

**UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA**

**JOSÉ SIMEÓN CAÑAS**



**LA APLICACIÓN COTIDIANA DEL MANUAL DEL CONVIVENCIA Y SU RELACIÓN  
CON LA POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL**

**TESIS PREPARADA PARA LA  
FACULTAD DE POSTGRADOS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA**

**POR:**

**KARLA SOFÍA MOLINA ARANIVA**

**MAYO 2022**

**ANTIGUO CUSCATLÁN, EL SALVADOR, C.A.**

Rector

**Andreu Oliva de la Esperanza, S.J.**

Secretaria General

**Silvia Elinor Azucena de Fernández**

Decana de la Facultad de Postgrados

**Nelly Arely Chévez Reynosa**

Directora de Maestría en Política y Evaluación Educativa

**Olga Vásquez**

Director de Tesis

**Willibrordus Savenije**

## Índice

<b><i>I. Descripción del fenómeno a investigar: El manual de convivencia escolar</i></b> .....	<b>5</b>
<b>1.1. Surgimiento de la figura del manual de convivencia en El Salvador</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2. El manual de convivencia como recurso para promover cultura de paz</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. La figura del manual de convivencia vs su aplicación en las escuelas: Exposición de evidencias</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Revisión documental de las experiencias y los enfoques sobre la figura del manual de convivencia</b> .....	<b>8</b>
1.4.1. Experiencias internacionales sobre la figura del manual de convivencia.....	8
1.4.2. Enfoques e investigaciones académicas sobre el manual de convivencia escolar...	10
1.4.3. Aportes y límites de la revisión de experiencias, los enfoques y las investigación académicas sobre el MC.....	14
<b><i>II. Planteamiento del problema</i></b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. Objetivo general y específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3. Desglose y explicación de las preguntas de investigación</b> .....	<b>18</b>
Pregunta 1: ¿Cuál es el propósito del manual de convivencia en la política escolar elaborada por los centros educativos públicos? .....	18
Pregunta 2: El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana? .....	19
Pregunta 3: ¿Cómo se vinculan las experiencias de los equipos directivo y docente con el propósito del MC de la política escolar? .....	19
Pregunta 4: ¿Cómo se vincula el propósito del MC en la política escolar, con el propósito del MC descrito en la política educativa nacional?.....	20
<b><i>III. Marco teórico</i></b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. Manual de convivencia escolar: bases teóricas</b> .....	<b>21</b>
a. La educación en derechos humanos .....	21
b. El manual de convivencia: recurso para construir cultura de paz.....	22
<b>3.2. La relación entre Estado y sociedad</b> .....	<b>23</b>
<b>3.2. Definición de política nacional, política escolar e implementación de de la política</b> .....	<b>25</b>
a. La política educativa nacional .....	25
b. La política escolar local .....	26
c. Implementación de la política local .....	26
d. El paso de la política nacional a la política local .....	27
e. El paso de la política local a la implementación de la política.....	27
<b>3.3. Posibles escenarios sobre la aplicación del MC en los centros educativos y su relación con la política nacional</b> .....	<b>29</b>
<b><i>IV. Abordaje metodológico</i></b> .....	<b>30</b>
<b>4.1. Metodología online multimodal</b> .....	<b>30</b>
4.1.1. Estudio online de casos múltiples.....	32
4.1.2. Técnicas de recolección de datos.....	33
4.1.3. Criterios de selección de los centros educativos públicos .....	35

4.1.4. Plan de análisis .....	37
<b>4.2 Consideraciones éticas en la metodología online.....</b>	<b>38</b>
<b>V.    <i>Resultados de la investigación</i>.....</b>	<b>40</b>
5.1.    Proceso de codificación.....	40
5.2.    Metodología para construir los casos.....	40
5.3.    Resultados de la investigación .....	42
Caso: 'Escuela 1' .....	43
Caso: 'Escuela 2' .....	51
Caso: 'Escuela 3' .....	58
<b><i>Comparación de los casos</i> .....</b>	<b>65</b>
<b><i>Esquema resumen de las diferencias y similitudes de los casos</i> .....</b>	<b>66</b>
<b>VI.    <i>Análisis de los resultados de la investigación</i> .....</b>	<b>67</b>
6.1. Propósito y función del manual de convivencia escolar: control y protección.....	67
Manual de convivencia como recurso de protección institucional .....	68
Manual de convivencia como recurso de protección de los docentes en el aula .....	69
6.2. Límites en la aplicación del MC.....	71
<b>VII.   <i>Conclusiones</i>.....</b>	<b>73</b>
<b><i>Esquema resumen: conclusión de los tres casos</i>.....</b>	<b>77</b>
<b>VIII.   <i>Recomendaciones</i> .....</b>	<b>78</b>
8.1.    Recomendaciones para la política educativa.....	78
8.2.    Recomendaciones para futuras investigaciones académicas.....	79
<b>IX.    <i>Aprendizajes del proceso de investigación</i> .....</b>	<b>80</b>
<b>X.    <i>Anexos</i>.....</b>	<b>81</b>
10.1.    Instrumentos: guías de preguntas entrevistas y para revisión de documentos.	81
10.2.    Proceso de registro y codificación de la información recolectada.....	86
10.3.    Comparación de los resultados de los casos.....	89
<b><i>Referencias bibliográficas</i>.....</b>	<b>91</b>

## I. Descripción del fenómeno a investigar: El manual de convivencia escolar

### 1.1. Surgimiento de la figura del manual de convivencia en El Salvador

La Asamblea General de Naciones Unidas, en su resolución 59/113 del 10 de diciembre de 2004, proclamó el Programa Mundial para la educación en derechos humanos, con el objetivo de impulsar programas educativos en D.D.H.H en los países miembros, y promover “[...] el entendimiento común de los principios y metodologías básicos de la educación en derechos humanos, [y] proporcionar un marco concreto para la adopción de medidas [...]”. (ACNUDH , s.f.)

La Misión Permanente de El Salvador ante las Naciones Unidas acuerda ante el Alto Comisionado de las Naciones Unidas desarrollar y ejecutar una serie de políticas educativas con enfoque de derechos; cuyo objetivo sea promover la “convivencia pacífica y razonable de todos y todas en el seno de la escuela y con la comunidad a la que esta pertenece, [ya que] son condiciones esenciales para promover la calidad educativa”. (Mined, 2010, p.6)

Para ello, en 2007 el Mined publicó una serie de orientaciones y documentos sobre convivencia escolar, que incluye una guía práctica ‘Paso a Paso para elaborar el Manual de Convivencia Escolar’ dirigido a los centros escolares públicos. El objetivo es orientar en la construcción de “[...] un Manual de Convivencia para la escuela y facilitar el trabajo de educar para la Paz y la solidaridad, en apego a los valores universales de convivencia.” (Mined, 2010, p.6)

La Normativa de funcionamiento del año 2008, establece que el MC debe ser un documento interno obligatorio de las escuelas; que debe identificar los mecanismos y procedimientos para la prevención y resolución de conflictos de manera “[...] creativa, pacífica, justa y democrática.” (Mined, 2007, diapositiva 3) Y, que, debe ser una guía para anticiparse ante conflictos que puedan dañar las relaciones armoniosas entre los actores escolares. (Pleitez, 2019)

### 1.2. El manual de convivencia como recurso para promover cultura de paz

El Mined establece que todos los centros educativos deben tener un reglamento escolar que determine los derechos y las obligaciones de los actores escolares, es decir de los estudiantes, directivos, docentes, y familia. Adicionalmente, se debe contar con un manual de convivencia escolar que especifique los derechos, las normas de convivencia y los procedimientos para promover un ambiente escolar con cultura de paz. (Mined, 2008)

El Mined visualiza al manual como un recurso para fomentar cultura de paz en las escuelas. Más allá de establecer normas de disciplina, lo que se busca es desarrollar estrategias creativas y anticipadas para la prevención y resolución de conflictos; promoviendo la construcción de relaciones de respeto entre los actores escolares. “Las normas de convivencia se convierten en un instrumento de conciliación [...] y adquieren carácter formativo. (Mined, 2007, diapositiva 14).

La diferencia entre el reglamento escolar y el MC radica en que, el primero tiene una función disciplinaria, de control de comportamientos de los actores escolares; y punitiva, de aplicación de sanciones. En cambio, el MC “supera el carácter de los reglamentos y deja la sanción como un último recurso, dando prioridad a las respuestas pacíficas.” (Mined, 2007, diapositiva 14.) El MC prioriza las estrategias formativas y el diálogo para resolver conflictos. (Pleitez, 2019, p.148)

El manual es un recurso fundamentado en el consenso, pues debe construirse en conjunto con la comunidad educativa, a través del comité de convivencia conformado por la dirección escolar, representantes de estudiantes, docentes, familias y personal administrativo. Asimismo, se enfatiza el enfoque de derechos y género en su elaboración, desde los cuales deben respetarse las leyes nacionales e internacionales sobre los derechos de la niñez y las personas adultas.

Las normas de convivencia contenidas en el manual deben socializarse con toda la comunidad educativa mediante la publicación de carteles en las instalaciones escolares, o en espacios de reflexión extracurriculares. Paralelamente, la dirección y administración escolar deben crear estrategias para la observación y el seguimiento de dichas normas en la cotidianidad escolar. (Mined, 2007)

El programa de estudio Moral Urbanidad y Cívica incluye lecciones para todos los grados de educación básica y media, sobre los valores, las normas y acciones contenidas en el MC. El objetivo es promover la participación estudiantil en la reflexión y construcción del MC. Por ejemplo, algunas lecciones buscan que los estudiantes hagan lluvias de ideas o juegos de roles sobre las estrategias o los valores que deban ser incluidos en el MC. (Mined, 2018; Mined, 2019)

Los manuales de convivencia integran como mínimo los siguientes aspectos:

- Derechos y deberes de los estudiantes, los cuales son retomados de los artículos 89 y 90 de la Ley General de Educación de El Salvador y del artículo 89 de la LEPINA.
- Derechos y deberes de las madres y los padres de familia, retomados del artículo 87 de la LEPINA.
- Aspecto formativo que integra las estrategias y metodologías de resolución de conflictos de manera creativa y justa.
- Aspecto disciplinario que incluye un listado de normas y sanciones de lo que es permitido hacer y no hacer por parte de los actores escolares, en las instalaciones educativas.
- En algunos casos se integra la normativa de vestimenta e higiene.

### **1.3. La figura del manual de convivencia vs su aplicación en las escuelas: Exposición de evidencias.**

Como consecuencia de los lineamientos institucionales sobre el uso obligatorio del manual, ya para el 2018 el 92.66% de los centros educativos públicos del país cuentan con un MC, de los cuales, -según las autoevaluaciones realizadas por la dirección escolar- el 95.51% lo divulga y sensibiliza con la comunidad educativa (equipo docente, familias, estudiantes, etc.). (Mined, 2018, p.14, p.25)

En cuanto al enfoque de derechos, el 78.62% de las escuelas incorpora únicamente los deberes de la niñez y adolescencia en el manual; el 67.93% solo integra los derechos humanos y el 37.41% las garantías constitucionales. Aunque el enfoque de género se promueve como un elemento primordial en el manual, menos de la mitad de los centros educativos lo incorpora, específicamente el 43.32%. (Mined, 2018, p.14)

Entre las acciones de capacitación realizadas por la comunidad educativa, el 87.51% de las escuelas recibe capacitaciones sobre el MC, por encima de otros tipos de formaciones sobre leyes nacionales, como la LEPINA (81.14%) o la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la

Discriminación contra mujeres (34.80%), y de políticas educativas como la de inclusión (56.86%) o primera infancia (33.93%). (Mined, 2018, p.15)

Estos datos brindados por el Mined en el Observatorio 2018 sobre los centros educativos públicos y privados subvencionados, parecen demostrar que el manual es ampliamente aplicado en las escuelas públicas, que éstas lo enfocan desde los derechos humanos y deberes (aunque no en la misma medida, y no necesariamente juntos); y que es uno de los aspectos más capacitados a nivel nacional.

Por otro lado, las investigaciones académicas salvadoreñas realizadas por Avelar y Rivera (2020), Savenije y Martin (2020), Pleitez Herrera (2019) y Cabezas Torres et al. (2016), presentan evidencias sobre cómo varios centros educativos públicos aplican el MC de maneras muy distintas, que no necesariamente siguen el mismo enfoque de cultura de paz promovido por el Mined.

Cabezas Torres et al. (2016) y Avelar y Rivera (2020), muestran que las escuelas ven al MC como una continuación del reglamento escolar, aplicándolo como una normativa de faltas y sanciones. Aunque el manual se promueve como recurso para la paz, en realidad, tiene "[...] un enfoque normativo-prescriptivo con énfasis en desarrollar estrategias de carácter restringido." (Avelar y Rivera, 2020, p.86-88)

Pleitez Herrera (2019) explica que la disciplina practicada al interior de la institución es de tipo dictatorio, porque cuando los actores escolares acuden al manual "[...] las sanciones y procedimientos ante faltas cometidas, eran resueltas de forma punitiva." (p.147) Aunque el Mined (2018) establezca que el MC no es lo mismo que el reglamento, parece que algunas escuelas no hacen esta distinción.

Por su parte, Savenije y Martin (2020) explican que, en escuelas públicas con presencia de pandillas e inseguridad en sus alrededores, el manual "[...] podría entenderse como un 'garrote' utilizado por los maestros para imponer, de manera autoritaria, disciplina y sanciones a los estudiantes que erran." (p.3) No obstante, los autores argumentan que la realidad es más compleja, y sugieren que, existen otros usos del MC más allá de ser aplicado como 'garrote'.

