensiones, desconfianza y relaciones jerárquicas o conflictivas.

Principios del modelo ETM

El modelo ETM se sustenta en dos grandes principios:

- La ética de la justicia y el principio de inclusión.
- La ética del cuidado y el principio del cuidado colectivo.

Ética de la justicia y principio de inclusión

La justicia y la inclusión son esenciales para garantizar que cada miembro de la comunidad educativa, sin importar su origen, capacidades o contexto, tenga las mismas oportunidades para aprender, desarrollarse y participar activamente en la vida escolar. Este principio se traduce en prácticas y acciones concretas que buscan democratizar las relaciones y romper con las dinámicas de exclusión. A saber:

PROTAGONIZAR	POTENCIALIZAR	DIVERSIFICAR
Significa poner a todos los integrantes de la comunidad educativa, especialmente a los y las estudiantes, como actores centrales en la toma de decisiones. Al hacerlos protagonistas, se fomenta no solo su sentido de pertenencia, sino también su responsabilidad hacia el clima escolar.	Orienta a identificar y fortalecer las capacidades existentes dentro de la comunidad educativa. Al priorizar las potencialidades por sobre el diagnóstico de deficiencias, se construye un entorno que reconoce el valor intrínseco de cada miembro.	Supone reconocer la riqueza que aporta la diversidad cultural, social y territorial. Adaptar las estrategias educativas y de convivencia al contexto local no solo mejora su relevancia, sino que también fortalece el sentido de identidad y pertenencia de la comunidad.

Ética del cuidado y principio del cuidado colectivo

El cuidado colectivo enfatiza que el bienestar individual está profundamente conectado con el bienestar del grupo. Este principio busca construir relaciones basadas en el respeto, la empatía y la colaboración, reconociendo que una comunidad saludable depende del cuidado mutuo. Las acciones que derivan de este principio son:

AFECTIVIZAR	DIALOGAR
Quiere decir que las interacciones se basan en relaciones afectivas y de cuidado mutuo, de modo de fomentar un ambiente de confianza y respeto recíproco. Cuando los vínculos genuinos entre estudiantes, docentes y familias se priorizan, se crean condiciones propicias para el aprendizaje y el bienestar emocional.	Llama a concebir y aprovechar los conflictos como oportunidades pedagógicas para el desarrollo de habilidades socioemocionales y de convivencia. Este enfoque permite que las diferencias sean gestionadas de manera colaborativa, fortaleciendo la capacidad de los y las estudiantes para resolver problemas de forma asertiva y respetuosa.

Componentes del modelo ETM

La convivencia escolar y la salud mental son elementos centrales del proceso educativo. En un contexto en el que los y las estudiantes enfrentan desafíos emocionales, sociales y académicos cada vez más complejos, el modelo ETM surge como una respuesta integral, flexible y basada en la evidencia. Este enfoque entiende que el



bienestar socioemocional y las condiciones de aprendizaje van de la mano: cuando una comunidad escolar promueve la salud mental, la inclusión, la empatía y la responsabilidad compartida, el rendimiento académico y la calidad de la convivencia se fortalecen de forma recíproca.

El modelo ETM propone gestionar de manera estructurada y escalonada las intervenciones orientadas a la convivencia, la prevención de la violencia y la promoción de la salud mental, articulando las acciones desde una **evaluación inicial** hasta la implementación de **intervenciones multinivel**, el **seguimiento** continuo y la toma de **decisiones informadas**. Además, invita a la **colaboración** con otras organizaciones y redes, fortaleciendo la capacidad de la escuela para responder a las necesidades emergentes.

Al interior de este marco, las estrategias aplicadas no solo se centran en resolver problemas puntuales, sino también en crear una cultura escolar que valore el respeto, la participación y el crecimiento personal de todos sus integrantes.

El modelo se organiza en torno a cinco componentes fundamentales: la evaluación inicial (*screening*), las intervenciones multinivel, el seguimiento del progreso, la toma de decisiones basadas en datos y la colaboración interorganizacional.



Figura 2: Modelo ETM

Las intervenciones multinivel se sitúan en el centro del modelo porque todos los demás componentes tributan directamente a ellas.

- La evaluación inicial identifica las necesidades de los y las estudiantes, permitiendo que las intervenciones multinivel sean diseñadas de manera específica para responder a dichas necesidades.
- El seguimiento del progreso monitorea y ajusta continuamente estas intervenciones, asegurando su efectividad.
- La toma de decisiones basadas en datos guía la planificación y optimización de las estrategias.
- La colaboración interorganizacional alinea los esfuerzos de todos los actores involucrados, maximizando recursos y fortaleciendo la coherencia del modelo.

De esta forma, las intervenciones multinivel articulan y consolidan un ciclo de mejora continua que optimiza el uso de recursos, fortalece la coherencia de las intervenciones y garantiza su sostenibilidad a largo plazo.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #5: Modelo ETM

Objetivo

Comprender y aplicar los principios y componentes del modelo ETM, distinguiendo sus estrategias y su contribución al bienestar escolar y la convivencia educativa.

1. **Analiza un caso de implementación del modelo.** Lee el caso y analízalo con tu equipo, completando la tabla que se presenta en la página siguiente.

La Escuela T está enfrentando desafíos significativos relacionados con la convivencia y la salud mental. A continuación, se presentan acciones propuestas por el equipo de convivencia escolar. Identifica a qué componente del modelo ETM corresponde cada acción (evaluación inicial, intervenciones multinivel, seguimiento del progreso, toma de decisiones basadas en datos, colaboración interorganizacional) y explica cómo contribuyen a la implementación efectiva del modelo.

- Después de completar la tabla, piensa en una situación o problemática relacionada con la salud mental y la convivencia escolar que se presenta en tu institución. A partir de ella, esboza en tu cuaderno de notas una secuencia de acciones que se podrían seguir de acuerdo con el flujo de componentes del modelo ETM. Guíate por el caso analizado.



ACCIONES	COMPONENTE	CONTRIBUCIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO
Aplicar encuestas breves a estudiantes para detectar niveles de ansiedad y cohesión grupal al inicio del semestre.		
Implementar talleres de educación socioemocional para todos los cursos.		
Monitorear la calidad de las actividades mediante observaciones en el aula.		
Revisar los datos obtenidos y organizar reuniones para ajustar estrategias de intervención según los resultados.		
Establecer un convenio con un centro de salud mental local para derivar casos complejos.		

2. Clasifica algunas prácticas de acuerdo con los principios del modelo. En la página siguiente, se presenta una tabla con diversas prácticas implementadas en diferentes escuelas. Revísalas, visualiza en qué consisten y desarrolla las siguientes actividades:

a. Clasifícalas según el principio ético al que las asocies, de acuerdo con sus siglas:

EJPI → Ética de la justicia y principio de inclusión

ECPC → Ética del cuidado y principio del cuidado colectivo

b. Para cada práctica, explica brevemente por qué corresponde al principio elegido y cómo contribuye al bienestar y la convivencia escolar.

c. Recuerda las acciones correspondientes a cada principio y utilízalas en tu justificación.

PRÁCTICAS	EJPI	ECPC	BREVE JUSTIFICACIÓN
Realizar un taller para identificar talentos individuales en cada curso.			
Implementar mediación entre estudiantes tras un conflicto verbal en clase.			
Codiseñar con apoderados estrategias de convivencia según las necesidades culturales del territorio.			
Incluir a los y las estudiantes en la planificación de proyectos escolares relacionados con el clima escolar.			
Fomentar dinámicas de aula que fortalezcan el respeto mutuo y la empatía.			

3. Compara dos casos. Lee los siguientes casos y luego coméntalos con tu equipo. Registra las ideas centrales en tu cuaderno de notas.

CASO A

Una escuela implementa sanciones inmediatas y estrictas ante incidentes de convivencia, pero no cuenta con actividades preventivas ni reflexivas posteriores. Los conflictos tienden a repetirse y los y las estudiantes perciben el ambiente como rígido y distante.

CASO B

Otra escuela integra talleres de habilidades socioemocionales para todos los y las estudiantes, desarrolla protocolos restaurativos para incidentes y realiza reuniones mensuales con familias y docentes para evaluar el clima escolar.

- ¿Qué enfoques reactivos y proactivos se observan en cada escenario?
- ¿Cómo influyen estas prácticas en el clima escolar y el bienestar emocional de la comunidad educativa?
- Según los principios éticos del modelo, ¿qué mejoras propondrías para el caso A?

QUÉDATE PENSANDO

¿Crees que en tu escuela se podría implementar el modelo ETM?, ¿por qué?

Si ya se está implementando, ¿cuáles son los logros y cuáles las dificultades que visualizas hasta ahora?

6

TEMA

Evaluación inicial (*screening*)

Conocerás en qué consiste y cómo se aplica el primer componente del modelo ETM, analizando y evaluando posibles problemas y cómo estos pueden enfrentarse.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Screening:** proceso de evaluación breve y sistemático que se aplica a una población general de estudiantes con el objetivo de identificar tempranamente posibles riesgos o dificultades en la salud mental, para intervenir de manera preventiva y oportuna. En español se le puede llamar “cribado”, “tamizado” o “tamizaje”, términos que evocan la idea de seleccionar o separar semillas al pasarlas por un cedazo o tamiz.
- **Estigmatización:** acto de aplicar estigmas a personas o grupos. El estigma se refiere a emociones, pensamientos y reacciones automáticas de desvalorización, desacreditación y rechazo que individuos o grupos de personas experimentan hacia otros, a los que atribuyen ciertos rasgos negativos, producto de la pertenencia a un grupo distinto al propio.

DESARROLLO DEL TEMA

¿En qué consiste la fase de evaluación inicial o *screening*?

El componente de evaluación inicial corresponde a la identificación de las necesidades de cada estudiante, curso y nivel en función de indicadores de diagnóstico integral consensuados con la comunidad educativa, los cuales pueden incluir tanto los resultados formativos esperados como los riesgos psicosociales y de salud mental.

La evaluación inicial es el cimiento del modelo ETM, ya que proporciona una visión integral de las necesidades y fortalezas de la comunidad escolar. Este proceso va más allá de los indicadores tradicionales de rendimiento académico, pues integra dimensiones esenciales como el bienestar emocional, las habilidades socioemocionales y los riesgos psicosociales. En el contexto chileno, existen herramientas como el **PSC-17 (Pediatric Symptom Checklist-17)** que permiten tamizar de forma breve y efectiva síntomas emocionales y conductuales en niños, niñas y adolescentes. Instrumentos de este tipo pueden complementarse con encuestas de clima escolar, cuestionarios de bienestar psicológico y entrevistas cualitativas, lo que brindará datos fundamentales para la toma de decisiones.

Como se puede ver, la evaluación inicial no solo identifica necesidades, sino que establece las bases para un modelo de intervención estratégico, participativo y orientado a resultados. Algunos aspectos claves para su comprensión y desarrollo son los siguientes:

- **No se trata de un proceso meramente técnico, sino también participativo:** profesores, orientadores, estudiantes y familias colaboran para definir los indicadores más relevantes y garantizar que reflejen la realidad local. El enfoque participativo asegura que los resultados recolectados no se limiten a estándares genéricos, sino que respondan a las características únicas de la comunidad educativa. Además, la colaboración fomenta un mayor compromiso con las acciones derivadas de la evaluación, al integrar las perspectivas de los distintos actores involucrados.
- **Apunta a detectar los problemas antes de que se conviertan en crisis.** Por ejemplo, mediante el uso del **PSC-17** es posible identificar tempranamente a estudiantes que presentan altos niveles de estrés o dificultades de atención, de modo de activar oportunamente intervenciones focalizadas o especializadas. Al mismo tiempo, esta evaluación inicial informa sobre las fortalezas, como podría ser la de un curso que destaca por su cohesión grupal o la de estudiantes con habilidades sobresalientes de liderazgo, lo que permite potenciar estos recursos en beneficio de toda la comunidad.
- **Su implementación debe ser rigurosa y planificada.** Se recomienda utilizar una combinación de métodos cuantitativos –como cuestionarios estandarizados– y cualitativos –como entrevistas con docentes o apoderados– para capturar tanto datos numéricos como matices contextuales. Las observaciones en el aula y la revisión de antecedentes académicos también pueden ser herramientas valiosas, ya que ayudan a identificar dinámicas relacionales y patrones de comportamiento que podrían pasar inadvertidos en otros formatos.
- **Es de gran utilidad para la planificación estratégica,** pues con los datos obtenidos, los equipos escolares pueden priorizar acciones, asegurando que los recursos se dirijan hacia las áreas más críticas. Por ejemplo, si se detecta que un alto porcentaje de estudiantes presenta dificultades de autorregulación emocional en un nivel específico, se pueden planificar talleres socioemocionales focalizados para fortalecer esta habilidad. Además, al identificar áreas de éxito, como una percepción positiva del clima escolar en ciertos niveles, las escuelas pueden consolidar estas buenas prácticas y replicarlas en otros contextos.
- **Comporta algunos desafíos o barreras,** como la falta de recursos, de tiempo o la escasa formación técnica del personal. Para superar estas dificultades se recomienda priorizar instrumentos accesibles y validados, como el **PSC-17**.
- **Es clave garantizar la confidencialidad y el uso ético de los datos recolectados,** de modo de fomentar la confianza de todos los actores involucrados.

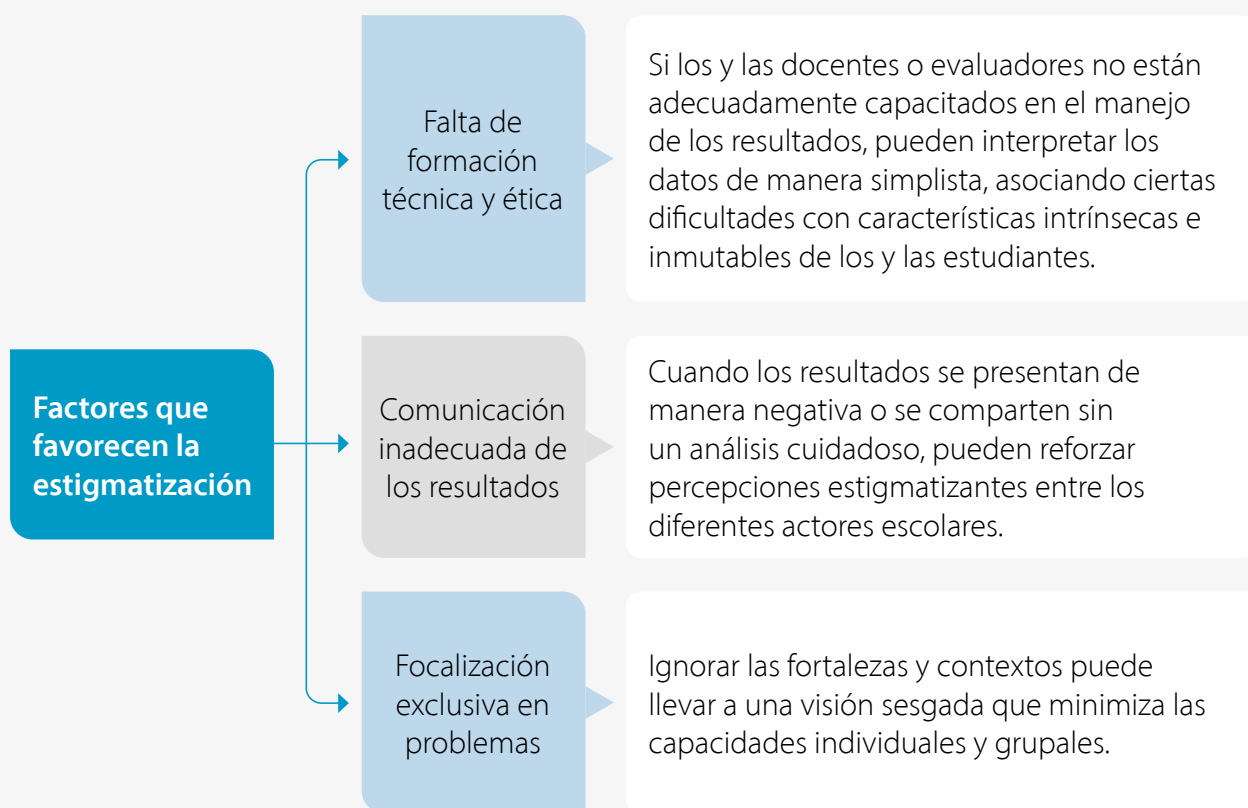


Estigmatización en la evaluación inicial

Uno de los desafíos más significativos al implementar procesos de evaluación inicial es prevenir la estigmatización de estudiantes, docentes o incluso de grupos completos dentro de la comunidad educativa. La estigmatización puede surgir cuando los datos obtenidos son utilizados para clasificar a las personas de forma reductiva, asignándoles etiquetas que refuercen prejuicios o limiten su potencial. Este riesgo es particularmente alto en contextos en los que la evaluación se centra únicamente en las dificultades o problemas e ignora las fortalezas y las características contextuales que podrían explicar ciertos comportamientos o resultados.