Los docentes también aplican el MC como un 'escudo' para protegerse "[...] frente a las conductas erráticas o amenazadoras de los alumnos." (Savenije y Martin, 2020, p.3) Especialmente cuando éstos son cercanos a las pandillas. El carácter consensuado del MC, es decir, que ha sido aprobado por la comunidad educativa, "[...] justifica la aplicación de sanciones sin que revele la existencia de mala voluntad por parte del profesor contra los estudiantes." (p.3)

Los estudios revelan pistas sobre un problema poco profundizado: las escuelas aplican el MC de diferente manera a la establecida por el Mined. Pareciera que entre la escuela y el Mined hay una desvinculación sobre la forma de enfocar el MC. Sin embargo, es difícil inducir esto con certeza, pues las evidencias sobre la aplicación del manual en la cotidianidad escolar son pocas; y no están intencionalmente dirigidas a comprenderlo.

## **1.4. Revisión documental de las experiencias y los enfoques sobre la figura del manual de convivencia.**

### **1.4.1. Experiencias internacionales sobre la figura del manual de convivencia**

La figura del manual de convivencia también aparece en las políticas educativas de otros países latinoamericanos y europeos, aunque con sus respectivas particularidades; y en el caso de Europa, hasta con una terminología distinta. A continuación, se explican brevemente estas experiencias y cómo se relacionan o diferencian con la figura del manual de convivencia en El Salvador.

#### *El manual de convivencia en Latinoamérica*

En Colombia, el MC existe desde 1994, cuando se estableció su creación y uso obligatorio para todas las instituciones educativas, en la Ley 115 y el Decreto 1860. Ambas legislaciones están inspiradas en la Constitución Política de Colombia, la cual, en su artículo 67 establece que la educación tiene el objetivo de formar a los ciudadanos en el respeto de los derechos humanos, la paz y democracia. Desde este marco legal, el MC se consagra como instrumento para la paz.

La Ley General de Educación de Colombia (1994) también denominada Ley 115 establece en el artículo 87, que todas las instituciones educativas deben tener un reglamento escolar o MC como parte de su PEI<sup>1</sup>, y en el cual se definan los derechos y las obligaciones de los estudiantes. Llama la atención que, en los artículos 87, 96, 132 y 201 se habla de “reglamento o manual de convivencia” como si fueran dos documentos similares, o bien que uno puede sustituir a otro.

En el Decreto 1860, artículo 17, se detallan los elementos que debe incluir un MC: reglas de higiene personal, pautas de comportamiento, sanciones, procedimientos para resolver conflictos, entre otros aspectos. A pesar de este énfasis en la norma, los MC se han promovido como un instrumento para resolver los problemas de violencia escolar por la vía del diálogo, a partir de las concepciones de justicia, deber, derecho, libertad, etc. (Osorio y Rodríguez, 2011)

En Chile, el MC también es un instrumento obligatorio para las instituciones educativas, y debe integrarse con el PEI. El manual contiene todas las normas de convivencia regidas por los principios de justicia, igualdad, los derechos y deberes; e identifica las estrategias a utilizar para la prevención y resolución de conflictos. Dichas estrategias, deben definirse entre docentes y directivos, a través de un diálogo permanente y consensuado con las familias. (Arón et al, 2017)

El MC debe socializarse con la comunidad educativa, a través de formatos digitales, copias impresas o espacios de reflexión con los actores escolares. (Arón et al, 2017, p.118) La diferencia con el reglamento interno, radica en que, éste último se encarga de regular los aspectos administrativos y comportamientos de los actores escolares. Aunque, las normas de convivencia contenidas en el MC no deben contradecir las del reglamento. (Ley General de Educación, 2010)

Entre Colombia, Chile y El Salvador hay un denominador común en sus políticas educativas: El MC se promueve desde los ministerios de educación, como un recurso para la paz y es fundamentado en un enfoque de derechos humanos. En los tres países, el énfasis del manual

---

<sup>1</sup> PEI: Proyecto Educativo Institucional



radica en ser un instrumento que, mediante estrategias formativas -no punitivas- busca resolver y prevenir conflictos, y fomentar relaciones de respeto entre los actores escolares

### *El manual escolar europeo*

En Europa, se promueve el uso obligatorio de los 'manuales escolares'<sup>2</sup> para las instituciones educativas. Estos manuales deben estar fundamentados en los derechos y deberes establecidos por las Naciones Unidas y respetar los lineamientos de educación en democracia y para la paz del Consejo de Europa. Además, los contenidos de los ME deben ser constantemente revisados y actualizados, para que respondan a los nuevos cambios del contexto europeo.

A diferencia de los MC latinoamericanos, en la región europea se utiliza el concepto 'manual escolar' porque éste integra aspectos curriculares y de convivencia. Específicamente, su función es: a) desarrollar contenidos de las asignaturas; b) aplicar actividades académicas c) promover la crítica y autonomía de los estudiantes con la lectura; d) construir y promover la identidad nacional, mediante valores y normas basadas en los derechos humanos. (Boema, 1990, p.2)

Los manuales escolares son construidos por el equipo docente, tomando en cuenta la particularidad de su contexto, y luego son impresos en editoriales externas o por la escuela misma. De esta forma la escuela socializa los contenidos académicos, las normas y valores del ME. Generalmente, estos documentos contienen visualizaciones atractivas para los estudiantes, para que les sea más fácil asumir los contenidos y valores.

Lo interesante de esta experiencia europea sobre el ME, es que las investigaciones académicas de Choppin (1980, 1990, 2013), Brault (1994), y Sammler (2020), critican que, aunque los ME se promueven como recursos pedagógicos, también funcionan como instrumentos de poder y vehículos ideológicos, porque definen la organización y jerarquía de los actores; y se transmiten los valores culturales e ideológicos de una determinada nación a las nuevas generaciones.

La influencia de los ME europeos llega hasta Costa de Marfil, en donde, Kanndanan (2013) evidencia que, el Estado promueve al ME en las escuelas públicas, como un recurso para la convivencia; pero, en realidad sirve como instrumento para imponer la ideología y los valores nacionales. En este sentido, Choppin (1992) afirma que, los ME no son neutrales, porque revelan los principios, conocimientos y estereotipos de una sociedad en una determinada época. (p.12)

El manual escolar europeo cumple una función muy distinta al manual de convivencia latinoamericano. Aunque ambos se fundamentan en un enfoque de derechos humanos que proviene de las Naciones Unidas, el ME busca desarrollar aspectos curriculares y de convivencia; mientras que, el MC únicamente está orientado a la convivencia, específicamente a construir una cultura de paz, no se enfoca en los contenidos académicos.

Esta experiencia deja un aprendizaje importante: los estudios de Choppin (1980, 1990, 2013), Brault (1994), y Sammler (s.f.) y Kanndanan (2013) revelan un problema de desvinculación entre el deber ser del ME, y lo que hacen las escuelas en su cotidianidad. Aunque los enfoques latinoamericanos y europeos no son lo mismo, pareciera que sí comparten el problema de desvinculación entre las políticas educativas y las prácticas cotidianas de las escuelas.

---

<sup>2</sup> De ahora en adelante se referirá a los manuales escolares europeos como "ME"

### **1.4.2. Enfoques e investigaciones académicas sobre el manual de convivencia escolar**

El manual de convivencia ha sido objeto de debate teórico en la región latinoamericana. Mientras que, algunos enfoques en derechos humanos posicionan al MC como un recurso para promover cultura de paz y disminuir la violencia; otros estudios académicos argumentan que el MC es más bien un dispositivo de control. En síntesis, el debate sobre el MC se centra en tres enfoques del manual: comprenderlo como recurso de 1) paz, 2) control-disciplina o 3) protección-defensa.

Siguiendo estos temas, el presente apartado organiza los documentos institucionales de los ministerios de educación latinoamericanos y las investigaciones académicas revisadas según el enfoque desde el cual analizan la figura del MC en las escuelas públicas. A continuación, se explican estos enfoques.

#### *El manual de convivencia escolar como recurso para construir cultura paz*

El manual de convivencia como recurso para construir cultura de paz, es un enfoque que parte de las definiciones desarrolladas en las políticas educativas de los ministerios de educación latinoamericanos, sobre la figura de un MC fundamentado en los derechos humanos y orientado hacia la construcción de una cultura de paz. Este es el enfoque oficial de los ministerios de educación latinoamericanos.

Inicialmente, el enfoque es desarrollado y promovido por la UNESCO, y asumido por varios ministerios de educación latinoamericanos como el de El Salvador, Colombia y Chile. En los tres países, el manual de convivencia es fundamentado en las legislaciones nacionales e internacionales<sup>3</sup> sobre derechos humanos. Además, lo visualizan como un recurso clave para combatir la violencia escolar.

La UNESCO (2014) establece que los manuales deben servir para mejorar tres grandes aspectos: 1) la calidad de la educación para todos los estudiantes, 2) promover valores, actitudes y competencias necesarias para aprender a convivir en conjunto, y 3) permitir que los estudiantes piensen y construyan la paz a nivel internacional. (p.14) Hay tres aspectos clave en la construcción del manual: calidad educativa, convivencia y paz.<sup>4</sup>

El manual de convivencia como recurso para construir cultura de paz se fundamenta en un enfoque de derechos humanos, desde el cual se promueve el reconocimiento y respeto de las garantías y libertades establecidas en la Convención Internacional de los Derechos del Niño, y las diferentes legislaciones nacionales e internacionales. El enfoque de género y la atención a la diversidad también constituyen aspectos transversales y primordiales. (ACNUDH, s.f.)

Desde este enfoque, la convivencia escolar es entendida como el conjunto de relaciones establecidas entre la comunidad educativa, que están sustentadas en el respeto de los derechos fundamentales. Entre los actores escolares deben promoverse prácticas cotidianas que

---

<sup>3</sup> Legislaciones nacionales como la Constitución de la República, leyes de protección infantil; y legislaciones internacionales desarrolladas por Naciones Unidas.

<sup>4</sup> Cita original:

“Les manuels et les ressources d'apprentissage devraient servir à : améliorer la qualité de l'éducation pour tous/toutes les apprenants-es ; promouvoir les valeurs, les attitudes et les compétences nécessaires pour apprendre à vivre ensemble ; permettre aux apprenants-es de penser et de construire la paix au niveau international.” (UNESCO, 2014, p.14)

fomenten relaciones de respeto mutuo, y buscar estrategias justas, legales y no violentas para resolver conflictos y construir consenso.

Para los ministerios de estos países, el fomento de la cultura de paz se hace través de la convivencia escolar; la cual se relaciona -directa o indirectamente- con la disminución de la violencia. El papel del manual de convivencia escolar en las escuelas radica en determinar alternativas pacíficas ante los conflictos que puedan darse entre los actores escolares e identificar estrategias de convivencia.

El reglamento interno es una normativa que regula los procesos de enseñanza-aprendizaje y los comportamientos de los actores escolares. Este parte de un enfoque disciplinario y punitivo, y su único fin es hacer cumplir la norma. Por el contrario, el manual de convivencia –en teoría- debe superar este enfoque disciplinario y orientarse hacia la construcción de un ambiente escolar pacífico mediante estrategias formativas.

### *El manual de convivencia escolar como recurso de control y disciplina*

Este enfoque que se ha ido desarrollando gracias a las evidencias presentadas por varias investigaciones académicas desarrolladas en la región latinoamericana. Aunque estos estudios se han hecho en contextos y años distintos, y algunas difieren en sus metodologías de investigación, todas coinciden en confirmar la existencia de un enfoque disciplinario del MC en la práctica cotidiana de las escuelas públicas.

Los estudios académicos realizados en Colombia, por Valencia y Mazuera (2006), Kröyer, Muñoz y Gajardo (2013), Kröyer et al. (2012), Osorio y Rodríguez (2012), Páramo y Mera (2020) destacan que el MC es un instrumento de control y disciplina, más que un recurso para la paz. Su contenido se centra en determinar las reglas, responsabilidades y sanciones que deben aplicarse en la escuela, con todos los actores educativos.

Sobretudo, el manual se ha convertido en un instrumento para regular los comportamientos de los estudiantes y procurar un buen funcionamiento de las jornadas escolares. Además, también controla los espacios físicos de la institución, como las áreas del recreo o la estética de las aulas. En consecuencia, el MC “[...] pierda su fin educativo de fortalecer los valores de respeto, autonomía, libertad [...]” (Osorio y Rodríguez, 2012, p.81) (Páramo y Mera, 2020, p.14)

Los estudios salvadoreños de Avelar y Rivera (2020), Pleitez Herrera (2019) y Cabezas Torres et al. (2016) muestran que el MC es aplicado como un recurso de control, pues éste se centra en enlistar las acciones escolares permitidas y prohibidas, las reglas de higiene y vestimenta, y describir los tipos de sanciones. Asimismo, los estudios muestran que este enfoque crea una jerarquía entre los actores escolares, en donde los estudiantes ocupan el lugar más bajo.