La estigmatización no solo afecta a quienes son identificados como “en riesgo”, sino también a la comunidad educativa en su conjunto. Para los y las estudiantes, puede generar sentimientos de exclusión, rechazo y una baja percepción de autoeficacia, lo que, a su vez, afecta su aprendizaje y bienestar emocional. En el caso de los y las docentes, puede fortalecer narrativas deficitarias sobre ciertos estudiantes o cursos, dificultando la construcción de relaciones positivas y el diseño de estrategias de apoyo efectivas.

En términos colectivos, la estigmatización puede erosionar el clima escolar al consolidar dinámicas de exclusión, alimentar conflictos interpersonales y reducir la confianza en las intervenciones propuestas.



Estrategias para prevenir la estigmatización

Adopción de un enfoque basado en fortalezas

Los resultados de la evaluación inicial deben destacar tanto las áreas de mejora como las capacidades y recursos que los y las estudiantes y grupos poseen. Por ejemplo, en lugar de centrarse exclusivamente en los niveles altos de estrés en un curso, se puede enfatizar su cohesión grupal como una fortaleza para enfrentar esas dificultades.

Participación de la comunidad educativa

Involucrar a estudiantes, familias y docentes en la interpretación de los datos ayuda a generar un entendimiento compartido de los resultados, evitando malentendidos y promoviendo soluciones colaborativas. Esto fomenta la corresponsabilidad en lugar de culpar a individuos o grupos específicos.

Garantía de confidencialidad y uso ético de los datos

Es fundamental que los datos recolectados se manejen con estrictos protocolos de privacidad y que su uso esté claramente orientado a la mejora continua, no al control o la sanción.

Capacitación en sensibilidad cultural y ética

Los equipos escolares deben estar preparados para reconocer y abordar sesgos que puedan influir en la interpretación de los resultados. Esto incluye un entendimiento de cómo la diversidad cultural, socioeconómica y territorial afecta las dinámicas escolares.

Uso de lenguaje inclusivo y no deficitario

La manera en que se comunican los resultados es clave para evitar etiquetas estigmatizantes. Hablar de “estudiantes en transición hacia mejores habilidades de autorregulación” es muy diferente a referirse a ellos como “estudiantes con problemas emocionales”.

La evaluación inicial constituye una oportunidad para construir una comunidad educativa más justa y solidaria, en la que los datos se utilicen como herramientas para potenciar, no para excluir. En este sentido, el proceso de evaluación debe ser una práctica reflexiva y colaborativa que no solo identifique necesidades, sino que también construya narrativas de posibilidad y cambio. Esto implica cambiar el foco desde la “etiqueta” hacia el contexto, entendiendo que las dificultades observadas son producto de interacciones dinámicas entre los individuos y su entorno.

Cuando la evaluación inicial se implementa con estos principios, deja de ser un riesgo para la estigmatización y se convierte en una herramienta poderosa para transformar la convivencia escolar y promover la salud mental de manera equitativa.



Evaluación inicial en Chile

En el contexto chileno, existen herramientas que pueden desempeñar un rol complementario en la evaluación inicial de las necesidades de la comunidad educativa. A saber:

- El **Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) Socioemocional**.
- Los instrumentos utilizados en el programa **Habilidades para la Vida (HPV)**, particularmente el **TOCA-R** y el **PSC-17**.
- La **asistencia escolar**.

Si bien estas herramientas no siempre se diseñan para tamizar necesidades individuales de manera exhaustiva, proporcionan un panorama general valioso que puede orientar las intervenciones estratégicas en salud mental y convivencia escolar.

1. **Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) Socioemocional.** El DIA Socioemocional, desarrollado por la Agencia de Calidad de la Educación, permite identificar tendencias generales en competencias claves como la autorregulación, la empatía y la toma de decisiones responsable. Aunque no está diseñado para evaluar casos individuales, es una herramienta útil para detectar patrones de desarrollo socioemocional en cursos o niveles específicos. Por ejemplo, si los resultados muestran que los y las estudiantes de 6° básico tienen bajos niveles de empatía, la escuela podría priorizar talleres universales enfocados en fortalecer esta habilidad.
2. **Habilidades para la Vida (HPV): TOCA-R y PSC-17.** El programa Habilidades para la Vida de Junaeb utiliza el TOCA-R (*Teacher Observation of Classroom Adaptation-Revised*) y el PSC-17 (*Pediatric Symptom Checklist-17*), los cuales ofrecen evaluaciones validadas de adaptaciones escolares y problemas emocionales o conductuales en niños y adolescentes.

TOCA-R

Escala que recoge observaciones de los y las docentes sobre la adaptación al aula de los y las estudiantes, midiendo aspectos como la conducta prosocial, el manejo de emociones y la resolución de conflictos. Es particularmente útil para identificar a estudiantes con dificultades en su integración al entorno escolar.

PSC-17

Cuestionario breve que tamiza síntomas de problemas emocionales y conductuales, como ansiedad, depresión y dificultades atencionales. Su capacidad para identificar tempranamente estas señales lo convierte en un valioso recurso para orientar intervenciones focalizadas o especializadas.

Por ejemplo, en una escuela que participa en HPV, los resultados del **TOCA-R** podrían revelar que un grupo significativo de estudiantes tiene dificultades en su conducta prosocial, lo que justificaría intervenciones universales como talleres de convivencia. Si el **PSC-17** identifica casos específicos de ansiedad o estrés elevado, se podrían activar estrategias focalizadas o derivaciones especializadas según corresponda.

3. **Asistencia escolar como indicador complementario.** Aunque la asistencia escolar no mide directamente aspectos socioemocionales, su análisis puede proporcionar pistas valiosas sobre posibles problemas subyacentes. Altos niveles de ausentismo, inasistencias recurrentes o patrones específicos (por ejemplo, faltar los lunes o en días con actividades específicas) pueden estar vinculados con factores como desmotivación, problemas familiares o conflictos dentro de la escuela. Este indicador puede usarse como punto de partida para investigar más a fondo mediante entrevistas, grupos focales u observaciones directas.

Uso estratégico de los instrumentos

Para maximizar la utilidad de los instrumentos disponibles para la evaluación inicial en el marco del modelo ETM, se recomienda atender a las siguientes consideraciones:



Imaginemos un ejemplo: en una escuela que implementa el programa Habilidades para la Vida, los y las docentes completan el **TOCA-R** al inicio del año escolar y, más adelante, aplican el **PSC-17** a estudiantes identificados con posibles dificultades emocionales. Paralelamente, se analizan los patrones de asistencia escolar y los resultados del **DIA Socioemocional**. Con esta información, el equipo de convivencia escolar prioriza talleres universales de habilidades socioemocionales para los cursos con mayores dificultades adaptativas, mientras que activa tutorías socioemocionales para estudiantes con altos puntajes en el **PSC-17**. Además, diseñan reuniones con apoderados en los niveles con mayor ausentismo, explorando posibles causas y soluciones.

Aplicación de los principios del modelo ETM en la evaluación inicial

La evaluación inicial o *screening*, como cimiento del modelo ETM, se guía por los principios generales de la **ética de la justicia y el principio de inclusión**, y la **ética del cuidado y el principio del cuidado colectivo**. Estos principios aseguran que el proceso no solo sea técnicamente sólido, sino también ético, participativo y centrado en las personas. ¿Cómo se reflejan ambos principios en este componente específico?



Ética de la justicia y principio de inclusión

Para reconocer y respetar la diversidad, asegurar la participación de todos los actores y centrarse en las fortalezas de la comunidad educativa, las prácticas y acciones de la fase de evaluación inicial alineadas con este principio son las siguientes:

PROTAGONIZAR	POTENCIALIZAR	DIVERSIFICAR
Todos los integrantes de la comunidad, especialmente niños, niñas y adolescentes, son agentes activos de la evaluación. Por ejemplo, los y las estudiantes no solo completan herramientas como el PSC-17 o encuestas de bienestar, sino que también participan en espacios de diálogo, como grupos focales, donde comparten sus percepciones sobre el ambiente escolar. Este protagonismo fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con el proceso.	En lugar de centrarse exclusivamente en identificar problemas, la evaluación inicial se orienta a descubrir y fortalecer las potencialidades de la comunidad educativa. Por ejemplo, si se detecta que un curso destaca por su cohesión grupal o liderazgo estudiantil, estas características se consideran como recursos claves para diseñar intervenciones que refuercen estas fortalezas y promuevan su replicación en otros niveles.	La evaluación inicial se adapta a la diversidad cultural, social y territorial de cada comunidad. Esto implica seleccionar herramientas pertinentes al contexto y, cuando sea necesario, adaptar los instrumentos existentes. Por ejemplo, en comunidades rurales, el uso de entrevistas con familias y observaciones directas puede complementar los cuestionarios estructurados, asegurando que se capturen las particularidades locales.

Ética del cuidado y principio del cuidado colectivo

Para reforzar las relaciones afectivas, el diálogo y la colaboración como elementos centrales del proceso de evaluación, las prácticas y acciones de la fase de evaluación inicial alineadas con este principio son las siguientes:

AFECTIVIZAR	DIALOGAR
La evaluación inicial se desarrolla en un ambiente de cuidado y respeto. Por ejemplo, al aplicar el TOCA-R o el PSC-17, los y las docentes y profesionales priorizan la creación de un entorno seguro en el que los y las estudiantes se sientan cómodos y valorados. La retroalimentación de los resultados a las familias y a los propios estudiantes tiene un enfoque empático y destaca las fortalezas y las áreas de oportunidad.	Los resultados no son un fin en sí mismos, sino el punto de partida para un diálogo continuo entre los actores escolares. Por ejemplo, si los indicadores muestran altos niveles de estrés, las reuniones con docentes y familias se transforman en espacios de construcción conjunta, en los que se exploran las causas y se proponen soluciones colaborativas. Además, los conflictos detectados durante el proceso se abordan como oportunidades de aprendizaje y mejora.

Ejercicios #6: Evaluación inicial (*screening*)

Objetivo

Comprender conceptos básicos del proceso de evaluación inicial y reflexionar sobre su aplicación en comunidades educativas.

1. Selección de herramientas y contextos. A continuación, se presentan situaciones hipotéticas en las que se requiere evaluar aspectos específicos de la comunidad educativa. Propón un tipo de herramienta o metodología para cada caso y justifica brevemente tu elección.

- **Caso A.** Una escuela busca identificar las habilidades socioemocionales más desarrolladas en estudiantes de enseñanza básica.

Instrumento: _____

Justificación: _____

- **Caso B.** Un liceo ha observado un aumento en las inasistencias de un curso y quiere explorar posibles factores de riesgo.

Instrumento: _____

Justificación: _____

- **Caso C.** Un establecimiento quiere detectar necesidades emocionales y sociales en un grupo de estudiantes recién integrados.

Instrumento: _____

Justificación: _____

Reflexiona, comenta en un grupo y registra en tu cuaderno de notas:

- ¿Qué características deben tener las herramientas que propusiste para ser adecuadas al contexto?
- ¿Cómo garantizarías que las herramientas seleccionadas no generen estigmatización?
- Si surgieran resultados inesperados o conflictivos, ¿cómo los abordarías con los diferentes actores de la comunidad educativa?

2. Reflexión sobre la estigmatización. Lee el caso y luego responde en tu cuaderno.

En una escuela, tras aplicar una evaluación inicial, se identificó a un grupo de estudiantes con posibles dificultades emocionales. Sin embargo, algunos docentes comenzaron a referirse a este grupo como “los problemáticos”.

- ¿Qué riesgos de estigmatización percibes en este caso?
- ¿Qué acciones podrían tomarse para redirigir la narrativa hacia un enfoque que reconozca las fortalezas de estos estudiantes?
- ¿Cómo podrías involucrar a los y las estudiantes y sus familias para que se sientan incluidos y apoyados en lugar de señalados?

3. Diseño ético de un proceso de evaluación inicial. Diseña un plan para realizar una evaluación inicial en una escuela que busca mejorar la convivencia escolar y el bienestar socioemocional. Responde en tu cuaderno:

Diseño del proceso

- ¿Qué factores considerarías al diseñar la evaluación inicial?
- ¿Cómo te asegurarías de que las herramientas sean inclusivas y pertinentes al contexto escolar?

Prevención de estigmatización

- ¿Qué estrategias implementarías para evitar que los resultados sean usados para etiquetar o excluir a ciertos estudiantes?
- ¿Cómo comunicarías los resultados de manera ética y respetuosa?

Involucramiento de la comunidad

- ¿Qué actores incluirías en el diseño, aplicación y análisis de los resultados?
- ¿Cómo garantizarías que el proceso sea participativo y que todos los actores sientan que sus perspectivas son valoradas?

QUÉDATE PENSANDO

¿Qué desafíos o barreras identificas para la aplicación de esta fase del modelo en tu escuela?, ¿cómo podrían enfrentarse o superarse?

7

TEMA

Intervenciones multinivel

Conocerás en qué consisten y cómo se aplican en la comunidad educativa las intervenciones multinivel, analizando algunos ejemplos y ensayando tus ideas y propuestas sobre cómo implementarlas en situaciones concretas.

Antes de comenzar, revisa este concepto:

- **Intervención:** conjunto de estrategias, acciones o medidas implementadas con el propósito de influir en una situación, problemática o contexto determinado, a fin de promover cambios positivos, prevenir riesgos o resolver dificultades.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Qué son las intervenciones multinivel y cómo se implementan?

Actividades que se desarrollan y aplican en diversos niveles de una comunidad educativa, planificadas y ajustadas a las necesidades diagnosticadas en la fase de evaluación inicial. Abarcan intervenciones universales para todo el estudiantado, intervenciones focalizadas para quienes presentan riesgos o logros intermedios e intervenciones especializadas para aquellos con logros iniciales o en situación de alto riesgo.

Este componente del modelo ETM establece un conjunto de respuestas proporcionadas y escalonadas. La lógica multinivel reconoce que no todos los y las estudiantes necesitan la misma intensidad de apoyo. Al ofrecer distintos niveles de intervención, la escuela atiende desde necesidades generales hasta casos altamente complejos, sin saturar recursos o pasar por alto a quienes requieren mayor acompañamiento. Además, se contemplan intervenciones para responder a situaciones de crisis que puedan surgir en cualquier momento. Definamos a continuación cada uno de los niveles:

- **Intervenciones universales:** acciones dirigidas a la totalidad del estudiantado y que apuntan a fortalecer el clima escolar, el bienestar emocional, las habilidades socioemocionales y la prevención de conductas de riesgo. Algunas intervenciones de este tipo son programas sistemáticos de educación socioemocional integrados al currículo, dinámicas de aula que fomentan la empatía y el respeto, recreos activos con actividades artísticas o deportivas, talleres de crianza positiva para las familias, charlas sobre salud mental a toda la comunidad educativa, cam-

pañas de sensibilización sobre buen trato y estrategias de autocuidado docente, entre otras. Estas intervenciones preventivas crean un entorno educativo en que el bienestar se concibe como un objetivo compartido.

- **Intervenciones focalizadas:** apoyos específicos requeridos cuando se identifican subgrupos o estudiantes con un mayor nivel de vulnerabilidad psicosocial o dificultades socioemocionales. Pueden ser talleres extraescolares orientados a trabajar la regulación emocional, grupos preventivos para el reconocimiento temprano de señales de ansiedad o depresión, actividades de justicia restaurativa para resolver conflictos, visitas domiciliarias o grupos de apoyo mutuo. Estas medidas actúan como un puente entre lo universal y lo intensivo, ofreciendo un refuerzo intermedio que previene la exacerbación de problemas y apoya el bienestar de quienes más lo requieren.
- **Intervenciones especializadas:** estrategias de alta intensidad para casos que superan las capacidades de las intervenciones focalizadas. Incluyen seguimiento permanente de estudiantes que reciben servicios de salud mental externos, derivaciones regulares a especialistas (psicólogos, psiquiatras, centros de protección), consejería psicosocial individualizada y consultorías en salud mental para docentes y familias, así como adecuaciones curriculares que faciliten la permanencia escolar. Estas intervenciones garantizan que nadie quede sin el apoyo necesario y que la escuela pueda responder con sensibilidad y rigor profesional ante situaciones de complejidad profunda.
- **Intervenciones en crisis:** requeridas en situaciones agudas que demandan una respuesta inmediata—un episodio de violencia grave, una catástrofe, una pérdida repentina, un incidente traumático—. Se contempla la derivación emergente, primeros auxilios psicológicos individuales, contención emocional grupal, *debriefing*¹ y, cuando procede, la aplicación de medidas sancionatorias bajo un enfoque restaurativo y respetuoso de los derechos. Estas respuestas protegen la integridad de la comunidad escolar en momentos críticos, mostrando que la escuela cuenta con protocolos claros y personal capacitado para enfrentar situaciones adversas.

Cómo se organiza e implementa este componente

El componente de intervenciones multinivel se organiza a través de un **plan multinivel**, que corresponde al Plan de Gestión de la Convivencia Escolar. A su vez, este plan de convivencia forma parte del Plan de Mejoramiento Escolar (PME), el instrumento más amplio de planificación estratégica en un establecimiento educativo, que responde al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

¹ Conversación estructurada que se realiza tras un evento traumático, conducida por un especialista y dirigida a apoyar a una o más personas afectadas por una situación de crisis, trauma o evento crítico. Su propósito es ayudar a procesar la experiencia, reducir el impacto emocional, prevenir problemas de salud mental -como el trastorno de estrés postraumático- y promover la elaboración de un aprendizaje significativo a partir de lo vivido.

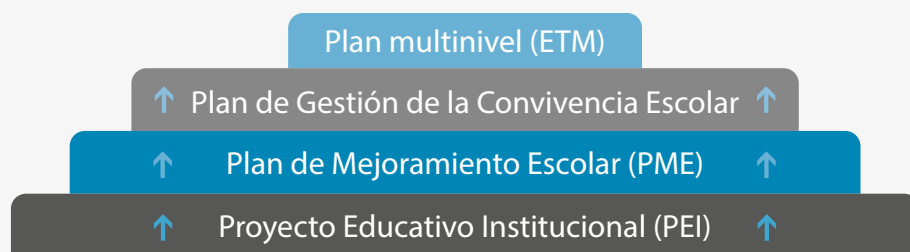


Figura 3: Modelo de planificación de las intervenciones multinivel

Esta jerarquía asegura que las intervenciones multinivel estén alineadas con la visión, los valores y los objetivos de largo plazo de la escuela, y logren integrarse de manera coherente en el marco organizacional y educativo, permitiendo así avanzar hacia los modos de convivencia que desea la comunidad educativa.

El plan multinivel establece un marco integral para la planificación, implementación y monitoreo de las intervenciones orientadas al bienestar socioemocional y la convivencia escolar. Organiza y detalla las acciones universales, focalizadas, especializadas y en crisis, definiendo claramente las prioridades, los recursos necesarios, los responsables y los plazos. Este plan no solo asegura la correcta ejecución de las intervenciones, sino que también actúa como una guía estratégica para responder de manera adaptativa a las necesidades dinámicas de la comunidad educativa.

Un aspecto central del plan multinivel es la identificación de un conjunto mínimo de intervenciones previamente definidas, adaptadas al contexto escolar y validadas por su eficacia en situaciones similares. Estas estrategias base pueden incluir programas universales de educación socioemocional, talleres focalizados y protocolos específicos para crisis. Sin embargo, la realidad de muchas escuelas es que no siempre cuentan con todos los recursos o materiales necesarios para implementar estas intervenciones de inmediato. Ante tales limitaciones, los equipos escolares deben asumir el desafío de crear o adaptar estrategias, asegurándose de que estas mantengan un estándar de calidad y estén fundamentadas en evidencia científica.

En estos casos, se recomienda recurrir a enfoques como el diseño basado en componentes comunes de intervenciones exitosas o al codiseño participativo.

- El **diseño basado en componentes comunes** implica identificar los elementos esenciales que han demostrado ser efectivos en programas similares, como metodologías activas, enfoques reflexivos o secuencias estructuradas de actividades.
- El **codiseño participativo** involucra directamente a docentes, estudiantes y familias en la creación de las intervenciones, garantizando su relevancia cultural y contextual, al tiempo que se refuerza el sentido de pertenencia y compromiso con el plan.

Además, la planificación y calendarización son elementos fundamentales del plan multinivel. Es necesario definir claramente los tiempos, etapas y responsables de cada intervención, asegurando que estas se desarrollen de manera ordenada y coordinada. Esto incluye establecer metas específicas, puntos de evaluación intermedios

y mecanismos de seguimiento continuo. Una planificación bien estructurada facilita la implementación y el monitoreo de las intervenciones, permitiendo ajustes oportunos en caso de que surjan barreras o imprevistos.

Mínimos de un plan multinivel

En el siguiente cuadro se presentan los niveles del componente intervenciones multinivel, acompañados de un ejemplo respectivo sobre cómo se desarrollan en un plan concreto.

ESTRUCTURA GENERAL	EJEMPLO APLICADO
1. Objetivo general: declaración del propósito global del plan.	Objetivo general: promover una convivencia escolar respetuosa y segura que fortalezca las habilidades socioemocionales y reduzca incidentes de acoso en todos los niveles.
2. Intervenciones universales: <ul style="list-style-type: none"> • Acción: descripción breve de la acción. • Responsables: nombre o rol de las personas encargadas. • Recursos: lista básica de materiales, tiempo, personal, etcétera. • Plazo: fechas o período de implementación. 	Intervenciones universales: <ul style="list-style-type: none"> • Acción 1: implementación de un programa de educación socioemocional para toda la comunidad educativa. • Responsables: docentes de orientación y equipo de convivencia escolar. • Recursos: manual de actividades socioemocionales, materiales didácticos, tiempo en la asignatura de Orientación (1 hora semanal). • Plazo: marzo a diciembre. <ul style="list-style-type: none"> • Acción 2: campaña de sensibilización sobre el buen trato. • Responsables: equipo de convivencia escolar y representantes estudiantiles. • Recursos: afiches, boletines, talleres en reuniones de apoderados. • Plazo: abril y septiembre.
3. Intervenciones focalizadas: <ul style="list-style-type: none"> • Acción: descripción breve de la acción. • Responsables: nombre o rol de las personas encargadas. • Recursos: lista básica de materiales, tiempo, personal, etcétera. • Plazo: fechas o período de implementación. 	Intervenciones focalizadas: <ul style="list-style-type: none"> • Acción 1: creación de grupos preventivos para estudiantes con conductas disruptivas leves. • Responsables: psicólogo o psicóloga escolar y docente del curso. • Recursos: guías de trabajo en habilidades sociales, espacios grupales durante la jornada escolar (una vez por semana). • Plazo: abril a noviembre. <ul style="list-style-type: none"> • Acción 2: mediación de conflictos entre pares identificados en situaciones de tensión recurrente. • Responsables: encargado o encargada de convivencia escolar. • Recursos: espacio privado para reuniones, guías de mediación. • Plazo: según necesidad (activación en 72 horas tras la identificación del conflicto).

<p>4. Intervenciones especializadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acción: descripción breve de la acción. • Responsables: nombre o rol de las personas encargadas. • Recursos: lista básica de materiales, tiempo, personal, etcétera. • Plazo: fechas o período de implementación. 	<p>Intervenciones especializadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acción 1: consejería individual para estudiantes que presentan conductas de riesgo o son víctimas de acoso grave. • Responsables: psicólogo o psicóloga escolar. • Recursos: espacios para entrevistas, tiempo asignado en horario del profesional. • Plazo: según derivación. <ul style="list-style-type: none"> • Acción 2: derivación a servicios externos (salud mental o protección de derechos). • Responsables: dupla psicosocial. • Recursos: protocolos de derivación, contactos actualizados de servicios externos. • Plazo: activación en un máximo de 48 horas tras la identificación del caso.
<p>5. Intervenciones en crisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acción: descripción breve de la acción. • Responsables: nombre o rol de las personas encargadas. • Recursos: lista básica de materiales, tiempo, personal, etcétera. • Plazo: fechas o período de implementación. 	<p>Intervenciones especializadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acción 1: aplicación de primeros auxilios psicológicos en eventos críticos (violencia escolar grave, emergencias, pérdidas). • Responsables: dupla psicosocial y encargado o encargada de convivencia escolar. • Recursos: protocolo de acción, capacitación en primeros auxilios psicológicos. • Plazo: inmediato, dentro de las primeras 24 horas. <ul style="list-style-type: none"> • Acción 2: contención grupal (<i>debriefing</i>) para estudiantes o docentes afectados por eventos traumáticos. • Responsables: psicólogo o psicóloga escolar. • Recursos: espacios adecuados, metodologías de contención grupal. • Plazo: dentro de las primeras 72 horas tras el evento.
<p>6. Mecanismos de seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores clave • Frecuencia de monitoreo • Responsables del monitoreo 	<p>Mecanismos de seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores clave: número de intervenciones realizadas, cambios en el clima escolar (evaluado mediante encuestas semestrales), número de incidentes de acoso reportados antes y después de las intervenciones. • Frecuencia de monitoreo: mensual para el avance de las actividades; semestral para evaluación de impacto. • Responsables del monitoreo: equipo de convivencia escolar.
<p>7. Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de éxito • Método de evaluación 	<p>Evaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criterios de éxito: reducción de incidentes de acoso en al menos un 30 % en comparación con el año anterior; aumento de la percepción de seguridad en la escuela en un 20 % según encuesta semestral. • Método de evaluación: encuestas de clima escolar, análisis de registros de incidentes, entrevistas a estudiantes y docentes.



Aplicación de los principios del modelo ETM en las intervenciones multinivel

El componente de **intervenciones multinivel** del modelo ETM se fundamenta en los principios generales de la **ética de la justicia y el principio de inclusión**, y la **ética del cuidado y el principio del cuidado colectivo**. Estos principios aseguran que las intervenciones no solo sean técnicamente adecuadas, sino que también estén alineadas con valores de equidad, respeto y colaboración.

Ética de la justicia y principio de inclusión

Este principio enfatiza que todas las intervenciones deben ser inclusivas, respetar la diversidad y centrarse en las potencialidades de la comunidad educativa. Las prácticas y acciones de la fase de evaluación inicial alineadas con este principio son las siguientes:

PROTAGONIZAR	POTENCIALIZAR	DIVERSIFICAR
Estudiantes, docentes y familias participan en decisiones referidas al diseño y ejecución de las intervenciones. Por ejemplo, en la implementación de talleres universales de habilidades socioemocionales, se consulta a los y las estudiantes sobre los temas que consideran más relevantes de abordar, mientras que los y las docentes aportan su perspectiva sobre las dinámicas del aula que requieren atención.	Las intervenciones fortalecen las capacidades y recursos existentes. Por ejemplo, si en una escuela se identifican docentes con habilidades destacadas en manejo de conflictos, estos son invitados a liderar talleres de mediación o capacitación para sus colegas. De esta forma, las intervenciones no solo abordan problemas, sino que también potencian las fortalezas internas del establecimiento.	La planificación de las intervenciones se adapta a las necesidades específicas de cada grupo dentro de la comunidad escolar. Esto implica, por ejemplo, diseñar actividades que respeten las diferencias culturales, lingüísticas o de género, asegurando que todas las personas se sientan representadas y atendidas.

Ética del cuidado y principio del cuidado colectivo

Este principio guía la implementación de las intervenciones desde un enfoque afectivo y colaborativo, fomentando un clima de apoyo mutuo y cuidado integral. Las prácticas y acciones de las intervenciones multinivel alineadas con este principio son las siguientes:

AFECTIVIZAR	DIALOGAR
Las intervenciones no son solo técnicas, sino también humanas. Por ejemplo, en las tutorías socioemocionales para estudiantes con dificultades, el énfasis se pone en construir relaciones de confianza y respeto, en las que el estudiante sienta que es escuchado y valorado.	Las intervenciones incluyen instancias de diálogo constante. Por ejemplo, al evaluar el impacto de un programa de recreos activos, se realizan reuniones con estudiantes y docentes para recoger sus experiencias y ajustar las actividades según sus necesidades y sugerencias. Este diálogo refuerza el compromiso de la comunidad con las acciones emprendidas.

Ejercicios #7: Intervenciones multinivel

Objetivo

Comprender y aplicar el concepto de intervenciones multinivel en el contexto del modelo ETM, identificando cómo estas estrategias pueden ajustarse a las necesidades específicas de los y las estudiantes y de la comunidad educativa.

1. **Clasificación de las intervenciones.** A continuación, se presentan diferentes acciones realizadas en una escuela. Clasifica cada una de ellas en una de las categorías de intervenciones multinivel (universales, focalizadas, especializadas o en crisis). Explica brevemente por qué las asignaste a esa categoría.

ACCIONES	TIPO DE INTERVENCIÓN	BREVE EXPLICACIÓN
Realización de charlas sobre bienestar emocional dirigidas a toda la comunidad educativa.		
Implementación de un grupo de apoyo mutuo para estudiantes identificados con ansiedad elevada.		
Derivación de un estudiante a un especialista externo por presentar síntomas graves de depresión.		
Aplicación de primeros auxilios psicológicos tras un evento traumático ocurrido en la escuela.		
Talleres de mediación de conflictos dirigidos a estudiantes que han protagonizado discusiones frecuentes.		

- **Reflexión:** ¿qué importancia tiene contar con un plan multinivel estructurado para organizar estas acciones? Comenta en tu grupo y registra las ideas en tu cuaderno de notas.



2. Diseño de intervenciones multinivel. Imagina que trabajas en una escuela que ha identificado los siguientes desafíos tras una evaluación inicial:

- Un alto porcentaje de estudiantes reporta sentirse desconectado emocionalmente en las clases.
- Un subgrupo de estudiantes muestra signos de desregulación emocional frecuente.
- Se han registrado incidentes graves de acoso escolar en dos niveles educativos.

Diseña una intervención para cada uno de estos desafíos, considerando los niveles universal, focalizado y especializado.

Desafío 1
Sentimientos de desconexión emocional en las clases.

- Intervención universal: _____

- Intervención focalizada: _____

- Intervención especializada: _____

Desafío 2
Signos de desregulación emocional frecuente.

- Intervención universal: _____

- Intervención focalizada: _____

- Intervención especializada: _____

Desafío 3
Incidentes graves de acoso escolar.

- Intervención universal: _____

- Intervención focalizada: _____

- Intervención especializada: _____

3. Prevención y respuesta en crisis. Lee el siguiente caso y responde las preguntas:

CASO

Un terremoto afectó a la comunidad local, generando altos niveles de ansiedad entre los y las estudiantes y el personal docente. Durante las primeras semanas, algunos estudiantes muestran conductas retraídas, mientras que otros presentan irritabilidad o episodios de llanto. El equipo escolar decide implementar un plan de intervención multinivel para abordar esta crisis.

- a. ¿Qué acciones podrían implementarse como intervenciones en crisis para responder de manera inmediata?

- b. ¿Qué intervenciones universales podrían aplicarse para apoyar a toda la comunidad escolar a largo plazo?

- c. ¿Cómo se podrían diseñar intervenciones focalizadas para estudiantes que muestran mayores signos de ansiedad tras el evento?

- d. ¿Qué papel jugarían las intervenciones especializadas en este caso?

QUÉDATE PENSANDO

¿Por qué es importante que las intervenciones en crisis se integren dentro del enfoque multinivel del modelo?