Las investigaciones chilenas de Ascorra et al. (2018) y Ortega (2012) evidencian que las escuelas usan el MC para controlar los comportamientos del estudiantado y aplicar sanciones. Según Ortega (2012) los “manuales de convivencia escolar, que constituyen la normativa interna del establecimiento [son] redactados casi exclusivamente por adultos/as [e] intenten normar mayoritariamente las conductas y comportamientos de las y los estudiantes.” (p.28)

En la práctica escolar, los estudiantes no reconocen a los MC como recursos de construcción participativa, ni tampoco que genere “[...] escenarios para el diálogo y la búsqueda de consensos

y menos aún como el que le garantiza la aplicación en plenitud de sus derechos” (Ortega, 2012, p.5) Para Ascorra et al. (2018) los manuales “[...] entran en acción en la medida en que los estudiantes demuestran conductas que se escapan de lo esperado.” (p.6)

Valencia Murcia y Mazuera (2006) argumentan que, el enfoque del MC como recurso de control y disciplina, ha sido retomado del enfoque disciplinario de los reglamentos escolares o libros de disciplina, que buscan regular el cumplimiento de deberes de los actores escolares, e introducir al mundo de la norma a los estudiantes. (p.122) Para ello, los autores analizan el enfoque y concepto del reglamento escolar y lo contrastan con el uso del MC en la práctica escolar.

Al revisar el enfoque del reglamento escolar, Valencia Murcia y Mazuera (2006) explican que este parte de la premisa que al menor de edad hay que corregirlo de la “enfermiza infancia” y que el docente, por ser la persona adulta, representa la responsabilidad moral de corregirlo en la escuela. Cuando el MC es visualizado desde este enfoque disciplinario, entonces el manual se convierte en una continuación del reglamento escolar.

Si la aplicación del MC se enfoca en la norma, entonces éste se aplica como un instrumento punitivo y no como elemento formativo. Su función radica en darle continuidad a las obligaciones del reglamento, perdiendo su fin de fomentar convivencia. Esto podría limitar los procesos de socialización en el aula, y generar prácticas de resistencia por parte de los estudiantes frente a dichas normas. (Valencia Murcia y Mazuera, 2006; Avelar y Rivera, 2020; Páramo y Mera, 2020)

#### *El manual de convivencia como protección y defensa*

Este enfoque ha sido sustentado por dos investigaciones académicas, una de El Salvador y otra de Colombia. Aunque fueron realizadas en lugares y años distintos, ambas han confirmado la existencia de un tercer enfoque alternativo al disciplinario: El uso del manual convivencia como un recurso de protección que usa el equipo docente ante las conductas desafiantes de los estudiantes.

Savenije y Martin (2021) identifican que, en los centros educativos salvadoreños con presencia de pandillas en las zonas aledañas, el MC representa uno de los pocos recursos con los que cuenta la escuela para mantener la disciplina y procurar un ambiente seguro. Además, sugieren que el MC por su carácter consensuado, también puede convertirse en un ‘escudo’ que protege a los docentes frente a las conductas amenazadoras de algunos estudiantes.

Es decir, como el MC es un recurso acordado y aprobado por la comunidad educativa, “justifica la aplicación de sanciones sin que revele la existencia de mala voluntad por parte del profesor contra los estudiantes.” (Savenije y Martin, 2021, p.3) No obstante, el MC tiene sus límites, y cuando los docentes ya no logran mantener la disciplina, recurren a otras prácticas como el diálogo con los estudiantes, o acuden a las madres y los padres de familia.

Por otro lado, Montagut Navas y Montagut Mantilla (2014) encuentran que, en una institución educativa de la ciudad de Ocaña en el departamento de Norte de Santander (Colombia) el manual es aplicado de dos maneras: como un elemento sancionador (instrumento disciplinario), pero, también como un recurso de defensa para el equipo docente, especialmente ante los estudiantes con conductas desafiantes.

Esto es así, porque cuando los estudiantes adoptan conductas anárquicas, se aplican los derechos y deberes de la institución contenidos en el MC. Según docentes de estas escuelas, el manual les sirve para defenderse de las conductas difíciles de los estudiantes, pues ellos únicamente ponen en práctica las normas del manual acordadas entre la escuela y las familias; no es que los docentes se las inventen. (Montagut Navas y Montagut Mantilla, 2014, p.70)

Ambas investigaciones podrían sugerir que el enfoque del manual de convivencia como escudo, coexiste con el enfoque de control y disciplina; aunque, parece que, en una misma escuela puede aplicarse el manual para imponer disciplina; pero, cuando los estudiantes tienen actitudes complicadas y desafían al personal docente, el MC también cumple la función de ser un escudo para los docentes.

*Cuadro resumen de los enfoques e investigaciones académicas sobre MC*



### **1.4.3. Aportes y límites de la revisión de experiencias, los enfoques y las investigaciones académicas sobre el MC**

Las experiencias latinoamericanas permiten identificar que el enfoque de cultura de paz es común en los países latinoamericanos, y puede dar luces sobre la experiencia en El Salvador. Por el contrario, Europa mantiene un enfoque distinto, que difícilmente puede compararse con la experiencia salvadoreña. Aun así, deja un aprendizaje importante: la desvinculación entre las políticas educativas sobre el ME y la práctica escolar cotidiana.

Las diferencias investigaciones académicas desarrolladas en Latinoamérica, permiten tener una base teórica desde dónde es posible enfocar el MC. Además, la revisión parece mostrar que en diferentes países hay cierta tendencia: el enfoque de cultura paz promovido desde las políticas educativas, no necesariamente se relaciona con la manera cómo las escuelas aplican el MC en su rutina diaria.

Parece que hay una desvinculación entre el deber ser del manual y lo que realmente sucede en la cotidianidad escolar. No obstante, estos estudios latinoamericanos no explican cómo se vincula la aplicación práctica de los MC en las escuelas públicas locales, con su fin establecido en las políticas educativas nacionales. Es decir, no se contrasta el enfoque de los ministerios sobre el manual y su uso en la práctica escolar cotidiana.

En el caso de los estudios salvadoreños, el tema del manual aparece como un elemento contextual dentro de un tema educativo más amplio. Es decir, el manual de convivencia no conforma el tema principal de dichos estudios. Por ello, las evidencias no están dirigidas a explicar la relación entre la aplicación de los manuales y el fin para el cual fueron creados por el Ministerio de Educación.

## II. Planteamiento del problema

En El Salvador, el MC es introducido en 2007 como parte de una iniciativa internacional para promover educación para la paz y en derechos humanos. En 2018 el 92.66% de las escuelas públicas ya cuentan con un MC (MINED, 2018, p.14), el cual, según Mined, debe aplicarse como un recurso para construir cultura de paz. Su función es clave en guiar a los actores escolares en la prevención y resolución de conflictos mediante estrategias formativas, no punitivas.

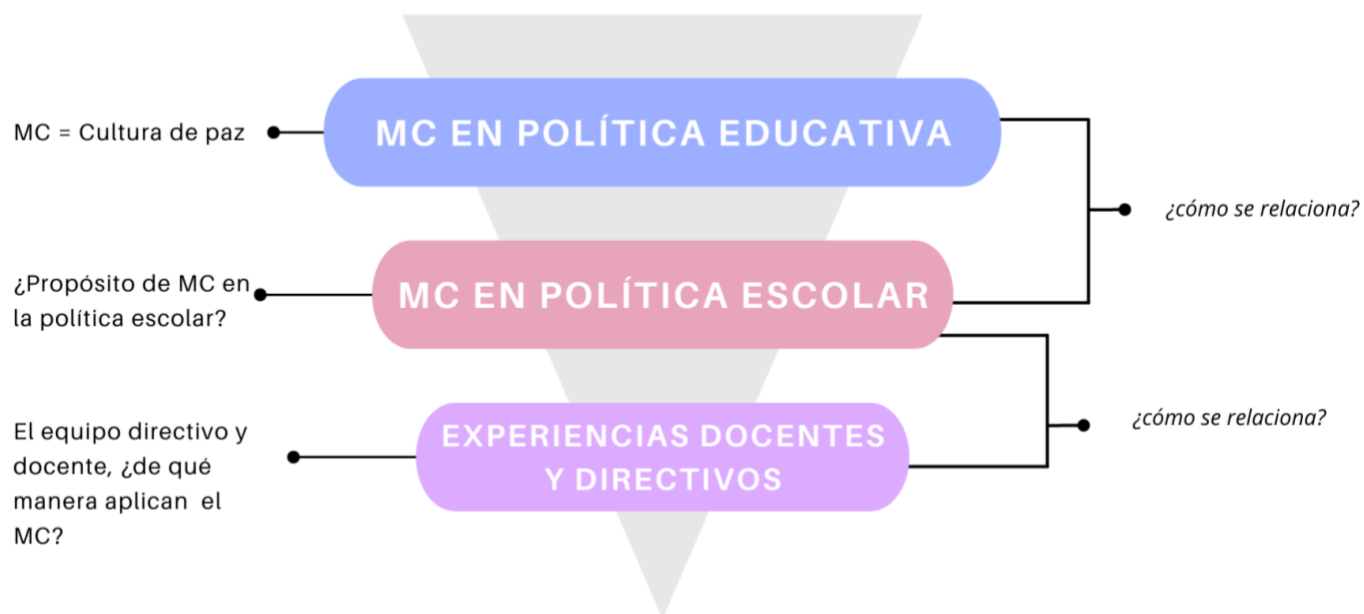
Sin embargo, algunos estudios académicos revelan pistas de cómo las escuelas en su cotidianidad enfocan el MC desde estrategias punitivas desvinculadas del enfoque de paz promovido por el Mined. Pues, en los 13 años de existencia del MC, poco se conoce sobre su aplicación en la práctica escolar cotidiana; y menos, si hay vinculación con la finalidad propuesta por el Mined.

Ante esto, el presente estudio busca comprender la aplicación cotidiana del manual de convivencia en los centros educativos públicos y analizar cómo se relaciona dicha aplicación, con el propósito del MC definido en la política educativa nacional. Específicamente, interesa conocer, por un lado, la política escolar sobre el propósito del MC; y, por otro lado, las experiencias concretas de los actores escolares en su manera de aplicar dicho MC.

La Política Educativa como campo teórico, tiene el “[...] desafío [de] asumir una lectura crítica de la realidad y una mirada en acción que sea capaz de transformar lo que sucede [...]” (Tello, 2011, 4) siguiendo esta reflexión, la presente propuesta de investigación no solo pretende aportar con conocimiento nuevo sobre un problema poco conocido; sino que, además, se busca contribuir en los siguientes aspectos:

- a. Por un lado, los resultados aportarán al debate nacional e internacional con evidencias sobre las experiencias de las escuelas en su forma de aplicar el manual de convivencia; y, que éstas puedan dar luces sobre la vinculación (o desvinculación) con el enfoque de paz promovido desde las políticas educativas nacionales. Otros países con problemas de estudio similares podrán enriquecer sus reflexiones con este estudio.
- b. Por otro lado, se elaborarán recomendaciones desde el campo teórico de la Política Educativa, sobre cómo lograr una mejor vinculación entre la finalidad del manual de convivencia como recurso de paz, con su aplicación en la práctica escolar cotidiana.

Esquema planteamiento del problema:





## 2.1. Objetivo general y específicos

Este estudio busca alcanzar los siguientes objetivos:

### *Objetivo general:*

Comprender la aplicación cotidiana del manual de convivencia en los centros educativos públicos y analizar cómo se relaciona dicha aplicación, con el propósito del MC definido como recurso para construir cultura de paz en la política educativa nacional.

### *Objetivos específicos:*

1. Entender el propósito del manual de convivencia en la política escolar elaborada por los centros educativos públicos
2. Entender las experiencias cotidianas del equipo directivo y docente en su manera de aplicar el manual de convivencia.
3. Relacionar y contrastar el propósito del MC en la política escolar, y la manera en que el equipo directivo y docente lo aplica en la cotidianidad.
4. Relacionar y contrastar el propósito del MC en la política nacional del Ministerio de Educación, con el propósito del MC en la política escolar.

## 2.2. Preguntas de investigación

### *Pregunta principal:*

¿Cómo se relaciona la aplicación cotidiana del manual de convivencia en los centros educativos públicos con el propósito del MC definido como recurso para construir cultura de paz en la política educativa nacional?

### *Subpreguntas:*

- 1) ¿Cuál es el propósito del manual de convivencia en la política escolar elaborada por los centros educativos públicos?
- 2) El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana?
- 3) ¿Cómo se vinculan las experiencias de los equipos directivo y docente con el propósito del MC en la política escolar?
- 4) ¿Cómo se vincula el propósito del MC en la política escolar, con el propósito del MC descritas en la política educativa nacional?

### 2.3. Desglose y explicación de las preguntas de investigación

En la presente sección, se desglosarán las preguntas de investigación en subtemas redactados de forma interrogativa, los cuales, servirán de guía para la elaboración de la metodología (específicamente los instrumentos) y el plan de análisis. A continuación, se muestra el desglose.

***Pregunta 1: ¿Cuál es el propósito del manual de convivencia en la política escolar elaborada por los centros educativos públicos?***

La política escolar es la versión local (construida por la escuela) de la política nacional. Esta pregunta de investigación busca identificar cómo los centros educativos asumen los lineamientos del Mined sobre el propósito del MC y cómo la traducen a acciones cotidianas. La política escolar es representada en el documento de MC propio del centro educativo.

*1.1. ¿Cuál es el propósito del MC descrito en el documento de MC elaborado por los centros educativos?*

Esta pregunta busca identificar en el documento de MC elaborado por el centro educativo, cuál es su intención, para qué sirve. Los resultados serán relacionados en la pregunta 4, con las experiencias de directores y docentes aplicando el MC; y en la pregunta 5, vinculando el propósito del MC con la política educativa nacional.

*1.2. ¿Qué tipo de acciones de convivencia son descritas en el MC elaborado por los centros educativos?*

El Mined (2007) establece que los centros educativos deben considerar ciertas acciones de convivencia en el MC. Con esta pregunta, se busca identificar cuáles acciones han elaborado los centros educativos para promover la convivencia en el entorno escolar.