8

TEMA

Seguimiento del progreso

Conocerás criterios e instrumentos para el seguimiento del progreso de las intervenciones en el marco del modelo ETM, para luego reflexionar y evaluar la aplicación de dichos criterios e instrumentos en contextos posibles.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Monitoreo:** proceso sistemático de seguimiento y evaluación continua de las acciones e intervenciones realizadas en un programa de mejoramiento escolar, con el objetivo de medir su progreso, identificar logros y áreas de mejora, y tomar decisiones informadas para ajustar estrategias y alcanzar las metas propuestas.
- **Facilitador / facilitadora:** persona que guía y apoya procesos de aprendizaje, trabajo colaborativo o implementación de proyectos, ayudando a los participantes a alcanzar sus objetivos de manera efectiva mediante estrategias, recursos y orientación, sin imponer respuestas, sino promoviendo la participación y el diálogo.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Cómo se desarrolla el componente de seguimiento?

El seguimiento del progreso requiere registrar y monitorear sistemáticamente la cantidad y la calidad de las intervenciones realizadas, atendiendo tanto a los avances como a las barreras que enfrentan en su ejecución.

El seguimiento del progreso se centra en el monitoreo de los resultados de implementación. Esto implica verificar si las intervenciones se llevan a cabo según lo planificado y con el estándar de calidad esperado, antes de evaluar su impacto en el bienestar socioemocional o en la convivencia escolar. Una vez que se ha establecido el plan de acción, es esencial comprobar no solo que las actividades se implementen, sino que esto se haga de manera adecuada, oportuna y conforme a los criterios previamente definidos.

Un concepto clave en este proceso es el de **fidelidad**, que se entiende como el grado de correspondencia entre la intervención planificada y la intervención realmente ejecutada. Para evaluar la fidelidad se consideran aspectos como los siguientes:

Adherencia a las metodologías acordadas

Secuencia correcta de las etapas

Uso apropiado de los recursos

Duración o frecuencia de las sesiones

Respeto por las poblaciones-meta establecidas

Por ejemplo, si se determinó que un taller socioemocional debía impartirse semanalmente durante un semestre, con una serie de actividades específicas, la fidelidad exige comprobar que ese taller se realizó con la frecuencia y metodología indicadas, llegando al grupo de estudiantes previsto.

Para monitorear la fidelidad y el conjunto de factores que garantizan una implementación de calidad, se pueden emplear diversas estrategias:

- **Reuniones periódicas del equipo de convivencia:** permiten revisar paso a paso las acciones en curso, contrastando lo planificado con lo realizado.
- **Análisis de registros de ejecución:** incluyen bitácoras, listas de asistencia, informes de las sesiones, documentación fotográfica, entre otros recursos que facilitan la verificación de la regularidad y coherencia de las actividades.
- **Encuestas cortas específicas:** pueden dirigirse a docentes, estudiantes u otros involucrados para conocer su percepción sobre la coherencia, utilidad y continuidad de las intervenciones.
- **Mediciones repetidas de indicadores clave:** pueden enfocarse en el número de sesiones efectivamente realizadas, el cumplimiento de horarios, la utilización de materiales requeridos y el cumplimiento de las pautas metodológicas.
- **Entrevistas con actores clave:** hablar con docentes, orientadores, profesionales de apoyo o líderes estudiantiles ayuda a identificar dificultades, facilitadores y ajustes necesarios.
- **Observaciones directas:** presenciar las sesiones en el aula u otros espacios escolares permite verificar de primera mano la forma en que se están llevando a cabo las actividades, evaluando la calidad de las interacciones, el uso de las técnicas previstas y la respuesta de los participantes.

Este monitoreo detallado busca detectar tempranamente cualquier brecha entre lo planeado y lo ejecutado, para así corregir el rumbo antes de evaluar los resultados en el bienestar estudiantil o en la mejora del clima escolar. De esta manera, se evita que las intervenciones se conviertan en meros formalismos sin impacto real y se logra que las decisiones futuras se basen en un conocimiento preciso de lo que sucedió en la práctica. A su vez, la información obtenida del seguimiento de la implementación se convierte en un insumo valioso para el aprendizaje institucional y la mejora continua, asegurando que el modelo se mantenga dinámico, adaptable y orientado a resultados.

Ejemplos de instrumentos para realizar el seguimiento del progreso

A continuación, se describen brevemente algunos instrumentos útiles, sencillos y probados para el seguimiento. Pueden aplicarse complementariamente de acuerdo con las características y destinatarios de la intervención.

Lista de verificación de fidelidad

Propósito: monitorear si la actividad se realizó según lo planificado.

Quién responde: facilitador o encargado de la intervención.

Cuándo se aplica: al finalizar cada sesión o actividad.

Ejemplo de estructura e ítems:

CRITERIO	SÍ (✓)	NO (X)	COMENTARIOS
¿Se realizó la sesión en el horario previsto?			
¿Se utilizaron los materiales indicados?			
¿Se trabajaron los objetivos planeados?			
¿Participaron todos los y las estudiantes previstos?			

Registro de barreras y factores favorables

Propósito: identificar factores que afectaron la implementación.

Quién responde: facilitador y equipo de convivencia escolar.

Cuándo se aplica: después de cada sesión o reunión de seguimiento.

Ejemplo de instrumento:

Identifica un elemento para cada una de las categorías:

- Barreras encontradas: *Falta de tiempo para completar todas las actividades.*
- Factores favorables: *Interés y participación de los y las estudiantes.*
- Sugerencias de mejora: *Reorganizar el tiempo para actividades dinámicas.*

Bitácora del facilitador o la facilitadora

Propósito: registrar de manera cualitativa lo ocurrido en la sesión.

Quién responde: facilitador o facilitadora de la intervención.

Cuándo se aplica: al final de cada sesión.

Ejemplo de estructura:

- Fecha de la sesión: _____
- Número de asistentes: _____
- Actividades realizadas: _____
- Logros observados: _____
- Dificultades encontradas: _____
- Comentarios adicionales: _____

Cuestionario de percepción de estudiantes

Propósito: conocer cómo perciben los y las estudiantes la actividad o intervención.

Quién responde: estudiantes participantes.

Cuándo se aplica: al finalizar cada sesión o al término del programa.

Ejemplo de preguntas:

- ¿Te gustó la actividad?
 - ¿Crees que fue útil para ti?
 - ¿Qué mejorarías?
(Respuesta abierta)
- ☐ Mucho
☐ Poco
☐ Nada

☐ Sí
☐ No

Observación directa

Propósito: evaluar la calidad de la ejecución en tiempo real.

Quién responde: observador externo (por ejemplo, encargado de convivencia escolar).

Cuándo se aplica: durante la sesión.

Ejemplo de estructura e ítems:

ASPECTO OBSERVADO	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)	COMENTARIOS
Nivel de participación de los y las estudiantes				
Calidad de las dinámicas utilizadas				
Uso adecuado de materiales				

Resumen mensual del equipo de convivencia escolar

Propósito: consolidar información sobre la implementación y sugerir ajustes.

Quién responde: equipo de convivencia escolar.

Cuándo se aplica: al cierre de cada mes.

Ejemplo de estructura:

Actividades realizadas (cantidad y tipo)	Asistencia promedio
Principales barreras detectada	Principales logros observados
Recomendaciones para el próximo período	



Cuestionario de satisfacción para docentes

Propósito: evaluar cómo perciben los y las docentes las intervenciones implementadas.

Quién responde: docentes que participaron o apoyaron en la intervención.

Cuándo se aplica: al final de un ciclo de intervención (mes, trimestre, etcétera).

Ejemplo de preguntas:

- ¿Crees que la actividad cumplió sus objetivos?
☐ Totalmente
☐ Parcialmente
☐ No
- ¿Consideras que el tiempo dedicado fue adecuado?
☐ Sí
☐ No
- ¿Qué aspectos podríamos mejorar? (Respuesta abierta)

Aplicación de los principios del modelo ETM en el seguimiento del progreso

El seguimiento del progreso es un componente clave del modelo ETM y, como tal, se fundamenta en los principios que lo sostienen. Estos orientan el monitoreo de las intervenciones, de manera que este sea inclusivo, participativo y centrado en el aprendizaje continuo.

Ética de la justicia y principio de inclusión

Para garantizar que el seguimiento del progreso se realice con equidad y reconociendo la diversidad de la comunidad educativa, las prácticas y acciones de este componente se orientan según las siguientes perspectivas:

PROTAGONIZAR	POTENCIALIZAR	DIVERSIFICAR
El seguimiento del progreso se configura como un proceso participativo (no solo técnico o administrativo), en el que todos los actores (estudiantes, docentes y familias) juegan un rol activo. Por ejemplo, al recolectar datos mediante cuestionarios breves, se incluyen preguntas abiertas que permitan a los y las estudiantes expresar sus percepciones sobre la utilidad de las intervenciones.	El monitoreo, además de identificar brechas o deficiencias, apunta a destacar fortalezas y logros. Esto refuerza el sentido de progreso y motivación en la comunidad educativa. Por ejemplo, si se detecta que un taller de habilidades socioemocionales tuvo alta participación y generó cambios positivos, esta experiencia puede replicarse o servir como modelo para otras acciones.	Los instrumentos de seguimiento se adaptan a la diversidad de la comunidad escolar para asegurar que capturen las diferentes perspectivas. Por ejemplo, en un establecimiento multicultural, las entrevistas con apoderados podrían incluir preguntas sobre cómo perciben las intervenciones desde su propio contexto cultural.

Ética del cuidado y principio del cuidado colectivo

Este principio asegura que el seguimiento del progreso se realice en un marco de respeto, apoyo mutuo y colaboración. Las prácticas y acciones alineadas con este principio son las siguientes:

AFECTIVIZAR	DIALOGAR
El seguimiento se desarrolla como una práctica humanizada que valora las experiencias de las personas involucradas. Por ejemplo, además de los datos cuantitativos, se integran observaciones directas que incluyen comentarios sobre el clima emocional durante las actividades y valoran acciones y actitudes favorables por parte de docentes y estudiantes.	El seguimiento genera espacios de reflexión conjunta. Por ejemplo, las reuniones periódicas del equipo de convivencia se estructuran como mesas de diálogo en las que se comparten hallazgos del monitoreo y se proponen ajustes de manera colaborativa. Este enfoque fomenta una cultura de mejora continua y aprendizaje institucional.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicio #8: Seguimiento del progreso

Objetivo

Fortalecer la comprensión y aplicación del proceso de seguimiento del progreso como parte del modelo ETM, destacando su importancia para garantizar la calidad y efectividad de las intervenciones implementadas.

1. Identificación de brechas en la implementación. Lee el siguiente caso y responde las preguntas:

En una escuela, se implementó un taller de habilidades socioemocionales para estudiantes de 7° básico. Según el plan, las sesiones debían realizarse una vez a la semana durante dos meses, pero solo se llevó a cabo la mitad de las sesiones programadas. Además, el 30 % de los y las estudiantes no asistió regularmente y los materiales diseñados para las actividades no se usaron de manera consistente.

- a. ¿Qué aspectos de la fidelidad de la implementación se vieron afectados? (Por ejemplo: frecuencia, uso de recursos, adherencia a la metodología). Justifica.



- b. ¿Qué estrategias de seguimiento podrían haberse utilizado para identificar y corregir estas brechas antes de que finalizaran las sesiones?

- c. Propón un instrumento de monitoreo que pueda ayudar a prevenir estas situaciones en futuras intervenciones.

- 2. Diseño de un sistema de seguimiento.** Imagina que eres parte del equipo de convivencia escolar de una escuela que acaba de iniciar un programa de mediación de conflictos para estudiantes de enseñanza media. Con este fin, debes diseñar un sistema de seguimiento, utilizando al menos dos de las herramientas descritas en el tema. Responde las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué datos específicos recogerías para evaluar la calidad de la implementación?

- b. ¿Qué herramienta o herramientas usarías para monitorear las barreras y los factores favorables durante el programa?

- c. ¿Cómo involucrarías a los y las estudiantes y docentes en el proceso de seguimiento?

- d. ¿Cómo y cuándo presentarías los hallazgos al equipo educativo para promover ajustes oportunos?

- 3. Diseño de un sistema de seguimiento.** Lee las siguientes afirmaciones y reflexiona sobre su importancia en el seguimiento del progreso. Marca si estás de acuerdo (✓) o en desacuerdo (X) y justifica tu respuesta en un breve párrafo.

AFIRMACIÓN	✓	X	JUSTIFICACIÓN
El seguimiento del progreso debe centrarse en medir los resultados de las intervenciones.			
La participación de los y las estudiantes en el monitoreo puede enriquecer la comprensión de las barreras que enfrentan las intervenciones.			
Las reuniones periódicas del equipo de convivencia no son necesarias si ya se cuenta con registros detallados de las intervenciones.			

- 4. Propuesta de ajustes basados en el seguimiento.** Revisa los resultados hipotéticos de un seguimiento realizado en un programa de recreos activos y luego responde las preguntas con tu equipo. Registra las ideas en tu cuaderno de notas.

Resultados:

- Alta participación de estudiantes (80 % asiste regularmente).
- Uso parcial de los materiales planificados (50 %).
- Percepción mixta sobre el impacto: algunos estudiantes reportan mayor bienestar, pero otros señalan que las actividades son repetitivas.
- Falta de reuniones de evaluación con el equipo docente.

- Identifica dos ajustes específicos que realizarías en el programa basándote en estos hallazgos.
- Explica cómo involucrarías a la comunidad educativa en la planificación de estos ajustes.
- ¿Qué instrumento de seguimiento adicional implementarías para evaluar si los ajustes generan mejoras?

QUÉDATE PENSANDO

¿Qué actitudes de parte de los y las profesionales, y qué recursos institucionales te parecen necesarios para desarrollar un adecuado seguimiento del progreso al implementar el modelo ETM en tu escuela?, ¿qué harías para resolver esas necesidades?

9

TEMA

Decisiones basadas en datos

Comprenderás y valorarás la toma de decisiones basadas en datos como componente del modelo ETM, analizando y reflexionando sobre los distintos tipos de datos que se emplean, y cómo estos pueden apoyar el avance y generar óptimos resultados de un proceso.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Datos:** información significativa relacionada con los y las estudiantes, familias, docentes y la escuela. Esta información se recolecta mediante diversos métodos (encuestas, observaciones, análisis de registros, entre otros). Cuando los datos se organizan y analizan, permiten representar diferentes aspectos de la institución educativa. Su utilidad radica en facilitar la comprensión del contexto de la comunidad educativa y en ofrecer una base sólida para diseñar procesos de mejora, ya sean generales o específicos.
- **Datos cuantitativos:** representaciones numéricas que describen aspectos de la realidad, tales como notas académicas, tasas de asistencia o deserción, número de estudiantes y puntajes en pruebas estandarizadas.
- **Datos cualitativos:** información que describe cualidades, percepciones o características de una realidad determinada. Son datos cualitativos las opiniones, motivaciones, percepciones de la comunidad educativa y niveles de satisfacción, entre otros.

DESARROLLO DEL TEMA

¿En qué consiste la toma de decisiones basadas en datos?

Este componente del modelo ETM se focaliza en el análisis de los datos recogidos durante el proceso de ejecución para adecuar, fortalecer o modificar las intervenciones o aspectos relacionados con el contexto en que se realizan.

La toma de decisiones basadas en datos es el paso que traduce la evidencia recolectada durante el seguimiento del progreso en acciones concretas de mejoramiento continuo. De acuerdo con los lineamientos del modelo, esta fase se construye de manera participativa, incorporando la mirada de docentes, directivos, profesionales de apoyo, estudiantes y familias, según corresponda. Así, el análisis no se limita a la revisión de estadísticas o indicadores cuantitativos, sino que invita a la **reflexión colectiva**, el intercambio de perspectivas y la cocreación de hipótesis explicativas de los resultados observados.

La toma de decisiones da sentido al esfuerzo realizado en el monitoreo de la implementación. Mientras el seguimiento se concentra en constatar qué ocurrió en la práctica y con qué nivel de fidelidad se aplicaron las intervenciones, la toma de decisiones basadas en datos se orienta a comprender por qué ocurrió de esa manera y cómo se pueden mejorar los procesos. Aquí, el equipo educativo utiliza la información para generar y contrastar hipótesis, preguntándose, por ejemplo, ¿por qué una intervención aplicada con fidelidad no generó los resultados esperados? o ¿de qué modo influyeron los determinantes de la fidelidad, tales como la formación del personal, la disponibilidad de recursos o la pertinencia cultural de la estrategia?

Responder estas preguntas implica un diálogo abierto, guiado por los datos, durante el cual la comunidad educativa analiza conjuntamente las posibles causas, intercambia experiencias y aprende de las dificultades enfrentadas.

Rutas de acción

Este componente del modelo supone un proceso reflexivo en el que se integra evidencia cuantitativa con conocimientos cualitativos, de modo de construir un entendimiento más profundo de la situación y fundamentar las decisiones con mayor solidez. A partir de las hipótesis generadas y consensuadas, se pueden delinear distintas rutas de acción. A saber:

- **Adaptar el contexto:** si las dificultades no se originan en la intervención en sí, sino en factores externos (espacios inadecuados, falta de tiempo, recursos insuficientes), se pueden realizar cambios en la organización escolar. Por ejemplo, reajustar horarios, conseguir materiales adicionales, asignar un lugar más apropiado o coordinar con otros actores de la comunidad para mejorar las condiciones en las que se aplica la intervención.
- **Adaptar la intervención (sin alterar sus componentes nucleares):** a veces la intervención necesita pequeños ajustes internos que no modifican su esencia ni su fundamento teórico. Estos ajustes pueden referirse a la intensidad, la secuencia, la modalidad de entrega o la adaptación cultural, pero manteniendo las características centrales que la definen. Por ejemplo, si un taller socioemocional no está generando el efecto esperado, se podría ajustar la duración de las sesiones, incluir más dinámicas participativas o variar ligeramente las actividades sin cambiar la base conceptual ni los objetivos centrales del taller.
- **Fortalecer los apoyos de implementación (por ejemplo, a través de capacitación):** en ocasiones, el problema no radica en el contexto ni en la intervención misma, sino en la falta de habilidades, conocimientos o respaldo para llevarla a cabo con eficacia. Ante esta situación, se pueden reforzar las capacidades del personal involucrado mediante capacitaciones, asesorías técnicas, mentorías, supervisión especializada o mayor acompañamiento. Fortalecer las competencias de quienes ejecutan la intervención, aumenta la probabilidad de que se aplique con fidelidad.



- **Cambiar la intervención:** si la evidencia muestra que, a pesar de los ajustes internos, la intervención no está funcionando, puede ser necesario sustituirla por otra distinta. Este cambio implica reconocer que la estrategia original no se adecua a la realidad del establecimiento, por lo que es oportuno implementar una intervención diferente, con una lógica, contenidos y metodologías nuevas, más acordes a las necesidades detectadas.

Por ejemplo, si los registros muestran que ciertas estrategias de apoyo socioemocional se han aplicado con la fidelidad esperada, pero no se observan cambios significativos en la percepción del bienestar estudiantil, es momento de preguntarse si se deben ajustar los contenidos, la intensidad, el método o incluso la población objetivo. De igual manera, si se detecta que un programa de recreos activos ha reducido la frecuencia de incidentes de acoso, se puede consolidar la iniciativa y ampliarla a más niveles, reforzando las prácticas eficaces.

Este proceso cíclico de análisis, generación de hipótesis y toma de decisiones compartidas promueve una cultura institucional orientada al mejoramiento continuo. La escuela se convierte en un espacio de aprendizaje colectivo, en el que cada ajuste se fundamenta en datos concretos y se explica con argumentos claros, lo que refuerza la transparencia, la legitimidad y el compromiso de todos los actores involucrados. De este modo, la toma de decisiones basadas en datos no solo optimiza el uso de recursos y maximiza el impacto de las intervenciones, sino que también fortalece los vínculos y la confianza en la comunidad educativa, impulsando una mejora constante del bienestar, la convivencia y el aprendizaje de los y las estudiantes.

Aplicación de los principios del modelo ETM en la toma de decisiones basadas en datos

Para garantizar que las decisiones tomadas en esta etapa sean inclusivas, éticas y efectivas, se aplican los principios que sustentan el modelo, los cuales orientan tanto la reflexión como la acción.

Ética del cuidado y principio del cuidado colectivo

Este principio enfatiza que las decisiones se fundamenten en relaciones de apoyo mutuo y respeto por las necesidades individuales y colectivas, orientando las siguientes prácticas y acciones:

AFECTIVIZAR	DIALOGAR
Las decisiones consideran el impacto emocional que tienen en los involucrados. Por ejemplo, al ajustar una intervención, los cambios se acompañan con espacios de contención y diálogo para que los y las docentes y estudiantes entiendan y se comprometan con los nuevos enfoques.	El análisis de los datos incluye un componente deliberativo que permite a todos los actores expresar sus perspectivas y construir soluciones de manera conjunta. Por ejemplo, si se evalúa que una intervención no fue efectiva, los equipos organizan reuniones colaborativas para explorar las razones y diseñar ajustes basados en evidencia y experiencias compartidas.

Ética de la justicia y principio de inclusión

Este principio asegura que el proceso de toma de decisiones sea equitativo, participativo y centrado en la diversidad de perspectivas, considerando las siguientes prácticas y acciones específicas:

PROTAGONIZAR	POTENCIALIZAR	DIVERSIFICAR
La toma de decisiones se concibe como un esfuerzo compartido que incluye a los equipos directivos junto con estudiantes, docentes, apoderados y otros actores clave. Por ejemplo, para analizar los datos de una intervención de recreos activos, se organiza un taller participativo en el que estudiantes y docentes reflexionan juntos sobre los logros y desafíos, aportando ideas para consolidar o ajustar las actividades.	El análisis, además de problemas o déficits, destaca las fortalezas y logros observados en las intervenciones. Esto permite construir sobre los avances alcanzados, consolidar prácticas efectivas y generar un sentido de logro compartido. Por ejemplo, si se identifica que una estrategia de tutorías socioemocionales mejoró la comunicación entre estudiantes, esa práctica puede replicarse en otros niveles o contextos.	Reconocer la diversidad implica que las decisiones no deben basarse únicamente en datos agregados, sino también considerar diferencias en género, culturas y contextos específicos. Por ejemplo, si una intervención muestra éxito en cursos de enseñanza básica, pero no en niveles de enseñanza media, se pueden diseñar ajustes que respondan a las particularidades de cada grupo.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #9: Toma de decisiones basadas en datos

Objetivo

Fortalecer la capacidad de analizar datos de seguimiento para tomar decisiones informadas y consensuadas que optimicen las intervenciones escolares, promoviendo una cultura de mejora continua.

1. Análisis crítico de escenarios. Lee el siguiente caso y responde las preguntas:

Una escuela implementó un programa de recreos activos para disminuir los conflictos entre estudiantes. Tras tres meses, los datos muestran una reducción del 20% en incidentes reportados, pero una encuesta de percepción indica que algunos estudiantes no se sienten incluidos en las actividades y que persisten tensiones en ciertos grupos.

- a. ¿Qué datos son útiles para tomar decisiones sobre este programa? Menciona dos.



b. ¿Qué hipótesis puedes plantear sobre por qué algunos estudiantes no se sienten incluidos?

c. Propón una acción específica para ajustar el programa y justifica cómo la decisión está basada en los datos.

2. **Generación de hipótesis.** Imagina que eres parte del equipo de convivencia educativa y acabas de recibir los siguientes datos sobre un programa de tutorías socioemocionales:

- **Frecuencia:** se realizó el 90% de las sesiones planificadas.
- **Participación:** el 75% de los y las estudiantes asistió regularmente.
- **Percepción:** los y las docentes reportan mejoras en la autorregulación emocional de los y las estudiantes, pero las familias no perciben cambios significativos en casa.

a. A partir de estos datos, formula dos hipótesis sobre posibles causas de la diferencia en las percepciones entre docentes y familias.

• Hipótesis 1: _____

• Hipótesis 2: _____

b. ¿Qué ajustes sugerirías para abordar estas hipótesis?

c. ¿Cómo involucrarías a las familias en el análisis y toma de decisiones futuras?

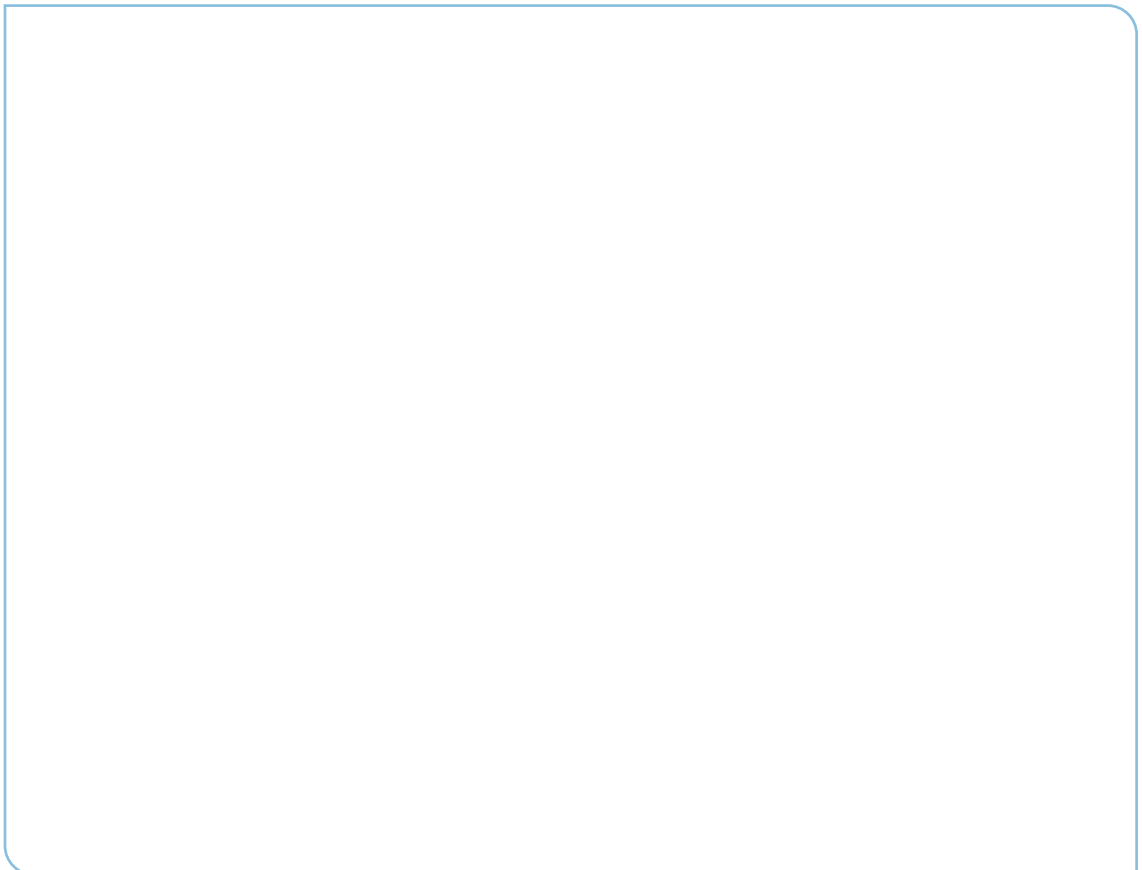
3. Toma de decisiones participativa. Organiza los pasos necesarios para tomar una decisión participativa sobre un programa de talleres de habilidades socioemocionales que muestre resultados mixtos. Responde las siguientes preguntas:

a. ¿Qué actores clave incluirías en el proceso de análisis?

b. ¿Qué estrategias utilizarías para facilitar el diálogo y recoger las perspectivas de estos actores?

c. Propón y esboza los lineamientos generales de un plan de acción basado en el siguiente conjunto de datos:

- **Asistencia:** el 85 % de los y las estudiantes asistió a todos los talleres.
- **Resultados:** el 50 % reporta haber aprendido nuevas estrategias para manejar conflictos, mientras que el otro 50 % considera que los contenidos fueron repetitivos.

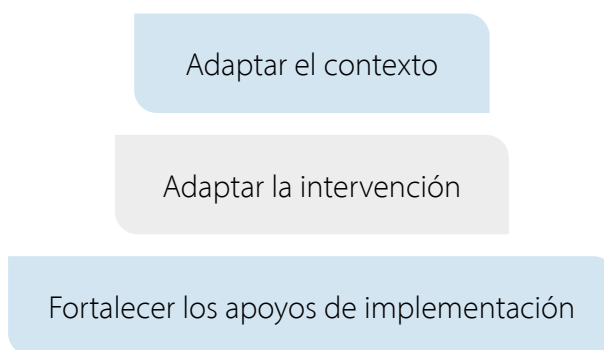




4. Construcción de rutas de acción. A continuación, se presenta un conjunto de datos recolectados tras implementar un programa de mediación de conflictos. Analízalos con tu equipo y registra las decisiones en tu cuaderno de notas, de acuerdo con las indicaciones que se indican más abajo.

- **Incidentes resueltos:** un 60 % de los conflictos reportados fue resuelto mediante mediación.
- **Satisfacción:** el 70 % de los y las estudiantes participantes calificó la experiencia como positiva, pero un 30 % mencionó que las sesiones eran demasiado largas.
- **Barreras:** falta de tiempo para los y las docentes mediadores y espacios inadecuados para las sesiones.

- Identifiquen tres rutas de acción posibles para mejorar la efectividad de este programa.
- Clasifiquen estas rutas en las categorías descritas en el tema:



- Justifiquen por qué cada acción corresponde a la categoría asignada.

5. Reflexión sobre principios éticos. Basándote en los principios de la ética de la justicia y del cuidado, reflexiona y comenta con tu equipo:

- ¿Cómo garantizarías que las decisiones basadas en datos sean inclusivas y respetuosas de las necesidades diversas de la comunidad escolar?
- ¿Qué estrategias podrías implementar para que el proceso de toma de decisiones no solo sea técnico, sino también humano y afectivo?
- Propón una dinámica participativa para dialogar sobre los datos recolectados con estudiantes, docentes y familias.

QUÉDATE PENSANDO

Reflexiona en forma autocrítica: ¿sueles registrar datos que te permitan orientar y determinar tus decisiones como docente?, ¿cómo lo haces o cómo podrías hacerlo?

10

TEMA

Colaboración interinstitucional

Conocerás en qué consiste la colaboración interinstitucional como componente del modelo ETM, comprendiendo su importancia, estrategias e instrumentos para el cuidado de la salud mental en las comunidades educativas, para luego analizar las posibilidades con que cuentas en tu comunidad.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Multidisciplinariedad:** colaboración entre diferentes disciplinas o áreas de conocimiento para abordar un asunto o problema, aportando cada una sus perspectivas, saberes y técnicas para construir una visión más amplia que oriente su resolución.
- **Interdisciplinariedad:** integración de conocimientos y métodos de diferentes disciplinas para abordar un problema o proyecto. En este enfoque, las disciplinas interactúan y dialogan entre sí de modo colaborativo, generando nuevas perspectivas o soluciones que trascienden los límites de cada área por separado.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Por qué es necesaria la colaboración institucional?

Establecer alianzas con otras organizaciones para la realización de intervenciones multinivel, al tiempo que se comparten experiencias y aprendizajes con otras comunidades educativas, permite construir redes de colaboración que fortalecen la sostenibilidad del modelo.

La colaboración interinstitucional es una estrategia clave para abordar los desafíos en salud mental y convivencia escolar, especialmente en contextos en los que los recursos son limitados y las necesidades son complejas. Este enfoque fomenta la creación de redes de apoyo entre diferentes organizaciones, como escuelas, centros de salud, servicios comunitarios y entidades gubernamentales, promoviendo un trabajo multidisciplinario e interdisciplinario, basado en el aprendizaje compartido y la optimización de recursos disponibles. En este capítulo, se profundiza en la importancia de estas alianzas, destacando el aprendizaje conjunto y el uso compartido de recursos como pilar fundamental del modelo ETM.



Colaboración interinstitucional en salud mental escolar

La colaboración entre escuelas y otras organizaciones, especialmente aquellas del sector de la salud, es crítica para implementar programas de salud mental escolar efectivos. Las razones de esta necesidad son múltiples. A saber:

Recursos compartidos

Las escuelas a menudo carecen de los recursos necesarios para abordar de manera integral los problemas de salud mental. La colaboración con organizaciones de salud puede proporcionar acceso a especialistas, herramientas de diagnóstico y tratamientos que de otra manera no estarían disponibles.