*1.3. ¿Cuáles son las acciones concretas descritas en el MC para el manejo de los conflictos?*

La identificación de acciones concretas y formativas sobre el manejo de conflictos es uno de los elementos más importantes en el MC según el Mined (2008); ya que, estas acciones son las que contribuyen a la cultura de paz. Por eso interesa conocer cuáles acciones desarrollan los centros educativos, para contrastarlo con los lineamientos establecidos en la política educativa nacional (este contraste se hará en la pregunta 4).

*1.4. ¿Cuál es la relación entre el propósito del MC y el propósito del reglamento interno?*

Según el Mined (2008) el MC y reglamento interno son dos documentos institucionales con propósitos distintos. El MC debe superar el esquema prescriptivo del reglamento y posicionarse como un recurso para construir cultura de paz. Es relevante para el estudio identificar cómo se relacionan estos dos documentos, porque algunas evidencias mostradas anteriormente sugieren que, en la práctica, el MC sigue siendo una continuación del reglamento.

**Pregunta 2: El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana?**

Con esta pregunta interesa conocer dos tipos de experiencias: 1) las del equipo directivo (director/a, subdirector/a) aplicando el MC; y 2) las del equipo docente aplicándolo específicamente en el aula. El énfasis radica en la forma de aplicar el MC de personas concretas, en momentos y espacios específicos. Los resultados serán relacionados en la pregunta 4, para vincular lo escrito en el MC y lo que hace el equipo directivo y docente diariamente.

*2.1. Las experiencias cotidianas del equipo directivo con el MC*

- a. Para el equipo directivo, ¿cuál es el propósito del MC en la escuela?
- b. El equipo directivo, ¿en qué tipo de circunstancias recurre al MC?
- c. ¿Cuáles acciones concretas de convivencia del MC aplica el director en su jornada diaria de trabajo?
- d. ¿A qué tipo de acciones establecidas en el MC recurre el director para el manejo de los conflictos?

*2.2. Las experiencias cotidianas del equipo docente con el MC*

- a. Para el equipo docente, ¿cuál es el propósito del MC en la escuela?
- b. En el aula, ¿en qué tipo de circunstancias se recurre al MC?
- c. ¿Qué acciones concretas de convivencia del MC aplican los docentes en el aula?
- d. En el aula, ¿se recurre a las acciones descritas en el MC para el manejo de los conflictos? ¿Cuándo y cómo las aplican?

**Pregunta 3: ¿Cómo se vinculan las experiencias de los equipos directivo y docente con el propósito del MC de la política escolar?**

La presente pregunta busca relacionar los resultados de las preguntas 1 y 2 para identificar qué tipo de coincidencias o tensiones existen entre la política escolar y la manera de aplicar el MC por parte del equipo directivo y docente. Es decir, comparar lo que las escuelas han elaborado sobre el MC en su política, con las experiencias de los docentes y directores aplicando dicho manual. Esta pregunta se desglosa en las siguientes interrogantes:

*3.1. ¿El propósito descrito por el equipo directivo y docente, coincide o difiere con el propósito del MC elaborado en la política escolar? ¿Cómo?*

*3.2. ¿Las acciones de convivencia descritas en el MC coinciden o difieren con las acciones de convivencia realizadas por los docentes y directores? ¿Cómo?*

*3.3. ¿Las acciones concretas descritas en el MC para el manejo de los conflictos coinciden o difieren con las acciones para el manejo de conflictos que los docentes y directores desarrollan? ¿Cómo?*

***Pregunta 4: ¿Cómo se vincula el propósito del MC en la política escolar, con el propósito del MC descrito en la política educativa nacional?***

Esta pregunta busca relacionar los resultados de la pregunta 1 con el propósito del MC descrito en los distintos documentos y normativas del Ministerio de Educación que constituyen la política educativa nacional. El objetivo es identificar qué tipo de coincidencias o tensiones existen entre el propósito del MC elaborado por las escuelas en su política, y el propósito del manual desarrollado en la política nacional. Cuatro interrogantes se desglosan de esta pregunta:

*4.1. ¿El propósito del MC en la política escolar coincide o difiere con el propósito del MC descrito en la política educativa nacional? ¿Cómo?*

*4.2. ¿Las acciones de convivencia descritas en la política escolar, coincide o difiere con las acciones para la convivencia descritas en la política educativa nacional?*

*4.3. ¿Las acciones para el manejo de los conflictos descritas en la política escolar, coincide o difiere con las acciones para el manejo de conflictos propuestas en la política educativa nacional?*

*4.4. En la política escolar ¿el reglamento escolar y el MC son documentos distintos como lo afirma la política nacional?*

### III. Marco teórico

En la primera parte del presente marco teórico, se muestra la base teórica del manual de convivencia, la cual incluye el enfoque de educación en derechos humanos promovido por las Naciones Unidas y asumido por los ministerios de educación latinoamericanos. A partir de este enfoque, se desarrollan de manera crítica las conceptualizaciones de ‘convivencia’ y ‘manual de convivencia’; y se exponen las características de dicho recurso escolar.

En la segunda parte, se muestran las definiciones y características de los conceptos de ‘política educativa nacional’, ‘política escolar local’ e ‘implementación de la política’; los cuales son los conceptos que aparecen en las preguntas de investigación y guiarán el análisis de los resultados. Después, se muestra una breve discusión sobre cómo se relaciona la política nacional con la política local, y la política local con la implementación de la política.

#### 3.1. Manual de convivencia escolar: bases teóricas

El manual de convivencia es un recurso orientado a la promoción de la convivencia y cultura de paz en el entorno escolar, desde un enfoque de educación en derechos humanos. Este enfoque es promovido por las Naciones Unidas y asumido en las políticas educativas de varios ministerios de educación latinoamericanos. A continuación, se expondrá en qué consiste el enfoque de educación en derechos humanos y cómo es conceptualizado el MC.

##### ***a. La educación en derechos humanos***

La educación en derechos humanos es un enfoque de educación desarrollado y promovido por Naciones Unidas. En los siguientes párrafos, se hará referencia a conceptos provenientes del documento *“Proyecto revisado del plan de acción para la primera etapa (2005-2007) del Programa Mundial para la educación en derechos humanos”* elaborado en 2005 por la Asamblea General de Las Naciones Unidas.

La educación en derechos humanos buscar formar personas capaces de fomentar una cultura donde prevalezcan los derechos humanos, y que, además, en el transcurso de su vida logren una “[...] respuesta equilibrada y respetuosa de los derechos humanos a las dificultades que acompañan a un período de cambio fundamental impulsado por la mundialización, las nuevas tecnologías y los fenómenos conexos.” (Naciones Unidas, 2005, p. 8)

El aprendizaje de los derechos humanos debe realizarse a través de la promoción, transmisión y puesta en práctica de los derechos con todos los actores escolares y en todos los niveles educativos. Para ello, es necesario asegurar que los procesos de enseñanza-aprendizaje, como las capacitaciones, los planes de estudio, los materiales y manuales didácticos, conduzcan al aprendizaje y respeto de los derechos.

Para crear las condiciones para educar en derechos humanos, es necesario que las políticas nacionales incluyan el mejoramiento de los planes de estudio y las capacitaciones para docentes y directivos. Además, en la ejecución de estas políticas es necesario desarrollar medidas de organización escolar que faciliten la participación de los diferentes actores, y que procuren un entorno escolar respetuoso de los derechos. (Naciones Unidas, 2005, 9)

Asimismo, es necesario que las escuelas desarrollen orientaciones para el fortalecimiento y puesta en práctica de los contenidos teóricos sobre derechos humanos; y, que establezcan una estructura escolar de participación para que los distintos actores de la comunidad, como docentes, directivos, estudiantes y familias estén presentes en la toma de decisiones.

La educación en derechos humanos brinda beneficios para el sistema educativo, los cuales incluye:

- a. Mejores logros de aprendizaje: la oportunidad de poner en práctica los derechos humanos (no solo aprenderlos teóricamente) contribuye a mejorar los logros de aprendizaje, porque los estudiantes adquieren un papel activo en su aprendizaje.
- b. Mayor acceso al proceso de escolarización: el enfoque de derechos promueve la inclusión, la igualdad, el respeto a la diversidad y la no discriminación; lo cual brinda oportunidades de acceso para más estudiantes.
- c. Finalmente, los valores que devienen del enfoque de derechos, como el dialogo, la tolerancia, etc., contribuyen a la cohesión social y a la prevención de los conflictos. (Naciones Unidas, 2005, 10)

### ***b. El manual de convivencia: recurso para construir cultura de paz***

Desde el enfoque de derechos humanos, el manual de convivencia está orientado a la promoción de los valores, las actitudes y competencias necesarias para aprender a convivir con los diferentes actores que conforman la escuela. Además, busca formar estudiantes capaces de construir la paz tanto a nivel local, como internacional; y prepararlos para la convivencia en sociedad. (UNESCO, 2014, p.14)

Desde el enfoque de educación en derechos humanos, la convivencia se conceptualiza como “[...] el cultivo de la vida colectiva, caracterizada por un currículum con énfasis en la paz, la ciudadanía y los Derechos Humanos, así como por la creación de estructuras de participación y por el reconocimiento de la diversidad.” (Morales & López, 2019, pp. 9-10) La convivencia escolar es vivir respetando y promoviendo los derechos de los actores educativos.

Para lograr la convivencia en la escuela, el MC establece regulaciones internas que “[...] señalan el camino que deben seguir los miembros de la comunidad educativa para alcanzar los fines institucionales.” (Valencia Murcia & Mazuera, 2006, p.125) En el MC se fijan normas de convivencia, formas de comportamiento en favor de los derechos, maneras de resolver los conflictos individuales y colectivos, e, incluso, normas de higiene.

Las regulaciones del MC deben ser elaboradas con la participación de los diversos miembros de la comunidad educativa, de manera que se logren establecer acuerdos que incluyan las demandas e intereses de todos los actores. (Valencia Murcia & Mazuera, 2006, p.26) Además, deben estar constantemente re-elaborando y modificando dicho manual, para que esté actualizado a los nuevos cambios del contexto escolar.

### 3.2. La relación entre Estado y sociedad

Joel S. Migdal en su libro 'State in Society' de 2004, propone un modelo de Estado en sociedad que busca guiar el análisis de la presente investigación, específicamente sobre la relación entre la política educativa planteada desde el Estado, y la política local elaborada por los centros educativos desde su contexto. Según Migdal, el tipo de relación entre el Estado y la sociedad influye directa o indirectamente en el campo de las políticas públicas y su implementación.

#### *La relación entre el Estado y la sociedad*

El Estado es una organización social y política que, dentro de un territorio, tiene la autoridad constitucional de establecer reglas y normas sobre los ciudadanos. Además, desarrolla políticas o líneas de acción que deben ser implementadas en la sociedad, por instituciones subestatales. La sociedad está conformada por una combinación de organizaciones sociales dentro de un mismo territorio, como familias, comunidades, empresas, escuelas, etc.

Cada organización social establece sus propias reglas, sanciones y recompensas, que marcan los comportamientos aceptables dentro de su grupo. Los individuos pertenecientes deben adherirse a ellas y los futuros miembros deben aceptar y seguir estas reglas si quieren formar parte de dicha organización, aunque implique ir en una vía distinta a la estatal. De esta manera, la organización va adquiriendo control social sobre un territorio determinado.

Dependiendo de sus intereses, las organizaciones ofrecen incentivos a sus miembros, como seguridad social o estatus; o bien, imponen amenazas mediante la violencia, como una manera de convencerlos de hacerse miembros. Los individuos deben escoger a qué organización subscribirse, considerando los incentivos. En general, como los ciudadanos de un territorio pertenecen a varias organizaciones, deben seguir varias reglas.

El objetivo de las organizaciones sociales es conseguir control social, el cuál está determinado por la cantidad de individuos que siguen sus reglas y la motivación que estos tienen para subscribirse a ellas. En este sentido, el Estado también es una organización social que ofrece incentivos dependiendo de los intereses de los gobernantes de turno; y también busca que los individuos del territorio se incorporen a sus leyes, para tener mayor control social.

La relación entre Estado y sociedad está caracterizada por la tensión, que ambos mantienen, por el control social y la legitimidad para establecer sus propias reglas. Por un lado, el Estado reclama la autoridad máxima para regular los aspectos sociales dentro del territorio, esperando que los individuos y las demás organizaciones se adhieran a sus reglas. Por otro lado, los líderes de las organizaciones buscan conseguir sus propios intereses locales y controlar una parte del territorio.

El Estado y la sociedad están constantemente modificando sus intereses, propósitos y reglas. No son entidades absolutas. Esa dinámica cambiante genera una tensión permanente entre ambos, porque cada parte busca cumplir sus intereses particulares y consolidar su control social. El Estado y las organizaciones pueden unir fuerzas y desarrollar prácticas que responden a sus intereses; o bien pueden competir entre sí por el control. (Migdal, 2004, p.48)

### *El Estado y la implementación de las políticas públicas*

Migdal (2004) explica que un Estado fuerte, que logra mantener altos niveles de control social y de implementación de políticas públicas, se puede medir en una escala de tres indicadores:

- Compromiso: La fuerza del Estado se basa en el grado de conformidad de la población con sus exigencias. A menudo se obliga a las organizaciones sociales, el cumplimiento de los lineamientos de la política, mediante la fuerza, aplicando sanciones.
- Participación: Organización de la población en tareas especializadas, en los componentes institucionales de la política pública.
- Legitimidad: Implica la aceptación de las reglas del Estado por parte de las organizaciones sociales, sin la necesidad de recurrir a sanciones.