Experiencia especializada

Los profesionales de la salud mental traen una experiencia valiosa y conocimientos especializados que pueden fortalecer los programas escolares, asegurando que las intervenciones sean apropiadas y efectivas.

Enfoque integral

La colaboración multidisciplinaria e interdisciplinaria permite un enfoque más integral y sistémico para abordar la salud mental escolar, reconociendo que los problemas de salud mental de los y las estudiantes a menudo tienen raíces tanto dentro como fuera del entorno escolar.

Mejora de acceso y continuidad del cuidado

La colaboración entre escuelas y organizaciones de salud puede facilitar un mejor acceso a los servicios de salud mental para los y las estudiantes y asegurar una mayor continuidad del cuidado.

La colaboración interorganizacional en salud mental escolar no es solo deseable, sino esencial para abordar las complejas necesidades de salud mental de los y las estudiantes de manera efectiva. Al unir recursos, conocimientos y esfuerzos, las escuelas y las organizaciones de salud pueden crear un sistema de apoyo robusto que promueva el bienestar mental y emocional de todos los y las estudiantes, permitiéndoles alcanzar su pleno potencial académico y personal. Este enfoque colaborativo entre diferentes entidades (entre las que, además de las instituciones educativas y los organismos de salud, pueden considerarse otras de la comunidad en general) busca crear un ecosistema de apoyo que fomente el bienestar mental y emocional de los jóvenes.

Para que dicha colaboración resulte viable y sustentable, se requieren, no obstante, algunas disposiciones básicas de las instituciones involucradas, como lo son la disposición a aprender conjuntamente y a compartir recursos.

- **Aprendizaje conjunto:** permite que las instituciones participantes intercambien conocimientos, experiencias y buenas prácticas, enriqueciendo mutuamente sus capacidades. Por ejemplo, mientras un equipo educativo puede aportar su com-

presión de las dinámicas escolares y las necesidades específicas del alumnado, un centro de salud mental puede contribuir con su saber en evaluación diagnóstica y técnicas de intervención terapéutica. Este tipo de intercambio mejora la calidad de las acciones implementadas y, a la vez, fomenta la innovación y la adaptación contextual de las estrategias. Además, fomenta la reflexión crítica y la construcción de soluciones colectivas. Las reuniones interinstitucionales, los talleres colaborativos y las sesiones de análisis de casos son espacios que permiten a los actores involucrados evaluar conjuntamente los avances, identificar desafíos y ajustar sus enfoques. Este proceso, basado en el diálogo y la retroalimentación continua, fortalece la capacidad de las instituciones para enfrentar situaciones complejas de manera coordinada y efectiva. Un ejemplo de aprendizaje conjunto es el siguiente:

Ejemplo 1

Varias escuelas de una misma región conforman una comunidad de práctica centrada en la prevención de la ansiedad en estudiantes. En reuniones mensuales, los y las docentes comparten estrategias efectivas, como dinámicas grupales o técnicas de atención plena, mientras que los profesionales de salud mental aportan evidencia científica que respalda dichas prácticas. Este espacio permite identificar tendencias comunes, adaptar enfoques al contexto local y codiseñar nuevas herramientas. Las comunidades de práctica no solo fortalecen el aprendizaje colaborativo, sino que también generan un sentido de pertenencia y compromiso entre los participantes, creando una red de apoyo sostenible y eficaz.

- **Uso compartido de los recursos:** permite maximizar el impacto de las intervenciones y reducir costos operativos. En un escenario ideal, las instituciones involucradas combinan sus fortalezas: las escuelas pueden proporcionar espacios físicos, acceso a la comunidad educativa y personal docente comprometido, mientras que los centros de salud mental pueden ofrecer profesionales especializados, herramientas de evaluación y materiales educativos. Así, se evita la duplicación de esfuerzos y se cautela que los recursos lleguen a quienes más los necesitan. Este intercambio de recursos no se limita a elementos tangibles, como instalaciones o equipos, sino que incluye también conocimientos, metodologías y experiencias. Por ejemplo, un centro de salud mental puede compartir guías prácticas para el manejo de la ansiedad en adolescentes, mientras que la escuela puede aportar información clave sobre las características culturales y contextuales que deben considerarse al implementar dichas estrategias. Este tipo de colaboración no solo optimiza el uso de los recursos disponibles, sino que también asegura una mayor pertinencia y efectividad de las intervenciones.

Ejemplo 2

Una escuela de educación básica y un centro comunitario colaboran para ofrecer talleres de habilidades socioemocionales. El centro proporciona a los facilitadores y los materiales educativos, mientras que la escuela organiza a los y las estudiantes y coordina con las familias para garantizar su participación. Además, compartir recursos tecnológicos, como plataformas digitales para seguimiento de casos o acceso a bibliotecas virtuales, facilita la implementación de programas innovadores y la evaluación de su impacto.



Principios de la colaboración interinstitucional

La colaboración interorganizacional en salud mental escolar se define como la unión estratégica de diferentes actores y sectores con el objetivo común de promover, prevenir, e intervenir en las necesidades de salud mental dentro del entorno educativo. Este enfoque se sustenta en varios **principios** que fortalecen la cohesión y efectividad de las redes socioeducativas. A saber:

Proximidad	Se enfoca en la relevancia territorial de las iniciativas, reconociendo la importancia de adaptar las intervenciones al contexto y necesidades específicas de cada comunidad.
Transversalidad	Busca integrar perspectivas y recursos de diversos sectores, de manera que converjan hacia objetivos comunes, fomentando así un abordaje multidisciplinar y, si es posible, interdisciplinar.
Horizontalidad	Promueve la igualdad en la toma de decisiones y la ejecución de acciones, facilitando la participación de todos los involucrados en el proceso.
Colaboración	Sitúa la cooperación entre los participantes como un elemento esencial para el éxito, entendiendo que la solución a los problemas de salud mental es un esfuerzo colectivo.
Corresponsabilidad	Comparte las responsabilidades y roles entre los miembros de la red, promoviendo el compromiso mutuo y el trabajo conjunto.
Proactividad y proyección	Destaca la necesidad de una planificación estratégica y la orientación a resultados, asegurando la continuidad y sostenibilidad de las acciones emprendidas.

Estos principios guían el desarrollo de estrategias colaborativas efectivas, permitiendo que las redes socioeducativas construyan un marco de trabajo sólido que respalde sus objetivos de salud mental escolar.

Beneficios de la colaboración

Los principios de colaboración en salud mental escolar ofrecen un marco sólido para abordar de manera efectiva las necesidades de salud mental de los y las estudiantes. Al fomentar la proximidad, transversalidad, horizontalidad, colaboración, corresponsabilidad y proactividad, las escuelas pueden crear entornos de aprendizaje que no solo se centren en el éxito académico, sino también en el bienestar emocional y psicológico de los y las estudiantes. Esta colaboración intersectorial es esencial para construir comunidades resilientes, inclusivas y saludables, en las que cada joven tiene la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. En este sentido, la implementación de principios de colaboración interorganizacional trae consigo múltiples beneficios que impactan positivamente a los y las estudiantes, las escuelas y las comunidades en su conjunto.

- Para los y las **estudiantes**, proporciona un entorno de apoyo más completo y accesible, en el que los servicios de salud mental se integran dentro del marco educativo. Esto facilita la detección temprana de problemas de salud mental, asegura intervenciones más oportunas y reduce el estigma asociado con la búsqueda de ayuda.
- Las **escuelas** se benefician de una mayor capacidad para responder a las necesidades de salud mental de su población estudiantil, ampliando los recursos disponibles, tanto en términos de conocimientos especializados como de herramientas prácticas.
- Para las **comunidades**, conlleva una mayor cohesión social y un enfoque preventivo hacia los problemas de salud mental. Al trabajar conjuntamente, las escuelas y las organizaciones comunitarias pueden abordar las raíces de los desafíos de salud mental, promoviendo un cambio social positivo y sostenible. Este enfoque colaborativo también contribuye al desarrollo de políticas públicas más efectivas, alineadas con las necesidades reales de la comunidad.

Estrategias de colaboración

La siguiente tabla expone y ejemplifica diversas formas de colaboración que pueden producirse entre las instituciones educativas, de salud mental y otros organismos o agentes comunitarios. Se trata de lineamientos generales que, ciertamente, cobrarán sus particularidades de acuerdo con cada contexto específico.

CATEGORÍA	TÉCNICA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Ampliación del soporte comunitario	Desarrollo de redes de apoyo comunitario	Creación de redes de apoyo entre organizaciones y grupos para ofrecer soporte.	Varias organizaciones locales forman una red para ofrecer talleres de salud mental para estudiantes en la biblioteca comunitaria.
	Campañas de sensibilización comunitaria	Iniciativas públicas para aumentar la conciencia sobre temas de salud mental y promover recursos disponibles.	Una coalición de escuelas y organizaciones de salud mental lanza una campaña de concienciación sobre la ansiedad en adolescentes, con eventos y materiales educativos que se distribuyen en la comunidad.
Capacitación y desarrollo	Uso de coordinadores de caso	Profesionales de enlace entre sectores para facilitar la comunicación y el seguimiento de casos.	Una ONG especializada en salud mental designa a un coordinador para trabajar con escuelas en la gestión de casos de estudiantes con necesidades complejas.
	Espacios comunes de aprendizaje	Oportunidades para el aprendizaje compartido entre profesionales de diferentes disciplinas.	Se organizan talleres trimestrales interdisciplinarios para que educadores y terapeutas compartan técnicas de manejo emocional en el aula.
	Programas de mentoría entre organizaciones	Transferencia de conocimientos entre organizaciones en desarrollo y experimentadas.	Un programa de mentoría conecta escuelas con experiencia en programas de salud mental con nuevas instituciones que desean implementar servicios similares.

Comunicación y coordinación	Mesas de trabajo conjuntas	Reuniones periódicas para colaborar en la planificación, implementación y revisión de actividades.	Un distrito escolar organiza reuniones mensuales con representantes de salud mental, educación y servicios sociales para coordinar un programa de bienestar estudiantil.
	Mesas redondas intersectoriales	Reuniones enfocadas en discutir desafíos específicos y explorar soluciones conjuntas.	Representantes de agencias de salud, educación y bienestar social se reúnen trimestralmente para discutir estrategias de intervención en crisis de salud mental.
	Plataformas de comunicación compartida	Uso de tecnologías para el intercambio de información y recursos.	Se crea un portal en línea en el que educadores y profesionales de la salud pueden compartir recursos y estrategias de apoyo emocional.
	Sistemas de referencias compartidos	Protocolos unificados para la derivación de estudiantes entre servicios.	Implementación de un sistema digital que permite a los maestros referir estudiantes a consejería con un solo clic.
Innovación y mejora continua	Iniciativas de investigación colaborativa	Proyectos de investigación para generar evidencia sobre prácticas efectivas.	Un consorcio de universidades y escuelas secundarias colabora en un estudio longitudinal sobre el impacto de programas de mindfulness en la salud mental estudiantil.
	Desarrollo de herramientas digitales	Creación de aplicaciones o plataformas online para soportar la salud mental escolar.	Un equipo interdisciplinario desarrolla una aplicación móvil que permite a los y las estudiantes acceder a ejercicios de relajación y contactar consejeros escolares de manera anónima.
Planificación y evaluación conjunta	Proyectos piloto intersectoriales	Proyectos a pequeña escala para evaluar la efectividad de estrategias colaborativas.	Un grupo de escuelas y centros de salud mental lanzan un programa piloto de intervención temprana en una comunidad específica para medir impactos en el rendimiento académico y bienestar emocional.
	Mapeo de recursos y necesidades	Identificación conjunta de recursos y necesidades para orientar esfuerzos colaborativos.	Un consorcio de escuelas realiza un mapeo comunitario para identificar las principales necesidades de salud mental de los y las estudiantes y los recursos disponibles.
	Evaluación colaborativa de programas	Procesos de evaluación conjunta para medir la efectividad de las intervenciones.	Escuelas y organizaciones de salud mental colaboran en la evaluación de un programa de resiliencia estudiantil para ajustar estrategias de implementación.
Formalización de colaboraciones	Contratos o acuerdos de colaboración	Acuerdos que detallan compromisos de colaboración, clarificando roles y responsabilidades.	Una escuela y una clínica de salud mental firman un acuerdo para compartir recursos y personal en la implementación de servicios de consejería escolar.
	Formación de alianzas estratégicas	Establecimiento de alianzas con entidades para ampliar recursos y servicios.	Una red de escuelas se asocia con una empresa tecnológica para desarrollar plataformas educativas sobre salud mental.

Herramientas para facilitar la colaboración interorganizacional

La colaboración interorganizacional en el contexto de la salud mental y la convivencia escolar requiere herramientas que permitan identificar, conectar y fortalecer las relaciones entre las instituciones involucradas. Revisa algunas de ellas a continuación.

Mapeo de redes de apoyo

Proceso que permite identificar y visualizar las relaciones existentes entre diferentes actores, así como los recursos que cada uno puede aportar. Es particularmente útil para planificar intervenciones colaborativas, asignar roles y detectar vacíos o redundancias en los servicios ofrecidos. Por ejemplo, en una comuna, el mapeo de redes puede identificar que varias escuelas están conectadas con un mismo centro de salud, pero que no cuentan con un enlace formal o con servicios de protección infantil. Esta información podría guiar la creación de alianzas estratégicas para cerrar esas brechas.

Pasos para realizar un mapeo de redes de apoyo:

- 1. Identificar a actores:** reunir información sobre todas las organizaciones, instituciones y personas clave que participan o podrían participar en el sistema de apoyo (escuelas, centros de salud, servicios sociales, ONG, entre otros).
- 2. Clasificar roles y recursos:** identificar qué tipo de apoyo o recurso ofrece cada actor (por ejemplo, asesoría psicológica, capacitación, espacios físicos).
- 3. Representar gráficamente la red:** utilizar diagramas o mapas conceptuales para visualizar las conexiones y flujos de recursos entre los actores.
- 4. Analizar vacíos y fortalezas:** evaluar dónde hay oportunidades para fortalecer relaciones, ampliar servicios o mejorar la coordinación.

Uso de plataformas digitales para la coordinación

Herramientas clave para gestionar la colaboración interinstitucional de manera eficiente, facilitando el intercambio de información, la planificación conjunta y el seguimiento de las acciones. Por ejemplo:

- **Portales de comunicación compartida:** plataformas a las que las instituciones pueden subir informes, calendarios de actividades y compartir recursos en tiempo real.
- **Sistemas de referencia digital:** aplicaciones que permiten a los y las docentes derivar estudiantes a servicios de salud mental de manera rápida y rastrear el estado de la referencia.
- **Sistemas de evaluación compartida:** bases de datos en las que se recopilan y analizan resultados de intervenciones colaborativas; fomentan la transparencia y el aprendizaje conjunto.

Grupos focales y talleres de codiseño

Metodologías participativas esenciales para alinear objetivos, diseñar estrategias y fortalecer el compromiso de los actores involucrados.

- **Grupos focales:** espacios en los que representantes de las diferentes organizaciones comparten sus perspectivas, identifican necesidades comunes y proponen soluciones conjuntas. Por ejemplo, un grupo focal de docentes, orientadores y psicólogos de diferentes escuelas que establecen los desafíos en la detección temprana de problemas emocionales.
- **Talleres de codiseño:** sesiones colaborativas en las que los actores crean herramientas o programas específicos, asegurando que sean relevantes y contextualizados. Por ejemplo, durante un taller de codiseño, un equipo interinstitucional podría desarrollar un protocolo unificado para responder a crisis de salud mental en el ámbito escolar.

Indicadores de éxito compartidos

Métricas comunes para evaluar el impacto de las intervenciones colaborativas; son esenciales para mantener el enfoque y medir el progreso.

Ejemplos de indicadores:

- Número de estudiantes derivados y atendidos en servicios de salud mental.
- Reducción de incidentes de convivencia en las escuelas.
- Participación en actividades conjuntas entre las organizaciones.

Mapas de recursos comunitarios

Herramienta complementaria al mapeo de redes de apoyo que se enfoca específicamente en los recursos disponibles en una comunidad (por ejemplo, servicios de salud, programas culturales, espacios recreativos). Un mapa de recursos podría mostrar que una comunidad cuenta con múltiples centros deportivos, los cuales podrían ser utilizados para talleres de habilidades socioemocionales o actividades de integración.

Pasos para crear un mapa de recursos comunitarios:

1. Identificar servicios existentes en el área, por ejemplo, centros de salud, dispositivos comunitarios, centros culturales, bibliotecas).
2. Evaluar la accesibilidad y calidad de estos servicios.
3. Integrar esta información en una herramienta visual que pueda ser utilizada por las escuelas y las organizaciones colaboradoras.

Contratos o memorandos de entendimiento

Documentos que formalizan las colaboraciones. Establecer este tipo de acuerdos por escrito es crucial para clarificar los roles, responsabilidades y compromisos de cada institución. Además, apoyan la sostenibilidad de las alianzas y previenen malentendidos.

Elementos clave de un contrato de colaboración:

- Propósito de la alianza.
- Recursos que aporta cada parte.
- Cronograma de actividades.
- Indicadores de éxito y mecanismos de evaluación.
- Cláusulas de revisión y modificación.

El uso efectivo del mapeo de redes de apoyo, plataformas digitales, talleres participativos y otras herramientas permite a las instituciones colaborar de manera más estratégica y sostenible. Esto no solo mejora la calidad y alcance de las intervenciones, sino que también fortalece la cohesión social y la capacidad de respuesta ante desafíos complejos en el ámbito de la salud mental y la convivencia escolar.

Aplicación de los principios del modelo ETM en la colaboración interinstitucional

La colaboración interinstitucional es fundamental dentro del modelo ETM, ya que permite construir redes de apoyo entre diferentes organizaciones para abordar de manera integral las necesidades de salud mental y convivencia escolar. Este componente no solo responde a las limitaciones de recursos de las escuelas, sino que también fomenta un aprendizaje conjunto y el uso compartido de recursos entre las instituciones involucradas.

Para asegurar que esta colaboración sea ética, inclusiva y efectiva, se aplican los principios generales del modelo, los que conducen a prácticas y acciones concretas que pondrán en el centro a los diversos actores –personas y organismos–, con sus capacidades y particularidades, como se detalla en la página siguiente.



Ética de la justicia y principio de inclusión

Este principio asegura que la colaboración interinstitucional sea inclusiva, respetando la diversidad de contextos y necesidades.

PROTAGONIZAR	POTENCIALIZAR	DIVERSIFICAR
Es esencial que todos los actores tengan un rol activo en el diseño y ejecución de las estrategias colaborativas, sin jerarquías preestablecidas. Por ejemplo, una red de escuelas y centros de salud puede organizar reuniones en las que los y las estudiantes compartan sus perspectivas sobre cómo las intervenciones impactan su bienestar.	La colaboración debe aprovechar las fortalezas de cada institución y evitar centrarse exclusivamente en las carencias. Por ejemplo, las escuelas pueden aportar su conocimiento del contexto educativo, mientras que las organizaciones de salud contribuyen con su conocimiento técnico, creando sinergias que enriquecen las intervenciones.	Reconocer la diversidad implica adaptar las estrategias colaborativas a las realidades culturales y sociales de cada comunidad. Por ejemplo, un programa de apoyo emocional en una escuela rural podría requerir ajustes en su contenido o metodología para alinearse con las dinámicas locales.

Ética del cuidado y principio del cuidado colectivo

Este principio enfatiza el desarrollo de relaciones de confianza y apoyo mutuo en la colaboración interinstitucional.

AFECTIVIZAR	DIALOGAR
Las relaciones entre las instituciones deben estar fundamentadas en el respeto y la empatía. Por ejemplo, un centro comunitario puede ofrecer capacitaciones en técnicas de manejo emocional para docentes, mientras la escuela brinda espacios para talleres en horario extracurricular, mostrando reciprocidad y cuidado mutuo.	La comunicación abierta y el intercambio de ideas son esenciales para la construcción de alianzas efectivas. Por ejemplo, las mesas de trabajo conjuntas pueden servir como espacios de reflexión en los que las instituciones discuten los desafíos encontrados y proponen soluciones de manera colaborativa.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #10: Colaboración interinstitucional

Objetivo

Desarrollar la capacidad de identificar, planificar y fortalecer alianzas interinstitucionales, promoviendo el aprendizaje conjunto, el uso compartido de recursos y el diseño de intervenciones sostenibles y contextualizadas.

1. Identificación de actores clave. Desarrolla las siguientes preguntas y actividades pensando en tu comunidad educativa.

- a. ¿Qué organizaciones o instituciones están actualmente vinculadas con tu escuela y qué tipo de recursos o apoyos ofrecen? Identifica entre dos y cuatro.

ORGANIZACIONES O INSTITUCIONES EXTERNAS	RECURSOS O APOYOS QUE OFRECEN

- b. ¿Qué vacíos o necesidades podrías identificar en estas colaboraciones? Determina al menos uno y explica cómo podría resolverse.

- c. Comparte tus respuestas en el equipo y dibujen colaborativamente un mapa de redes que represente las relaciones actuales entre su escuela y otras organizaciones.

- Usen líneas más gruesas para representar vínculos fuertes y líneas más delgadas para vínculos más débiles.
- Marquen con un signo de interrogación (?) las áreas en las que creen que faltan conexiones.

- d. ¿Qué pasos tomarían para fortalecer o expandir estas conexiones? Comenten y registren tres ideas claras que surjan de la conversación.

- ---

- ---

- ---

2. Estrategias de aprendizaje conjunto. Lee el siguiente caso y responde las preguntas.

Una red de escuelas en una región colabora con un centro de salud mental para diseñar talleres de habilidades socioemocionales. Sin embargo, los y las docentes reportan que las dinámicas propuestas no son prácticas para aplicarse en el aula. En una reunión, se decide organizar talleres colaborativos entre docentes y especialistas del centro para adaptar las actividades a la realidad escolar, implementando así una estrategia de aprendizaje conjunto.



a. ¿Qué ventajas tiene el enfoque de aprendizaje conjunto para ambas partes?

b. ¿Qué principios de la colaboración interinstitucional (proximidad, transversalidad, etc.) reconoces en este caso? Explica.

c. Propón una dinámica que podría implementarse en el taller para garantizar que ambas partes compartan experiencias y aprendan mutuamente. Escribe su nombre y explica brevemente en qué consiste.

3. Diseño de una estrategia colaborativa. Trabaja en los siguientes pasos para diseñar una estrategia de colaboración interinstitucional en tu contexto. Desarróllala en tu cuaderno de notas.

Definir el objetivo

- ¿Qué necesidad o desafío específico busca abordar la colaboración? (Por ejemplo: mejorar la detección temprana de problemas emocionales en estudiantes).

Identificar a los actores

- ¿Qué instituciones podrían ser invitadas a colaborar? (Por ejemplo: centros de salud mental, servicios sociales, ONG locales).

Diseñar la estrategia

- ¿Qué tipo de colaboración se establecerá? (Por ejemplo: talleres de capacitación, uso compartido de espacios o materiales, campañas de sensibilización).

Definir indicadores de éxito

- ¿Cómo medirás el impacto de la colaboración? (Por ejemplo: número de estudiantes beneficiados, percepción de docentes y familias sobre los resultados).

- Reflexiona y comenta con tu equipo: ¿qué barreras anticipas en la implementación de esta colaboración y cómo las abordarías?

- 4. Análisis crítico sobre el uso de recursos.** Lee las siguientes situaciones sobre compartir recursos en una colaboración interinstitucional y responde si son ventajas, desafíos o ambos. Justifica tu respuesta.

SITUACIÓN	VENTAJA	DESAFÍO	JUSTIFICACIÓN
El centro de salud mental ofrece talleres gratuitos para estudiantes, pero las sesiones coinciden con horarios clave de clases.			
La escuela proporciona espacios físicos para talleres, pero el personal del centro de salud señala que no son adecuados para actividades grupales.			
Ambas instituciones acuerdan utilizar una plataforma digital para coordinar acciones, pero algunos docentes tienen dificultades tecnológicas.			

- ¿Qué estrategias propondrías para optimizar el uso compartido de recursos entre estas instituciones? Reflexiona y comparte con tu equipo.

- 5. Resolviendo dilemas éticos en la colaboración.** Lee el siguiente dilema y discute las preguntas con tu equipo.

Una escuela y un centro de salud mental acuerdan implementar un programa piloto de tutorías para estudiantes en riesgo. Durante el programa, algunos estudiantes y sus familias expresan que no se sienten cómodos compartiendo información personal con el equipo del centro de salud.

- ¿Qué principios éticos deberían guiar la resolución de este problema?
- Propón dos acciones específicas para garantizar que la colaboración respete la privacidad y el consentimiento de las familias.
- ¿Cómo involucrarías a la comunidad educativa en la revisión y ajuste del programa para que se mantenga la confianza en la colaboración?

QUÉDATE PENSANDO

¿Con qué instituciones del entorno geográfico y social de tu escuela crees que se podrían establecer relaciones de colaboración?

11

TEMA

El modelo de Escuela Total Multinivel en la práctica

Revisarás y analizarás un caso de implementación del modelo ETM en una institución educativa con la finalidad de visualizar cómo se aplica este modelo en la práctica y de reflexionar críticamente al respecto, integrando lo que has aprendido acerca del modelo y tus propios conocimientos e ideas sobre la convivencia educativa y las acciones para fortalecerla.

Antes de comenzar, revisa estos conceptos:

- **Práctica educativa:** conjunto de acciones intencionadas, planificadas y dinámicas que se llevan a cabo en un contexto de enseñanza-aprendizaje con el propósito de facilitar el desarrollo integral de los y las estudiantes. Estas acciones incluyen el diseño de estrategias, la interacción entre docentes y estudiantes, y la evaluación de los procesos, siempre orientadas por valores, objetivos educativos y el contexto sociocultural en el que se desarrollan.
- **Reflexión sobre la práctica:** proceso crítico y continuo mediante el cual los educadores analizan, evalúan y reinterpretan sus propias experiencias pedagógicas con el fin de mejorar la calidad de su enseñanza y promover aprendizajes significativos. Este proceso implica cuestionar las decisiones tomadas, identificar áreas de mejora, conectar teoría y práctica, y considerar el impacto de sus acciones en los y las estudiantes, así como en el entorno educativo.

DESARROLLO DEL TEMA

¿Cómo podemos implementar el modelo ETM?

El modelo ETM es un enfoque integral que responde a la necesidad de adaptar las intervenciones educativas a las diversas necesidades de los y las estudiantes, promoviendo una convivencia escolar inclusiva, respetuosa y colaborativa.

En el contexto de los modos de convivencia ideales, tal como se describen en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), este modelo busca generar un ambiente que favorezca el desarrollo integral de los y las estudiantes en términos socioemocionales y académicos. Es en este marco en el que se inserta la experiencia de la Escuela Secundaria T, que decidió aplicar el modelo ETM con el propósito de mejorar tanto la convivencia escolar como el bienestar emocional de sus estudiantes.

A continuación, se describe en detalle cómo la escuela implementó cada uno de los componentes del modelo, alineándose con los objetivos del PEI y buscando contribuir a la mejora del entorno escolar.

CASO DE LA ESCUELA T

El Liceo T se encontraba en un momento crítico. Aunque sus estudiantes mostraban un rendimiento académico adecuado, los desafíos relacionados con la convivencia escolar y la salud mental eran cada vez más evidentes. El profesorado se quejaba de la creciente cantidad de conflictos entre estudiantes, mientras que la orientadora notaba un aumento de problemas emocionales como ansiedad y estrés. En vista de esto, el equipo directivo decidió aplicar el modelo ETM, un enfoque integral para abordar tanto el bienestar emocional de los y las estudiantes como la mejora en la convivencia escolar.

En la implementación del modelo desarrollaron las siguientes etapas:

Evaluación inicial (*screening*)

La directora, junto con el equipo de convivencia escolar, organizó una serie de reuniones para definir cómo abordarían las necesidades de los y las estudiantes. Para evaluar posibles síntomas emocionales, como ansiedad, depresión y estrés, decidieron aplicar el PSC-17 a todo el estudiantado. Además, realizaron encuestas de clima escolar que fueron distribuidas entre estudiantes, docentes y familias.

Los resultados mostraron que el 30 % del alumnado presentaba niveles elevados de ansiedad, especialmente en los grados superiores. En las entrevistas con los y las docentes, por su parte, se identificó un patrón claro: los o las estudiantes con mayores dificultades emocionales también eran aquellos que tenían un desempeño académico inferior y mostraban dificultades para relacionarse con sus compañeros y compañeras. En la comunidad escolar, se notó que había una falta generalizada de habilidades para resolver conflictos, lo que exacerbaba los problemas en los recreos y en las interacciones diarias.

“Necesitamos una solución que no solo resuelva los problemas inmediatos, sino que se enfoque en la prevención”, comentó en una reunión la directora, quien había sido la primera en sugerir el modelo ETM, pensando que este le permitiría atender la prevención y la intervención temprana.

Intervenciones multinivel

Con la evaluación inicial como base, el equipo diseñó una serie de intervenciones multinivel ajustadas a las necesidades específicas de los y las estudiantes. Decidieron implementar tres tipos de intervenciones, adaptadas a diferentes niveles de riesgo.



Intervenciones universales

Para todo el estudiantado, **sin excepción**, se diseñaron talleres de habilidades socioemocionales. Estos talleres fueron integrados en el currículo escolar y abordaron temas como la empatía, la gestión del estrés, la resolución de conflictos y la importancia del respeto mutuo. Profesores y profesoras participaron activamente en estas actividades y, a través de dinámicas interactivas, lograron que los y las estudiantes comenzaran a compartir experiencias y a aprender nuevas herramientas para manejar sus emociones de manera más saludable.

Además, se lanzó una campaña de sensibilización sobre salud mental, cuyo objetivo era cambiar la perspectiva de la comunidad educativa respecto a la importancia de la salud mental, reducir el estigma y promover la ayuda temprana.



Intervenciones focalizadas

Para aquellos y aquellas **estudiantes que mostraban signos de ansiedad y dificultades emocionales moderadas**, se implementaron tutorías socioemocionales grupales. En estas sesiones, los y las jóvenes fueron guiados en el desarrollo de habilidades de autorregulación emocional y resolución de conflictos. Estas sesiones se realizaron de manera semanal y fueron lideradas por un grupo de psicólogos y psicólogas educacionales y por docentes con especialidad en orientación.

Además, para estudiantes con un nivel intermedio de estrés, se organizaron grupos de apoyo que se centraron en ayudarles a identificar y afrontar los factores específicos que afectaban su bienestar. Estas sesiones ayudaron a disminuir el nivel de ansiedad y mejoraron las relaciones interpersonales.



Intervenciones especializadas

Finalmente, aquellos y aquellas **estudiantes que mostraban altos niveles de ansiedad, estrés crónico o depresión** fueron atendidos de manera individual. Estos y estas estudiantes fueron derivados a profesionales de la salud mental, quienes les ofrecieron apoyo especializado, incluyendo sesiones de terapia individualizada. Se estableció un seguimiento cercano para garantizar que recibieran la atención necesaria.

Seguimiento del progreso

El equipo de convivencia escolar comenzó a monitorear las intervenciones implementadas. Se organizaron reuniones periódicas con los y las docentes, quienes proporcionaron retroalimentación sobre los cambios en el comportamiento del estudiantado. A través de encuestas cortas a estudiantes y familias, se evaluó el impacto de los talleres de habilidades socioemocionales y de las tutorías grupales.

Durante una reunión, varios docentes informaron que, aunque los conflictos entre estudiantes habían disminuido, en algunos grupos seguía existiendo cierta reticencia a participar activamente en las actividades de resolución de conflictos. “A algunos estudiantes les cuesta ver el valor de estas dinámicas”, comentaron, por lo que el equipo decidió ajustar las actividades para evidenciar más claramente sus propósitos y logros y, a la vez, hacerlas más participativas.

El seguimiento también reveló que las intervenciones focalizadas y especializadas estaban ayudando a los y las estudiantes a manejar mejor su ansiedad, lo que, a su vez, mejoraba su rendimiento académico.