El Estado busca imponer una única forma de comportamiento mediante la implementación de políticas públicas a gran escala, lo cual requiere movilizar recursos estatales hacia las organizaciones y establecer subagencias con la autoridad de recompensar o sancionar a aquellas organizaciones que no están desarrollándose bajo los lineamientos de la política. El problema surge, cuando los intereses de las organizaciones no están alineados a la política.

Cuando los intereses del Estado no están alineados con los intereses locales, la implementación de las políticas públicas puede complicarse. Si los individuos encargados de implementar las políticas en los contextos locales no sienten motivación para adherirse a las reglas del Estado, pueden suscribirse a las organizaciones locales y seguir otras reglas; como consecuencia dedican poco esfuerzo en el desarrollo de las políticas.

Por otro lado, el Estado puede intentar la implementación de las políticas convenciendo a los líderes de las organizaciones, que las nuevas legislaciones son esenciales para el bienestar de sus miembros. Es decir, transmitirles un sentido de urgencia sobre los peligros de no adherirse a los nuevos lineamientos. Hay que aclarar, que esta estrategia es efectiva cuando los líderes estatales pueden proveer varios canales de apoyo para la implementación. (Migdal, 2004, p.71)

Cuando esta condición no se cumple y hay pocas subagencias dedicadas a la implementación, los lineamientos de la política estatal son invisibilizados, el Estado pierde coherencia y su estabilidad es amenazada. Como consecuencia, los líderes estatales aplican la “política de sobrevivencia”, en la cual deciden eliminar las pocas subagencias que trabajan en la implementación, para que éstas no adquieran poder y afecten la estabilidad del Estado.

No obstante, los líderes estatales pueden no incurrir en la política de sobrevivencia y decidir no eliminar las subagencias, especialmente cuando las políticas públicas provienen de iniciativas internacionales, y la implementación de dichas líneas de acción son un requisito para el desembolso de donaciones y apoyos financieros. Incluso, el Estado puede crear alianzas con organizaciones no gubernamentales o privadas.

### *Los implementadores de las políticas públicas*

Los implementadores son funcionarios de nivel medio, que tienen la responsabilidad de poner en marcha los lineamientos de la política en la cotidianidad; es decir, implementar ciertos programas en un área y territorio específico. Usualmente están lejos de la vista de los líderes estatales,



aunque mantienen comunicación con los funcionarios de subagencias estatales, y también con los actores locales beneficiarios de los programas. (Migdal, 2004, p.84-85)

En la realización de sus tareas, los implementadores cuentan con la discreción de tomar sus propias decisiones cuando algo no está contemplado en sus deberes formales. Por otro lado, el trabajo de los implementadores puede ser afectado por las negociaciones que debe mantener con sus supervisores, a quienes deben rendirles cuentas; los beneficiarios locales de los programas y otros grupos con autoridad en la localidad.

Frente a las negociaciones con los diferentes grupos sociales y la presión que éstos generan para defender sus intereses, los implementadores pueden sopesar las presiones y evaluar el posible impacto en su carrera profesional. Mientras que, algunos pueden aprovechar para buscar un ascenso, mostrándose motivados por los lineamientos nacionales; otros pueden priorizar la estabilidad de su trabajo frente a la resistencia de los grupos por aceptar los programas.

### **3.2. Definición de política nacional, política escolar e implementación de de la política**

#### ***a. La política educativa nacional***

La política educativa hace referencia a una línea de acción definida por una autoridad estatal, que busca solucionar problemas educativos públicos. En su proceso de elaboración involucra a varios actores y se establece como obligatoria para toda la sociedad. Además, busca impactar la realidad socioeducativa a través de programas y productos concretos. El gran propósito de la política educativa es incidir en la práctica educativa. (Espinoza, 2015, p.147)

Para ello, la política educativa integra tres elementos: 1) la justificación del problema educativo que pretende solucionar, 2) el propósito que se espera alcanzar en el sistema educativo; y 3) una teoría de la educación que explica cómo se alcanzará dicho propósito. También, esta teoría brinda fundamento a la toma de decisiones. Generalmente, el propósito está en consonancia con los fines de la educación procedentes de una teoría. (Espinoza, 2015, p.146)

Una política puede ser creada por organizaciones internacionales, privadas y no gubernamentales, por gobiernos locales o nacionales a través de una normativa legal. (Espinoza, 2015, p.147) Los donantes internacionales también pueden influir en las prioridades de una política, a través de programas y proyectos fundamentados en evidencia obtenida de investigaciones científicas. (Adams et al., 2001, pp.227-228)

Una misma política educativa puede dimensionarse desde tres perspectivas distintas:

- La retórica de la política, que hace referencia a los enunciados oficiales sobre los propósitos educativos emitidos en los discursos nacionales, ya sea por los líderes políticos, o autoridades del Ministerio de Educación.
- La política legal reflejada en las leyes, los decretos nacionales o normativas; los cuales establecen orientaciones, responsabilidades y obligaciones para el sector educativo.
- La política implementada, es decir, la política legal traducida a acciones concretas en el sector de educación donde se encuentra el problema a solucionar. (Adams et al., 2001, p.222) (Espinoza, 2015, pp.146-147)

En el presente estudio se entenderá la 'política educativa nacional' en su dimensión legal, reflejada en las distintas leyes, decretos y normativas oficiales del Ministerio de Educación. En estos documentos legales, se puede encontrar el propósito del MC y las orientaciones sobre cómo las escuelas pueden elaborar su propio manual. Esto será relacionado con la política local sobre el MC desarrollada por la escuela.

### ***b. La política escolar local***

La política escolar es desarrollada por los actores locales que forman parte de la escuela, generalmente incluye al equipo directivo, docente, y en algunas ocasiones, también las familias de los estudiantes. En la política escolar, estos actores intentan representar los compromisos y las orientaciones establecidas en la política nacional, al mismo tiempo, buscan incluir las prioridades e intereses locales. (Ball et al., 2012, p.44)

La política escolar es la versión local de la política nacional, reflejada en los documentos oficiales de la institución. Dentro de la escuela, la política tiene fuerza legal, en el sentido que establece responsabilidades y disposiciones para todos los actores, intentando encaminar la actividad escolar hacia ciertos fines. (Ball et al., 2012) Así, por ejemplo, las escuelas elaboran su MC tomando como referencia las orientaciones de la política nacional, pero desarrollando su propia interpretación y contextualización.

### ***c. Implementación de la política local***

La implementación de la política es la traducción de la política local a acciones concretas en la práctica cotidiana. Es decir, las orientaciones de la política se convierten en actividades, actuaciones y tareas concretas realizadas por los directores, docentes, estudiantes, etc., dentro del contexto de la escuela y en las aulas. Estas acciones pueden ser eventos educativos, producción de manuales, materiales, carteles, etc. (Mainardes, 2015, p.28)

Así, por ejemplo, las orientaciones elaboradas en el manual de convivencia se pueden traducir en actividades deportivas para la convivencia, creación de carteles con las normas de convivencia, estrategias para resolver conflictos, etc. La implementación de la política depende - como mínimo- de la organización y comunicación entre la comunidad escolar, de los factores contextuales, y también de los intereses y las experiencias personales de los actores escolares.

Por un lado, el equipo directivo debe comunicar claramente los objetivos de la política a los demás actores; para que, entre todos puedan decidir qué debe y puede hacerse para cumplirlos. (Ball, 2006) "Los directores son conscientes de que tienen que esforzarse por convencer a su personal del valor de las ideas políticas y, de hecho, a veces ellos mismos no están convencidos." (Ball et al., 2012, p.50) Si en este proceso no hay claridad de la política, la práctica se vuelve ambigua.

En cuanto a los factores contextuales, la implementación de la política se realiza en base a los recursos que se tienen a la mano, incluyendo el tiempo y las energías de los actores. Además, la implementación de una política se relaciona con otros tipos de prioridades y políticas que también deben ser implementadas en la escuela. Estas políticas con múltiples actividades se mezclan en la práctica, y crean un "bricolaje" de actividades educativas. (Ball et al., 2012, p.46)

Por otro lado, los intereses personales y experiencias de los actores pueden llevarles a asumir distintas posturas en torno a la política escolar, incluyendo posturas de crítica e indiferencia. Algunos pueden adoptar un rol activo en la producción de materiales, crear eventos en base a las orientaciones de la política, otros pueden dedicarse al monitoreo de la política, o mantenerse alejado de esas actividades. (Ball et al., 2012, p.49)

#### ***d. El paso de la política nacional a la política local***

Las políticas nacionales se codifican mediante cuerpos legales, discursos políticos, compromisos públicos, etc., y se decodifican a través de las interpretaciones que los actores locales realizan sobre la política en base a sus propias interpretaciones, recursos y contextos. Un mismo texto de política educativa nacional puede tener una pluralidad de lectores locales y producir una diversidad de lecturas e interpretaciones. (Ball, 2006, p.44)

Los diseñadores de políticas nacionales pueden hacer el esfuerzo de procurar una lectura adecuada de los objetivos y las orientaciones, mediante capacitaciones a grupos de actores locales, o la publicación de documentos complementarios. Sin embargo, ellos no tienen el control de los significados que estos actores otorgarán a la política. Mas bien, en el ámbito de la política local existen diversas representaciones de la política nacional. (Ball, 2006, p.46)

Las políticas educativas plantean soluciones a problemas que deben resolverse en el contexto local. Sin embargo, estas soluciones son orientaciones generales, no tienen una uniformidad absoluta en todas las circunstancias. Cada localidad, cada escuela debe generar una respuesta propia a los problemas, basadas en sus propias limitaciones y situaciones, pero tomando como referencia las orientaciones de la política nacional. (Ball, 2006, p.46)

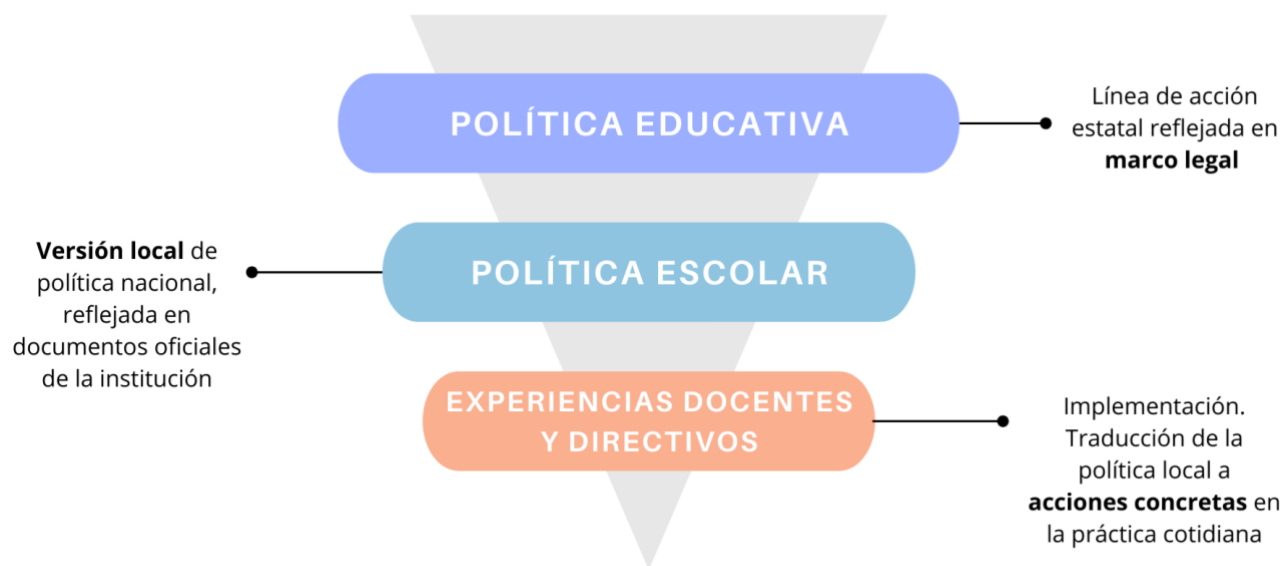
“Las políticas no suelen decir lo que hay que hacer, sino que crean circunstancias, un abanico de opciones disponibles para decidir lo que hay que hacer [...]” (Ball, 2006, p.46) La respuesta debe construirse en su contexto, no ser una solución mecánica. Para ello es necesario que exista compromiso y comprensión de las orientaciones. Si la política nacional es confusa o incompleta, la local corre el riesgo de ser ambigua o alejarse de los fines originales de la política nacional.

#### ***e. El paso de la política local a la implementación de la política***

En la traducción de la política local a acciones concretas puede haber distintos factores que limiten o beneficien la comprensión e implementación de la política: los intereses personales de los actores escolares, la capacidad de organización de la comunidad educativa, los factores contextuales, etc. Por ejemplo, algunos actores pueden asumir posturas a favor, que faciliten la traducción de la política a eventos, materiales educativos, etc.; otros pueden mostrar indiferencia sobre las actividades definidas en la política.

En el contexto de la escuela, puede haber factores como la falta de materiales y recursos educativos, aulas en hacinamiento, aulas con multigrados, etc., que pueden afectar o limitar a los actores locales en la realización de las acciones definidas en la política escolar. Por ejemplo, la actual pandemia del Covid-19 y las medidas de higiene que se requiere en las escuelas, pueden limitar a los actores escolar en la realización de eventos presenciales.