Toma de decisiones basadas en datos

A medida que el equipo de convivencia continuaba recolectando datos, se dio cuenta de que algunas de las intervenciones debían ajustarse para mejorar su efectividad. Tras un análisis de los resultados, se determinó adaptar los horarios de los talleres socioemocionales para que todos los y las estudiantes pudieran participar, ya que algunos no asistían debido a conflictos con otras actividades académicas.

Además, basándose en los datos obtenidos, el equipo decidió fortalecer las actividades de prevención del *bullying*, especialmente en los grados más bajos, en los que se había identificado una mayor incidencia de conflictos. Se propuso un aumento en la capacitación docente sobre manejo de dinámicas grupales y sobre intervención efectiva en situaciones de acoso escolar.

Colaboración interinstitucional

Para fortalecer las intervenciones y asegurar su sostenibilidad, la escuela estableció alianzas con organizaciones externas: un centro de salud mental local que proporcionó profesionales capacitados para realizar sesiones de acompañamiento psicológico a los y las estudiantes que necesitaban apoyo especializado; y otras escuelas de la región con las que se organizó una red de colaboración para compartir experiencias y buenas prácticas.

Una de las acciones más valiosas de esta colaboración fue la capacitación conjunta de docentes y profesionales de la salud mental. Estos talleres compartidos no solo mejoraron las habilidades de los y las docentes para manejar las crisis emocionales, sino que también fortalecieron los lazos entre las escuelas y los centros de salud, lo que permitió una intervención más coordinada y efectiva.

Evaluación de la implementación

Después de un año de implementación del modelo ETM, la escuela observó los siguientes resultados:

- El 70 % del estudiantado reportó un ambiente más positivo y seguro en la escuela.
- Los índices de conflictos se redujeron en un 50 %.
- Los y las estudiantes que participaron en las tutorías y grupos de apoyo mostraron una mejora significativa en su bienestar emocional, así como un aumento en su rendimiento académico.

Así, la Escuela T logró mejorar de manera significativa tanto el bienestar emocional como la convivencia escolar. El modelo ETM, centrado en intervenciones escalonadas y adaptadas a las necesidades de cada estudiante, permitió construir un entorno más inclusivo, respetuoso y colaborativo, alineado con los valores de su PEI.

MIRA A TU COMUNIDAD

Ejercicios #11: El modelo de Escuela Total Multinivel en la práctica

Objetivo

Repasar el caso de la Escuela T para estudiar y analizar algunas de las decisiones tomadas, proponer opciones y relacionar con la propia práctica, en miras a esbozar líneas de acción para la implementación del modelo ETM.

- 1. Evaluación inicial (screening).** Repasa el siguiente dato acerca del caso estudiado y luego responde las preguntas.

En el caso de la Escuela T, la evaluación inicial reveló que el 30 % del estudiantado tenía altos niveles de ansiedad, especialmente en los grados superiores. Además, se identificaron dificultades en la resolución de conflictos entre los y las estudiantes.

- a. ¿Qué rasgos de la evaluación inicial llevada a cabo en la Escuela T contribuyeron a la obtención de logros en el proceso? Identifica dos.

- _____
- _____

- b. ¿Qué tipo de datos podrías recolectar en una evaluación inicial para tener una visión más completa de las necesidades de los y las estudiantes en tu comunidad? Piensa en datos académicos, emocionales y sociales.

- c. ¿Qué criterios usarías para analizar los datos obtenidos?

2. Intervenciones multinivel. Repasa el caso y luego responde las preguntas.

La Escuela T implementó intervenciones universales, focalizadas y especializadas, según los niveles de riesgo de los y las estudiantes. Por ejemplo, se realizaron talleres de habilidades socioemocionales para todos los y las estudiantes y tutorías para los que mostraban síntomas moderados de ansiedad.

- a. Esta acción refleja cómo las intervenciones universales pueden ayudar a crear un clima escolar positivo para todos. ¿Qué impacto tendría en tu escuela si las actividades socioemocionales fueran parte del currículo regular? Fundamenta.

- b. Piensa en una intervención focalizada o especializada que sería útil para un grupo de estudiantes con dificultades similares a las del caso estudiado (por ejemplo, estudiantes con ansiedad elevada). ¿Qué tipo de estrategias utilizarías para mejorar su bienestar?



3. Seguimiento del progreso. Repasa el caso y luego responde las preguntas.

En la Escuela T, después de varias semanas, el equipo de convivencia escolar monitoreó las intervenciones mediante reuniones periódicas con docentes y encuestas a estudiantes. El seguimiento reveló que algunos talleres no estaban logrando el impacto esperado, debido a la falta de participación de ciertos grupos de estudiantes.

- a. ¿Cómo llevarías a cabo el seguimiento del progreso de una intervención en tu escuela? Determina qué estrategias y qué tipo de instrumentos utilizarías (por ejemplo: reuniones por equipos, encuestas, observaciones, etc.).

- b. Si los talleres del nivel de intervención universal no estuvieran funcionando bien, ¿qué aspectos se podrían ajustar para mejorar el nivel de logro?

- c. ¿Qué factores crees que pueden interferir en el éxito de una intervención y cómo los identificarías de manera oportuna?

4. Toma de decisiones basadas en datos. Imagina que estás implementando el modelo ETM en tu escuela y reflexiona acerca de las siguientes decisiones:

- a. ¿Con qué datos te parece fundamental contar para orientar el proceso de toma de decisiones? Menciona tres.

- b. ¿Cómo involucrarías a todos los actores de la escuela (docentes, estudiantes, familias) en el proceso de toma de decisiones basadas en los datos recolectados?

5. Colaboración interorganizacional. Responde las preguntas apoyándote en el caso de la Escuela T y en el conocimiento de la institución en que trabajas, su comunidad educativa y su entorno.

- a. ¿Qué organizaciones o entidades podrían ser tus aliados para mejorar el bienestar de los y las estudiantes en tu escuela? Identifica dos.

- b. Piensa en un ejemplo de colaboración entre tu escuela y otros actores (por ejemplo, servicios de salud, ONG, otras escuelas). ¿Qué recursos o apoyos crees que podrían aportarse mutuamente?

<p>Recursos o apoyos que aportan a la escuela:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<p>Aporte de la escuela en la colaboración interinstitucional:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	--

- c. ¿Cómo asegurarías que la colaboración interinstitucional sea efectiva y duradera? ¿Qué acuerdos o compromisos serían necesarios para garantizar su éxito a largo plazo? Comenta con tu equipo.

6. Evaluación final del modelo ETM. Repasa el caso y luego responde las preguntas.

Al final del año, la Escuela T observó resultados positivos gracias a la implementación del modelo ETM. El 70 % del estudiantado reportó un ambiente más positivo y seguro, y los índices de conflictos disminuyeron en un 50 %.

- a. Según los resultados de la Escuela T, ¿qué indicadores utilizarías para medir el éxito de la intervención? Propón dos.

- b. ¿Cómo evaluarías el impacto del modelo ETM en tu comunidad educativa? ¿Qué indicadores específicos usarías para medir los efectos en la convivencia y en la salud mental de los y las estudiantes? Comenta con tu equipo.

¿Cómo enseñamos a convivir?

Una reflexión para seguir


En las comunidades educativas, la convivencia hace referencia a las interrelaciones entre todas las personas que conforman el entramado social del sistema educativo, lo que va más allá de los actores que están dentro de la escuela misma e incluyen redes de programas locales y provinciales, sostenedores, seremías y ministerios, entre otros.

Al definir a estas comunidades como educativas, estamos destacando una intención curricular. Es decir, ciertos modos de convivencia se convierten en objetivos de aprendizaje para toda la comunidad, ya sea como objetivos transversales o normas derivadas de un proyecto educativo.

Los modos de convivencia, por su parte, representan formas culturales de relación y, por lo tanto, suelen estar naturalizados. Esto genera tensiones con una visión curricular de la convivencia que busca transformarlos. Dado que ciertos modos de convivencia ideales se convierten en objetivos curriculares, su transformación debe abordarse de manera pedagógica; en otras palabras, se debe enseñar a convivir.

Esta enseñanza de la convivencia ocurre en distintos contextos, modalidades y niveles. Por ejemplo, se aprende en la casa, en el aula, en el patio, en el comedor, en la biblioteca, en la sala de profesores e, incluso, en la salida del colegio. Es un aprendizaje que se construye, entre otros modos, mediante el ejemplo, las vivencias, la instrucción directa, la integración curricular, las prácticas docentes, los ritos y las conversaciones. Además, se lleva a cabo a nivel universal, focalizado y especializado.

Aunque algunas escuelas o docentes aún consideren que la forma de abordar la convivencia es “sancionando la mala convivencia” — lo que equivale a castigar cuando alguien no aprendió, sin facilitar



ese aprendizaje—, muchas otras están logrando pedagogizar la convivencia de manera excelente, generando contenidos, metodologías y estrategias para el aprendizaje de la convivencia.

Por último, dado que la convivencia es un objetivo curricular en las comunidades educativas, quienes enseñan, ya sea formal o informalmente, los adultos, deben saber convivir. No se le puede pedir a un profesor que enseñe inglés sin saber inglés ni a una persona cuidadora que practique parentalidad positiva si nunca ha reflexionado sobre ello ni se ha involucrado seriamente en comprender su sentido y sus formas.

Por todo esto, es fundamental apoyar de manera sistemática e intencionada a las comunidades educativas en la implementación de este nuevo enfoque. Si bien el autoaprendizaje es una herramienta poderosísima, se torna complejo cuando hablamos de aprendizajes organizacionales. Por esta razón, las comunidades de práctica, las mentorías y las asesorías técnicas en convivencia educativa se han convertido en herramientas esenciales.

Invertir en convivencia educativa es una necesidad urgente. Pero para mí, no significa ponerle un adorno más al árbol de Navidad, sino potenciar un “sistema de apoyo a la implementación” que lo torne sólido y coherente, y que permita a las comunidades educativas avanzar juntas hacia un modelo de relaciones más justas y de cuidado.

Dr. Rodrigo Rojas-Andrade

Escuela de Psicología
USACH

Referencias

- Arora, P. G., Collins, T. A., Dart, E. H., Hernández, S., Fetterman, H. y Doll, B. (2019). Multi-tiered systems of support for school-based mental health: A systematic review of depression interventions. *School Mental Health*, 11(2), 240-264.
<https://doi.org/10.1007/s12310-019-09314-4>
- Atkins, M. S., Cappella, E., Shernoff, E. S., Mehta, T. G. y Gustafson, E. L. (2017). Schooling and children's mental health: Realigning resources to reduce disparities and advance public health. *Annual Review of Clinical Psychology*, 13(14), 1-25.
<https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032816-045234>
- Bellei, C. C. (2013). El estudio de la segregación socioeconómica y académica de la educación chilena. *Estudios Pedagógicos*, 39(1), 325-345.
<https://doi.org/10.4067/S0718-07052013000100019>
- Cárcamo-Vásquez, H., Jarpa-Arriagada, C. G. y Castañeda-Díaz, M. T. (2020). Duplas psicosociales: Demandas y desafíos desde la visión de los profesionales que intervienen en las escuelas de la Región de Ñuble. *Propósitos y Representaciones*, 8(2).
<https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8n2.324>
- Fazel, M., Patel, V., Thomas, S. y Tol, W. (2014). Mental health interventions in schools in low-income and middle-income countries. *The Lancet Psychiatry*, 1(5), 388-398.
[https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(14\)70357-8](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(14)70357-8)
- Hoover, S. y Bostic, J. (2021). Schools as a vital component of the child and adolescent mental health system. *Psychiatric Services*, 72(1), 37-48.
<https://doi.org/10.1176/APPI.PS.201900575>



- Lyon, A. R., Whitaker, K., Locke, J., Cook, C. R., King, K. M., Duong, M., Davis, C., Weist, M., Ehrhart, M. y Aarons, G. (2018). The impact of inter-organizational alignment (IOA) on implementation outcomes: Evaluating unique and shared organizational influences in education sector mental health. *Implementation Science*, 13(1), 1-11.
<https://doi.org/10.1186/s13012-018-0721-1>
- May, C. y Finch, T. (2009). Implementing, embedding, and integrating practices: An outline of normalization process theory. *Sociology*, 43(3), 535-554.
<https://doi.org/10.1177/0038038509103208>
- Ministerio de Educación (Mineduc). (2024). *Política Nacional de Convivencia Educativa 2024-2030. Marco de actuación y visión institucional*. Mineduc. Recuperado de <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2024/05/Politica-Nacional-de-Convivencia-Educativa-MINEDUC-2024.pdf>
- Mineduc y Ministerio de Salud (Minsal). (2022). *Comprender y cuidar la salud mental en las comunidades educativas: Cartilla 1. Estrategia de salud mental en comunidades educativas: enfoques y conceptos fundamentales*. Mineduc y Minsal. Recuperado de <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2023/04/2023-03-08-CARTILLA-SALUD-MENTAL-1.pdf>
- Ministerio de Salud (Minsal). (2019). *Recomendaciones para la prevención de la conducta suicida en establecimientos educacionales. Desarrollo de estrategias preventivas para Comunidades Escolares*. Minsal. Recuperado de <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18426/GUIA-PREVENCION-SUICIDIO-EN-ESTABLECIMIENTOS-EDUCACIONALES-web.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Murphy, J. M., Abel, M. R., Hoover, S., Jellinek, M. y Fazel, M. (2017). Scope, scale, and dose of the world's largest school-based mental health programs. *Harvard Review of Psychiatry*, 25(5), 218-228.
<https://doi.org/10.1097/HRP.0000000000000149>
- Nellis, L. M. y Fenning, P. A. (Eds.) (2023). *Systems Consultation and Change in Schools: Integrating Implementation Science Into Practice*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-031-21381-6>
- Rojas-Andrade, R. y Leiva, L. (2018). La salud mental escolar desde la perspectiva de profesionales chilenos. *Psicoperspectivas [online]*, 17(2).
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue2-fulltext-1101>
- Rojas-Andrade, R., Aranguren, S., Jaque Morales, F., Prosser Bravo, G. I. y Norambuena Meléndez, E. (2024). Facilitadores y barreras para la implementación del programa chileno Habilidades para la Vida según el Marco Consolidado para la Investigación de la Implementación. *Límite (Chile)*, 19, 1–12.
<https://revistalimite.uta.cl/index.php/limite/article/view/494/821>
- Rojas-Andrade, R., Aranguren, S. y Prosser, G. (2024). Teachers as school mental health professionals and their daily practices. En S. Evans (Ed.), *School Mental Health. A Multidisciplinary Research and Practice Journal* (pp. 566-576). Springer.
<https://doi.org/10.1007/s12310-024-09664-8>
- Sarno, J., Lyon, A. R., Brandt, N. E., Warner, C. M., Nadeem, E., Spiel, C. y Wagner, M. (2013). Implementation science in school mental health: Key constructs in a developing research agenda. *School Mental Health*, 6(2), 99-111.
<https://doi.org/10.1007/s12310-013-9115-3>



- Townes, P., Weiss, S., Devoe, D., Ferris, S., Adams, O., Dimitropoulos, G. y Arnold, P. D. (2023). Tier 2 mental health interventions in primary and secondary schools: A scoping review. *School Mental Health*, 15(1), 36-48.
<https://doi.org/10.1007/s12310-022-09554-x>
- UNESCO. (2022). Cinco pilares esenciales para promover y proteger la salud mental y el bienestar psicosocial en las escuelas y los entornos de aprendizaje. Nota informativa para gobiernos nacionales. *UNESDOC. Biblioteca Digital*. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384614_spa?posInSet=1&queryId=ade1d958-8364-48bb-afac-06ab64d57182
- Vicente, B., Saldivia, S., De la Barra, F., Melipillán, R., Valdivia, M. y Kohn, R. (2012). Salud mental infanto-juvenil en Chile y brechas de atención sanitarias. *Revista Médica de Chile*, 140(4), 447-457.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872012000400005>
- Weist, M. D., Lever, N. A., Bradshaw, C. P. y Owens, J. S. (Eds.) (2023). *Handbook of School Mental Health: Innovations in Science and Practice (3rd ed.)*. Springer.
- Weist, M. D., Rubin, M., Moore, E., Adelsheim, S. y Wrobel, G. (2007). Mental health screening in schools. *Journal of School Health*, 77(2), 53-58.
<https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2007.00167.x>



A convivir se aprende

Maule



ESCUELA DE
PSICOLOGÍA