**f. Esquema resumen sobre política educativa, política local e implementación de la política**



### **3.3. Posibles escenarios sobre la aplicación del MC en los centros educativos y su relación con la política nacional**

En el presente estudio se prevé encontrar los siguientes escenarios sobre la aplicación cotidiana del MC de las escuelas y su relación con la política nacional:

#### *Escenario 1:*

- El propósito del MC en la política escolar difiere del propósito establecido en la política nacional.
- Las experiencias de los docentes y directores en su forma de aplicar el MC difieren del propósito de dicho manual descrito en la política escolar.

#### *Escenario 2:*

- El propósito del MC en la política escolar difiere del propósito establecido en la política nacional.
- Las experiencias de los docentes y directores en su forma de aplicar el MC están alineadas al propósito de dicho manual descrito en la política escolar.

#### *Escenario 3:*

- El propósito del MC en la política escolar está alineada al propósito establecido en la política nacional.
- Las experiencias de los docentes y directores en su forma de aplicar el MC difieren del propósito de dicho manual descrito en la política escolar.

#### *Escenario 4:*

- El propósito del MC en la política escolar está alineada al propósito establecido en la política nacional.
- Las experiencias de los docentes y directores en su forma de aplicar el MC están alineadas al propósito de dicho manual descrito en la política escolar.

Los cuatro escenarios se han construido en base al análisis desarrollado en el marco teórico sobre el paso de la política nacional a la política local; y el paso de la política local a la implementación de la política. No obstante, estos son posibilidades, lo cual puede cambiar con los resultados a obtener durante el trabajo de campo.

## IV. Abordaje metodológico

El objetivo de la presente investigación es comprender la aplicación cotidiana del manual de convivencia en los centros educativos públicos y analizar cómo se relaciona dicha aplicación, con el propósito del MC definido en la política educativa nacional. Esto requiere un abordaje metodológico cualitativo para profundizar en las experiencias cotidianas de actores escolares, en los procesos y las conceptualizaciones en torno al manual de convivencia.

La investigación cualitativa parte de la premisa que las personas “[...] construyen el mundo a su manera, no de manera general, sino concretamente.” (Deslauriers, 2004, p. 6) El énfasis es profundizar en los fenómenos concretos en los cuales están insertos los actores locales, y tratar de comprender los sentidos que las personas dan a los eventos y experiencias que conforman su propia realidad.

En esta tesis, interesa profundizar en las experiencias de los docentes y directores en su manera cotidiana de aplicar el MC. Asimismo, en la formulación e implementación del MC a nivel local, e identificar la concordancia con los lineamientos de la política educativa establecido al nivel nacional.

Aunque el fenómeno del MC se ubica en los espacios físicos del centro educativo, las medidas de bioseguridad impuestas por las autoridades de salud ante el COVID-19; complican la realización de una metodología que requiera trabajo de campo presencial. Por ello, para esta tesis, la metodología es online y multimodal, lo cual implica tomar en cuenta ciertas consideraciones técnicas y éticas que aparecen exclusivamente en el entorno virtual.

El presente capítulo presenta en un primer momento, la metodología online multimodal, en la cual se incluye una estrategia de estudio de casos con diseño múltiple; y las técnicas cualitativas de revisión documental y entrevista. En un segundo momento, se exponen los aspectos éticos a considerar en la metodología. En los anexos, al final de esta tesis, se encontrarán los instrumentos elaborados para la recolección de datos.

### 4.1. Metodología online multimodal

La presente tesis propone desarrollar una metodología online multimodal, es decir, la aplicación de varios métodos de recolección de datos a través de las tecnologías de la información. Esta metodología, permitirá responder a las preguntas de investigación en medio de un contexto complejo de pandemia por COVID-19. Por un lado, la virtualidad es una oportunidad para acercarse a las escuelas sin infringir las medidas de salud; y, por otro lado, lo multimodal permite usar varias herramientas y técnicas online para recabar la mayor cantidad de datos posible.

La metodología online -en esta tesis- se entiende como el uso de las tecnologías de la información (TIC) para estudiar las experiencias, conceptualizaciones y los procesos en torno al manual de convivencia. Las TIC incluyen los dispositivos y las herramientas tecnológicas digitales que facilitan la comunicación y la información; y se caracterizan ser interactivas, interconectadas, digitales e instantáneas. (Grande et al., 2016, pp. 224-225)

La presencia del internet y las TIC en la metodología, admite diversas opciones para seleccionar y contactar a varios tipos de participantes, independientemente de su ubicación geográfica. Esto facilita el acercamiento a escuelas de distintos territorios del país, sin poner en riesgo la salud de los participantes y del investigador. Además, existe una variedad de herramientas para acceder a datos de diferentes tipos (sea texto, visual, etc.) (Salmons, 2015, p. 6)

Por ejemplo, se puede solicitar fotos tomadas desde celular para obtener datos sobre los carteles que exponen las normas de convivencia, que los actores escolares colocan en los muros de la institución. Estas imágenes pueden enviarse fácilmente por WhatsApp o email. Asimismo, si el MC está disponible en PDF o si las normas de convivencia están escritas en la página de Facebook del centro educativo, puede solicitarse permiso para tomar una captura de pantalla.

El término 'multimodal' hace referencia al uso de varios métodos de recolección de datos en un mismo abordaje cualitativo. Por ejemplo, en una investigación pueden utilizarse tanto la técnica de la entrevista, como la revisión documental para estudiar un mismo fenómeno. Cuando la recolección de datos se realiza online, la elección del tipo de técnica a usar es menos clara; porque los datos no están claramente diferenciados. (Brewer & Hunter, 2006) (Salmons, 2015)

Es decir, durante una entrevista por videollamada el participante puede compartir simultáneamente documentos en formato PDF, imágenes o escribir información adicional en el chat. En una entrevista mediante mensajería instantánea, el entrevistado puede compartir notas de voz e imágenes; y todos esos datos son relevantes para el estudio. Por lo anterior, Salmons (2015) afirma que la investigación con técnicas online, en cierta medida es multimodal (p.30)

A pesar de las variadas ventajas que ofrece una metodología online y multimodal, también puede generar desventajas en el proceso de recolección de datos. En primer lugar, la falta de acceso a internet fijo (Wi-Fi) por parte de los participantes, limita la posibilidad de realizar entrevistas sincrónicas, porque las plataformas de videollamadas requieren internet estable y potente para cargar interfaces de video, audio y texto.

En segundo lugar, cuando la conexión a internet es débil, existe el riesgo que la videollamada se interrumpa constantemente. Esto puede incomodar al entrevistado y entrevistador, y limitar la relación de confianza que se necesita establecer en una entrevista. Lo anterior puede solventarse apagando la cámara y usar solamente la llamada. No obstante, se pierde el acceso a otros tipos de comunicación no verbal (como gestos) que también proveen información relevante.

En tercer lugar, puede complicarse la relación de confianza con la persona entrevistada. Por un lado, porque la comunicación se hace a través de una pantalla, no hay un contacto directo. Puede ser difícil demostrar que se está poniendo atención. Por otro lado, la virtualidad puede generar desconfianza sobre la información que se está compartiendo. Con las aplicaciones de mensajería, es fácil dar click al botón "compartir" y enviar la información a otras personas.

En cuarto lugar, si los distintos documentos que se necesitan recolectar se encuentran únicamente en formato impreso, se limita la posibilidad de revisarlos de manera remota. Esto puede solventarse si el investigador logra ir hacia los lugares donde están esos documentos y escanearlos para pasarlos a formato digital; o si solicita a los directores una foto de las páginas del documento. Aunque queda el riesgo que la foto sea de baja calidad y el texto se vea borroso.

#### **4.1.1. Estudio online de casos múltiples**

El estudio de caso es una estrategia de investigación enfocada en estudiar a profundidad un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real y desde una perspectiva holística; a través de múltiples fuentes de evidencia. Este fenómeno es delimitado en un caso, que puede ser una persona, una organización o un acontecimiento. En el ámbito de política educativa, el caso puede ser una escuela o un actor escolar específico. (Gustafsson, 2017)

Un estudio de caso puede tener un diseño de caso individual, donde se profundiza en un fenómeno particular por sus características excepcionales; o, también, puede tener un diseño de caso múltiple, en el cual, un mismo estudio indaga dos casos o más, con el objetivo de comparar sus diferencias o similitudes. (Yin, 2018; Gustafsson, 2017) Para responder las preguntas de investigación de esta tesis, se requiere un estudio de caso múltiple.

La razón es porque interesa comparar las diferencias o similitudes en las formas de aplicar el MC de varias escuelas, para luego vincular dichas aplicaciones con la política educativa. Para ello se requieren múltiples casos (varias escuelas). No corresponde a esta tesis indagar un único centro educativo con un uso excepcional del MC; porque lo que las evidencias sugieren, es que las escuelas (en general) aplican el MC punitivamente o como recurso de protección.

En la presente tesis, la unidad de análisis es la implementación del MC de la escuela, es decir, la forma en que cada escuela aplica el MC en su contexto cotidiano. La implementación del MC será comparada con la política educativa, en el análisis de los resultados.

Construir un estudio de casos requiere que el investigador se traslade y permanezca en el entorno, porque necesita recabar la mayor cantidad de datos. (Hancock & Algozzine, 2006, pp. 16-17) No obstante, la pandemia del COVID-19 limita la posibilidad de estar en las escuelas. Ante ello, se propone desarrollar una estrategia online de estudio de casos. Es decir, los casos se construirán con evidencia obtenida por medio de las TIC y usando herramientas virtuales.

Para la recolección de datos se considerará usar múltiples fuentes de evidencia y la triangulación de datos. Es decir, las evidencias provenientes de varias fuentes serán contrastadas entre sí para procurar mayor precisión en los hallazgos. La ventaja de tener múltiples fuentes es que facilita varios acercamientos del mismo fenómeno. En cambio, la subjetividad de una persona o la información derivada de una única fuente puede ser incompleta e inexacta. (Yin, 2018, p.173)

La triangulación de los datos es una estrategia de validación que combina información obtenida de diferentes fuentes, lugares o personas. Por ejemplo, datos visuales (imágenes) pueden ser triangulados con datos verbales (entrevistas). “La triangulación se deriva del principio de navegación, según el cual la intersección de las líneas de diferentes puntos de referencia se utiliza para calcular la ubicación precisa de un objeto.” (Yin, 2018, p.173)

En base a lo anterior, múltiples fuentes de evidencias se han contemplado para la construir los casos:

- a. Para conocer el propósito del MC en la política escolar, se recurrirá a los documentos digitales sobre los MC de las escuelas. La información recabada de estas fuentes, serán contrastadas con los resultados de las entrevistas online realizadas con los docentes y directores.



- b. Para conocer la implementación de la política escolar sobre el MC en la rutina diaria de la escuela, se desarrollarán entrevistas online con el equipo directivo y docente. Las diferentes entrevistas con los actores escolares permitirán triangular información recabada. Asimismo, se recolectará data de las redes sociales y sitios web de las escuelas, de manera que pueda contrastarse lo dicho en las entrevistas.

#### **4.1.2. Técnicas de recolección de datos**

##### *a. Revisión documental*

La revisión documental es una técnica de investigación que analiza documentos y registros (históricos o contemporáneos) sobre el fenómeno de estudio. Los documentos pueden ser diarios de campo, informes, las narraciones grabadas de las entrevistas, y otros materiales escritos. (Salmons, 2015, pp. 87-88) En el mundo de la virtualidad, existe una variedad de documentos en distintos formatos: páginas web, notas de voz de un chat, imágenes, capturas, etc.

Los documentos en formato digital pueden ser privados o públicos. En el caso de las escuelas, algunas pueden tener su MC en formato PDF, pero solo para uso interno. En este caso, es necesario solicitarlo a la institución y asegurarles que no será compartido. Cuando los documentos son públicos, generalmente se encuentran adjuntos en páginas web públicas o redes sociales; y no limitan el acceso a personas externas.

La revisión documental se utiliza en las subpreguntas 1, 3 y 4. La primera pregunta busca indagar el propósito del MC en la política escolar. Aquí interesan los documentos internos de las escuelas, como el MC, reglamento Interno, etc. Asimismo, se toma en cuenta las notas y transcripciones de las entrevistas con el equipo directivo y docente. Adicionalmente, se retoma la información de las redes sociales o sitios web de los centros educativos.

Las preguntas 3 y 4 son analíticas, es decir, se comparan los datos recolectados de las preguntas 1 y 2. Para ello, se recurre a las transcripciones, notas, capturas de pantalla y documentados institucionales utilizados en esos apartados.

##### *b. La entrevista online*

La entrevista es una técnica de investigación cualitativa que permite a la persona investigadora desarrollar una serie de preguntas a uno o varios participantes; con el objetivo de obtener información, perspectivas y experiencias sobre los fenómenos de interés. Para asegurar la recolección de datos de calidad es fundamental establecer una relación de confianza con la persona entrevistada, de manera que ésta sienta seguridad al contar sus experiencias.

Para ello, ciertas cualidades son necesarias por parte del investigador: mostrar empatía, respeto, inspirar confianza y escuchar atentamente. Asimismo, durante la entrevista, el participante puede brindar información relevante mediante expresiones verbales particulares (la forma de referirse a un fenómeno, por ejemplo) y también, a través de señales no-verbales (como gestos faciales, postura, etc.). (Salmons, 2015, p.29)

Salmons (2015) explica que, en la comunicación no verbal, pueden identificarse cuatro modalidades de comunicación:

- La cronémica: referida al uso del ritmo y el tiempo del habla, a la duración del silencio antes de dar una respuesta durante la conversación.
- La paralingüística: las variaciones de volumen, tono y calidad de la voz.
- La kinésica: incluye los gestos faciales, el contacto visual, los movimientos corporales y las posturas adoptadas durante una conversación.
- La proxémica: hace referencia al uso del espacio interpersonal para comunicar actitudes.

La entrevista online se refiere a la entrevista conducida mediante las tecnologías de la información, para la recolección de datos vía internet, con el objetivo de procesarlos y analizarlos en un software especializado, y responder las preguntas de investigación. Un Smartphone, una computadora o cualquier dispositivo con acceso a internet sirve como medio para realizar entrevistas verbales y escritas, planificadas y/o casuales. (Salmons, 2015, p.30)

Salmons (2015) explica que tradicionalmente los investigadores han optado por desarrollar entrevistas presenciales, cara a cara; para identificar las modalidades de comunicación no verbal que revelan aspectos interesantes para el estudio cualitativo. Por el contrario, cuando las entrevistas se hacen de manera online:

“[...] los investigadores que utilizan videollamadas pueden utilizar algún nivel de comunicación kinésica, como expresiones faciales y gestos, aunque el contacto visual puede ser más difícil de conseguir; la comunicación proxémica, interpretada como la distancia física entre los comunicadores, no es aplicable para los contextos online.” (Salmons, 2015, p.101)

No obstante, en el actual contexto de pandemia por el COVID-19, las entrevistas presenciales son difíciles de llevar a cabo, por las medidas de bioseguridad, como el distanciamiento, el uso permanente de la mascarilla, y el miedo al contagio. Esto, podría obstaculizar el desarrollo de una relación de confianza con la persona entrevistada, y generar incomodidad, afectando la calidad de los datos.

Ante esta situación, este estudio aplica la técnica de la entrevista online, como una alternativa viable y flexible de recolección de datos; por un lado, por la variedad de opciones existentes en aplicaciones para la comunicación (videollamada, mensajería instantánea, etc.) y, por otro lado, porque facilita la comunicación en cualquier lugar y hora. Llevar la entrevista al internet no significa rediseñar por completo la técnica, pero sí considerar aspectos técnicos y éticos.

La técnica de la entrevista online se utiliza primordialmente para responder a la segunda pregunta de investigación: “El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana?” Aquí interesa profundizar en las experiencias de dichos actores, en su forma de aplicar el MC en circunstancias específicas. Para ello, se utilizan tres alternativas de entrevista online:

1. Entrevista sincrónica, semiestructurada, mediante videollamada por Google Meet.
2. Entrevista sincrónica, estructurada; por medio de Mensajería instantánea (WhatsApp)
3. Entrevista asincrónica, estructurada, por medio de correo electrónico.

La primera opción, tiene una modalidad sincrónica, en tiempo real; mediante una aplicación de videollamada donde convergen audio, video, chat y con posibilidad de grabar. Esto permite observar ciertas modalidades de comunicación no verbal, como la cronémica, paralingüística y

en algún grado, la kinésica, pues se puede visualizar gestos faciales. La videollamada puede facilitar una relación de confianza y mostrar al entrevistado empatía y respeto.

Para ello, la estructura de la guía de preguntas es importante, porque permite realizar preguntas abiertas en la misma secuencia, categorizadas en áreas de interés teórico, pero con la flexibilidad de incluir ideas o preguntas adicionales, tanto para el entrevistado, como entrevistador. Ya que, poco se conoce sobre las experiencias de los equipos directivos y docentes, es importante dejar el espacio suficiente para recolectar la mayor cantidad de datos posible.

La segunda opción se plantea como alternativa a la entrevista semiestructurada, solamente para casos donde los participantes no puedan conectarse a la videollamada. La entrevista sincrónica mediante una aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp) posibilita audio y texto, ya sea por llamada, nota de voz o mensaje escrito. La desventaja, es que la comunicación no verbal es limitada; únicamente se puede identificar la cronémica y paralingüística.

En este caso se requiere una guía de preguntas estructurada, con interrogantes pre-elaboradas, de respuesta abierta, pero limitadas a explicaciones concisas. (Salmons, 2015 p.80) En la mensajería instantánea, es recomendable utilizar un lenguaje sencillo. La razón, es que, en una pantalla móvil cuesta leer grandes párrafos, o escuchar notas de voz largas. La ventaja, es que las respuestas pueden ser copiadas y pegadas en una base de datos para su posterior análisis.

La tercera opción, se plantea para complementar la información que aparecen en las entrevistas sincrónicas, sobretodo para hacer preguntas sobre los datos generales del centro educativo y solicitar información complementaria a empleados del Ministerio de Educación, sobre el enfoque del manual de convivencia como recurso para la cultura de paz. Por ello, la guía de preguntas es estructurada.

#### **4.1.3. Criterios de selección de los centros educativos públicos**

Como se explicó anteriormente, en la presente tesis se busca desarrollar una estrategia de estudio de casos múltiples, con el objetivo de comparar las diferencias o similitudes entre las formas de aplicar el MC de varias escuelas; para luego vincular dichas aplicaciones con la política educativa. Para construir los casos, se seleccionaron tres centros educativos en base a los siguientes criterios:

##### *Criterios de factibilidad*

- Centros educativos que cuentan con un manual de convivencia: Aunque el MC se promueve desde el MINED como un recurso obligatorio para todas las escuelas, todavía hay un porcentaje (7.34%) de instituciones que no lo incorporan. Por ello, es necesario asegurar que las escuelas participantes en el estudio cuentan con su propio manual.
- Centros educativos con disposición a participar: Es importante contar con la disposición de las escuelas para participar en el estudio, sobre todo en el actual contexto de pandemia y división política que enfrenta el país. Las escuelas se buscaron a través de los contactos de la Maestría en Política y Evaluación Educativa, por la confianza que estos contactos ya tienen con algunas instituciones.
- Centros educativos con acceso digital de sus documentos institucionales: Esto significa que tienen la posibilidad de enviar el manual de convivencia y otros documentos en formato digital.

*Crterios de comparación*

- 2 centros educativos están ubicados en zonas urbanas del área metropolitana
- 1 centro educativo está ubicado en un cantón de la zona rural del departamento de San Salvador
- Los 3 centros educativos poseen niveles intermedios de inseguridad y conflicto en sus cercanías. Las evidencias expuestas anteriormente, sugieren que el MC es relevante en estos contextos porque es una herramienta capaz de contribuir al fortalecimiento de la paz en contextos conflictivos. Por ello se decidió buscar escuelas en estas situaciones.

#### 4.1.4. Plan de análisis

A continuación, se expone el plan de análisis que, basado en las preguntas de investigación, identifica categorías analíticas y una ruta para el análisis de dichas categorías. El plan sirvió de guía para la creación de códigos y clasificación de la información en el software de análisis cualitativo Nvivo. El objetivo es que, por cada caso, se respondan las subpreguntas de investigación, basándose en las categorías analíticas.

<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Categorías analíticas</b>	<b>Ruta para el análisis</b>
1. ¿Cuál es el propósito del manual de convivencia en la política escolar elaborada por los centros educativos públicos?	1.1. Propósito del MC 1.2. Acciones de convivencia 1.3. Acciones para manejo de conflictos 1.4. Propósito MC y propósito reglamento escolar.	De la revisión de los documentos que constituyen la política escolar, se organizarán los resultados en base a las categorías expuestas.
2. El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana?	2.1. Propósito del MC 2.2. Tipo de circunstancias en que se recurre al MC 2.3. Acciones de convivencia 2.4. Acciones para manejo de conflictos	De las entrevistas realizadas al equipo docente y directivo, se organizarán los resultados bajo las categorías mencionadas.
3. ¿Cómo se vinculan las experiencias de los equipos directivo y docente con el propósito del MC de la política escolar?	3.1. Propósito del MC: política escolar y experiencias cotidianas. 3.2. Acciones de convivencia: política escolar y experiencias cotidianas. 3.3. Acciones para manejo de conflicto: política escolar y experiencias cotidianas.	Los resultados ya organizados de las preguntas 1 y 2 serán relacionados en base a las categorías propuestas.
4. ¿Cómo se vincula el propósito del MC en la política escolar, con el propósito del MC descrito en la política educativa nacional?	4.1. Propósito del MC: política escolar vs política nacional 4.2. Acciones de convivencia: política escolar y política nacional 4.3. Acciones para manejo de conflicto: política escolar y política nacional 4.4. Propósito de MC y reglamento escolar	Los resultados a obtener de la pregunta 1 serán relacionados con la política nacional, en base a las categorías propuestas.

## 4.2 Consideraciones éticas en la metodología online

La metodología online incluye la realización de entrevistas e interacciones virtuales con docentes y directivos. Siempre que intervienen sujetos humanos en un estudio, es necesario asumir una responsabilidad ética hacia los participantes. (Salmons, 2015, 162) La responsabilidad ética debe contemplar el consentimiento informado y la privacidad de los informantes desde el diseño de la investigación, los instrumentos, hasta el uso de los datos en el informe final. A continuación, se explica como se procuró el consentimiento informado y la privacidad de los participantes en el presente estudio.

El consentimiento informado “[...] se fundamenta en la premisa que los participantes están completamente informados sobre el proceso del estudio y tienen la oportunidad de decidir si participar o no.” (Salmons, 2015, p.163) Es importante informar sobre el propósito del estudio, la confidencialidad y el uso de los datos, y la duración esperada de su participación. Además, el consentimiento debe quedar registrado de manera textual o verbal.

Adicionalmente, en la recolección de los datos, fue necesario procurar la privacidad de las personas participantes. “La privacidad, en el contexto de la investigación, hace referencia a las medidas adoptadas para salvaguardar el derecho a la integridad y autodeterminación de los entrevistados.” (Salmons, 2015, p.172) Esto incluye, la libertad de decidir qué tipo de información compartir y en qué condiciones.

Cuando la recolección de los datos se hace online, existe el riesgo de que algunos sitios web permitan a las empresas de recopilación de datos con fines comerciales, seguir la actividad de una persona en varias plataformas, combinar su actividad para crear un perfil y venderlo a empresas anunciantes, o peor aún, a organizaciones con fines terroristas. (United Nations, 2021) Este tema puede parecer exagerado, pero es una realidad en el mundo del internet.

Así, por ejemplo, si la entrevista online se realiza a través de Google Meet, la herramienta ‘Google Analytics’ puede identificar de donde provienen los visitantes, cuánto tiempo permanecieron en el sitio web, y cuál es su posición geográfica. Con esta información, crea informes sobre los visitantes con fines comerciales. (Google, 2021) Esta situación representa un riesgo para la privacidad de las personas que participan en la recolección de datos online.

Para disminuir dicho riesgo y procurar al máximo la privacidad de los participantes, el presente estudio consideró las siguientes medidas:

- a. Utilizar las plataformas institucionales de la universidad para la comunicación con los participantes. La universidad, aunque hace uso de las aplicaciones de Google, tiene mayor control sobre las medidas de seguridad en torno a las videollamadas, correo electrónico y almacenamiento en la nube.
- b. Las entrevistas por medio de las videollamadas se cerraron para que otras personas ajenas no pudieran acceder a ella. La plataforma de videollamada ofrece la opción de “cerrar reunión” para bloquear acceso a otras personas, aunque tengan el enlace; solo permite la reunión entre dos personas.

En el presente estudio, el consentimiento se solicitó antes de la recolección de los datos, a través de un correo electrónico adjuntando una carta formal con respaldo de la UCA. Adicionalmente, en el momento de la entrevista se preguntó nuevamente por el consentimiento para participar. Por otro lado, como parte del compromiso ético con los informantes, al finalizar el proceso de tesis se ha planificado enviarles una infografía exponiendo los resultados del estudio.

Asimismo, una vez terminada la tesis se guardarán todas las transcripciones, datos visuales, textuales sobre el MC etc., en una nube privada a la que nadie pueda tener acceso. No se guardará una copia de los datos de nombres de directores y sus números de WhatsApp, solamente la información recopilada de ellos.

## V. Resultados de la investigación

### 5.1. Proceso de codificación

Después de terminar las entrevistas a los informantes, estas fueron transcritas para facilitar el proceso de codificación y el subsiguiente análisis. El proceso de codificación de la información recolectada se realizó con el software Nvivo, especializado en el análisis cualitativo. La codificación se consistió en tres momentos:

En un primer momento, se ordenó la información en Nvivo de la siguiente manera:

- Se crearon tres carpetas que comprenderían los diferentes casos del estudio, con los nombres de Escuela 1, Escuela 2, Escuela 3.
- Se importaron las entrevistas transcritas, los videos y las imágenes recopiladas.
- Para cada escuela, se añadieron los siguientes archivos: 4 transcripciones de entrevistas al personal educativo, el documento de Manual de Convivencia, los informes sobre rendición de cuenta y otros archivos publicados en las redes sociales que contienen datos relevantes sobre el MC. En total, se recopilaron 10 archivos por escuela.

En un segundo momento, se crearon en Nvivo categorías basadas en los conceptos claves de las subpreguntas de investigación, por ejemplo, *propósito del MC*, *acciones de convivencia*, entre otros.<sup>5</sup> Asimismo, se crearon dos categorías nuevas que surgieron de las experiencias que los informantes narraron en las entrevistas, las cuales son: limitantes del MC y legitimidad del MC. A partir de las categorías, se clasificó la data obtenida de las diferentes fuentes de investigación.

En un tercer momento, se utilizó la herramienta crosstab query (tabla cruzada) de Nvivo para comprobar con qué frecuencia los entrevistados y la data recolectada por cada caso, se refieren a las diferentes categorías analíticas (códigos). El objetivo de contar con estas frecuencias es para identificar dónde están las posibles diferencias, semejanzas o los patrones entre las tres escuelas y elaborar una interpretación global de los casos que fue útil para el análisis.<sup>6</sup>

### 5.2. Metodología para construir los casos

Los casos –todos los datos obtenidos ordenados por escuela– se construyeron con información obtenida por medio de las TIC, es decir, mediante herramientas de videollamada, mensajería instantánea, data proveniente de las páginas de Facebook y los sitios web de las escuelas; y archivos públicos alojados en la web. Se consideraron múltiples fuentes de información con el objetivo de procurar la triangulación de los datos.

Así, la información proviene de entrevistas sincrónicas y asincrónicas fue triangulada entre sí; y, además, con los archivos en diferentes formatos recolectados de las redes sociales de las escuelas y documentos públicos alojados en la web. El hecho de contar con diferentes fuentes facilitó tener varios acercamientos del mismo fenómeno y contrastar la información entre sí (triangulación).

---

<sup>5</sup> Para más información sobre las categorías revisar el apartado 10.2 de los anexos.

<sup>6</sup> Para más información sobre la interpretación de los resultados arrojados por la crosstab query, ver el anexo 10.3 de los anexos.



Para el caso 'Escuela 1', se entrevistaron a 4 informantes: el coordinador de la institución, dos docentes de bachillerato y un exalumno que trabaja como empleado administrativo en la institución. No se entrevistaron al subdirector y director del centro escolar, porque no disponían de tiempo para ser entrevistados. Además, porque éstos se dedican a labores más administrativas, se involucraban poco en la aplicación del manual de convivencia.

El coordinador es el encargado de asumir el seguimiento sobre la aplicación del MC dentro de los diferentes espacios de la institución. Su tarea es controlar que los estudiantes cumplan las reglas de conducta y vestimenta, y apoyar al docente en el manejo de conflictos. Los profesores se encargan de controlar que las reglas se cumplan dentro del aula, aplicar fichas o amonestaciones verbales y referir los casos graves al coordinador.

La entrevista con el exalumno que trabaja en la institución permitió triangular y confirmar la información obtenida del coordinador y los docentes. Su experiencia como empleado administrativo también fue útil para profundizar sobre los procesos de socialización y legitimación del MC; por ejemplo, la obligación que tienen los estudiantes de comprar un ejemplar de MC. Estos aspectos y otros serán abordados en el capítulo de los resultados.

Los informantes del caso 'Escuela 2' son cuatro docentes de tercer ciclo: uno fue subdirector cuatro años y recientemente dejó el cargo; un docente que apoya a la institución con el manejo de conflictos entre estudiantes, y dos docentes de tercer ciclo que dan seguimiento a las reglas dentro del aula. Los informantes fueron seleccionados por su conocimiento de las normativas, los procedimientos sancionatorios y por su experiencia directa en la aplicación del MC.

A diferencia del caso 1, en la Escuela 2 no se identificaron posibles exalumnos dispuestos a participar en el estudio. Muchos no regresan al centro educativo o cortan comunicación con los docentes. Tampoco fue posible entrevistar al director y actual subdirector, quienes pasan ocupados en labores administrativas. A pesar de ello, las entrevistas con el exsubdirector y un docente fueron claves porque son quienes tienen la experiencia diaria de aplicar el MC.

Estos dos informantes, durante la entrevista se posicionaron desde su experiencia directiva, más que docente; lo cual logró compensar la falta de entrevistas con el director y actual subdirector. La particularidad del docente es que él apoya cotidianamente con el manejo de conflictos, no solo en su aula, sino también a nivel de institución. Incluso, otros docentes lo buscan a él para resolver situaciones problemáticas.

Los informantes del caso 'Escuela 3', incluyen al subdirector, la coordinadora, la docente que fue subdirectora y una docente. El subdirector recientemente fue designado en su cargo directivo y aún no ha ejercido como tal. Su experiencia principalmente es como docente de bachillerato. Conoce muy bien el MC y su aplicación desde su vivencia en el aula. En este caso, el subdirector aporta insumos como docente, no tanto como subdirector.

La coordinadora tiene una vasta experiencia en la elaboración y actualización del MC, y se encarga de velar por su aplicación a nivel de escuela. Asimismo, la docente exsubdirectora recientemente dejó su cargo de subdirección, su experiencia principal ha sido aplicando el MC a nivel de escuela, por ello, en este caso aporta insumos como subdirectora, más que como docente. La otra docente facilita clases en bachillerato y su aplicación del MC es a nivel del aula.

En la escuela 3 no fue posible entrevistar a la directora, por su falta de tiempo; además, porque la subdirección y coordinación asumen la aplicación del MC. Tampoco fue posible entrevistar a un exalumno, pues los informantes no ubicaban a alguien que pudiera ser contactado. Para poder contrastar la aplicación cotidiana del MC en las tres escuelas, fue necesario entrevistar a informantes que facilitan clases a estudiantes en grados y con edades similares.

En breve, se logró contar con informantes con una experiencia no menor a cinco años en la aplicación cotidiana del MC. Todos los informantes mostraron disposición para apoyar al estudio, y por ser un tema muy cotidiano para ello, mostraron interés en comentar sus experiencias con el MC. En las tres escuelas se logró recoger las perspectivas del equipo directivo y docentes, lo cual facilitó la comparación entre los casos.

### **5.3. Resultados de la investigación**

Una vez codificada la información en categorías, se procedió a exponer los resultados por cada caso, tomando en cuenta las siguientes fuentes de investigación:

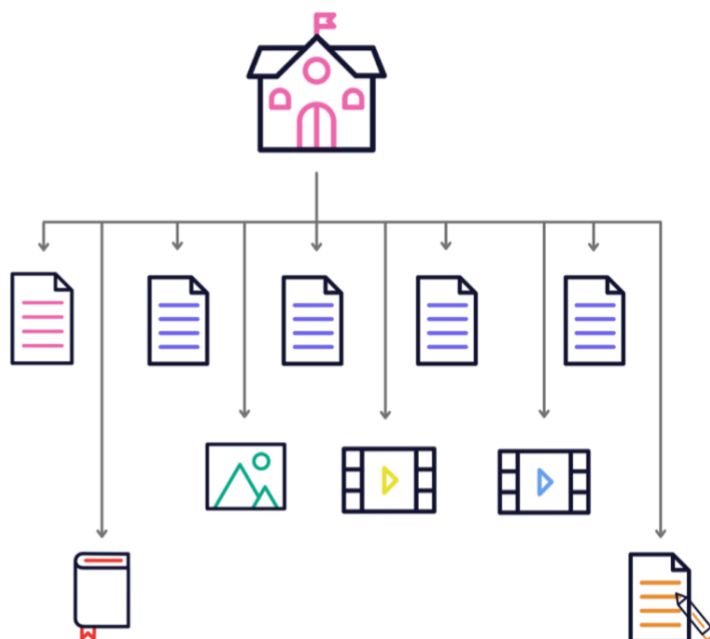
- Breve descripción del centro educativo
- Propósito del manual de convivencia en la política escolar
- Manual de convivencia y reglamento interno
- La aplicación del manual de convivencia en la rutina escolar cotidiana
- Las experiencias docentes y su relación con el MC
- Límites del MC
- El MC en la política escolar y la figura del MC en la política educativa

Con estas fuentes de información se busca responder las subpreguntas de investigación. A continuación, se exponen los resultados para cada caso.

### Caso: 'Escuela 1'

Para construir el caso de la Escuela 1, se recopilaron las siguientes fuentes de información:

●	Manual de convivencia
●	Coordinador - Entrevista
●	Docente 1 - Entrevista
●	Docente 2 - Entrevista
●	Exalumno - Entrevista
●	Misión del centro educativo
●	Convivencia en PEA
●	Acciones para la convivencia: Rendición de cuentas
●	Prospecto - matrícula
●	Hoja de matrícula



#### a. Breve descripción de la escuela

La *escuela 1* es un instituto urbano localizado en el municipio de San Salvador. Ofrece educación media, bachillerato general y técnico vocacional. La institución mantiene una comunicación permanente a través de las redes sociales y su sitio web, para dar avisos sobre los procesos administrativos y educativos. La escuela 1 mantiene una modalidad semipresencial, ofreciendo clases virtuales y presenciales en grupos reducidos de estudiantes.

La matrícula inicial en 2021 fue de 819 estudiantes, provenientes de colonias urbanas cercanas a la institución y también de cantones rurales aledaños. El hecho que la población estudiantil provenga de zonas urbanas y rurales genera tensiones entre los mismos estudiantes, por las razones siguientes:

- Los estudiantes ciudadanos tienden a desvalorizar a los que provienen de cantones rurales. Hay burlas sobre la forma de hablar y vestir.
- A la institución asisten estudiantes de pandillas distintas, lo cual ha generado conflictos entre los mismos estudiantes.
- Estudiantes que viven en zonas controladas por pandillas rivales, han tenido conflictos con las pandillas que controlan el territorio de la escuela.

La institución cuenta con un MC que regula los comportamientos de los estudiantes, su presentación personal, y los conflictos que surgen entre pares. El proceso de su elaboración y actualización es tarea exclusiva del consejo de maestros, quienes deciden las faltas y sanciones

que deben añadirse y/o eliminarse. La institución socializa el MC con los padres de familia en la primera reunión del año, y los docentes lo socializan con los estudiantes en las clases.

Adicionalmente, cada año los estudiantes y sus encargados deben comprar su ejemplar de MC y firmar que están de acuerdo con las normas ahí establecidas durante el proceso de matriculación. La institución posiciona al manual de convivencia como el único instrumento legítimo y legal para sancionar y mantener el control durante los procesos de enseñanza aprendizaje.

*b. Propósito del manual de convivencia en la política escolar*

En la política escolar de la escuela 1, el propósito del MC es “normar la convivencia institucional”, es decir, regular los comportamientos que deben mostrar los estudiantes dentro y fuera de la institución. Fundamentándose en la ley LEPINA, el MC debe enseñar la disciplina y el respeto a través de un sistema de faltas y sanciones, el cual consiste en identificar y describir una serie de conductas clasificadas en leves, graves y muy graves; y sus respectivas sanciones.

Las faltas leves son comportamientos conflictivos o irresponsabilidades por parte de los estudiantes, que los docentes pueden resolver por sí solos, a través de la amonestación verbal y redacción de una ficha. Algunos ejemplos incluyen: llegadas tardías a clase, no presentar tareas, gritar o usar vocabulario soez, juegos violentos, portar teléfono celular, generar desorden en el aula o en actos cívicos, botar basura.

Las faltas graves incluyen el uso inadecuado del uniforme, los noviazgos y las conductas desafiantes; y requieren la intervención del coordinador o subdirector. La sanción es una expulsión temporal o trabajo comunitario. Las faltas muy graves son delitos, golpes o amenazas que ameritan la intervención del coordinador o subdirector y familia del estudiante. Se redacta un acta donde el estudiante y su encargado firman un acuerdo ante la institución

Después, dependiendo del tipo de falta cometida, se aplica una sanción que puede ser una ficha sancionatoria que disminuye la nota de conducta, realizar trabajo comunitario, expulsión temporal o definitiva. Según el MC de la escuela 1, el propósito de las sanciones es “[...] evitar conductas “no deseadas” que pongan en riesgo la sana convivencia y desarrollo armonioso de las actividades de enseñanza-aprendizaje.” (CE 01\_MC, 2021, p.1)

En el MC, la identificación y clasificación de las faltas es considerada una estrategia para promover convivencia en el centro educativo. El manual parte de la idea que, en la medida que esas faltas no se cometan, habrá respeto entre los actores. Además, las sanciones se rigen en base al respeto de los derechos y la dignidad humana de los estudiantes, porque se busca responsabilizarlo por los actos cometidos, sin aplicar castigos con maltrato físico y psicológico.

“La aplicación de fichas sancionatorias pretende evitar conductas “no deseadas” que pongan en riesgo la sana convivencia y desarrollo armonioso de las actividades de enseñanza-aprendizaje.” (CE 01\_MC, 2021, p.1)

“En la imposición de medidas disciplinarias, los centros educativos están obligados a respetar la dignidad, derechos y garantías de toda niña, niño y adolescente. En consecuencia, está prohibido el abuso y maltrato físico y psicológico y cualquier forma de castigo cruel, inhumano o degradante.” (CE 01\_MC, 2021, p.1)

### c. Manual de convivencia y reglamento interno

En la estructura del MC de la escuela 1, se inicia fundamentando el carácter disciplinario de dicho manual en la LEPINA, enfatizando la importancia de los derechos y garantías de los estudiantes. Después, explica las sanciones y los procedimientos a seguir. En un tercer apartado, se enlistan las faltas leves, graves y muy graves. Al final, un cuarto apartado sobre el protocolo de seguridad ante la COVID-19. No se detallan respuestas creativas ni reconocimiento por superar conflictos.

El MC de la escuela 1 contiene las reglas sobre lo que no pueden hacer los estudiantes y lo que deben hacer los docentes y directivos para aplicar las sanciones. La institución no tiene un reglamento adicional al MC, sino que éste sustituye al reglamento interno, y su propósito es regular comportamientos. Incluso, en la redacción del MC, los términos “reglamento”, “normas de convivencia” y “manual de convivencia” se usan como sinónimos, como significados similares:

“Sólo podrán imponerse sanciones por conductas previamente tipificadas en el reglamento del centro educativo [...]” (CE 01\_MC, 2021, p.1)

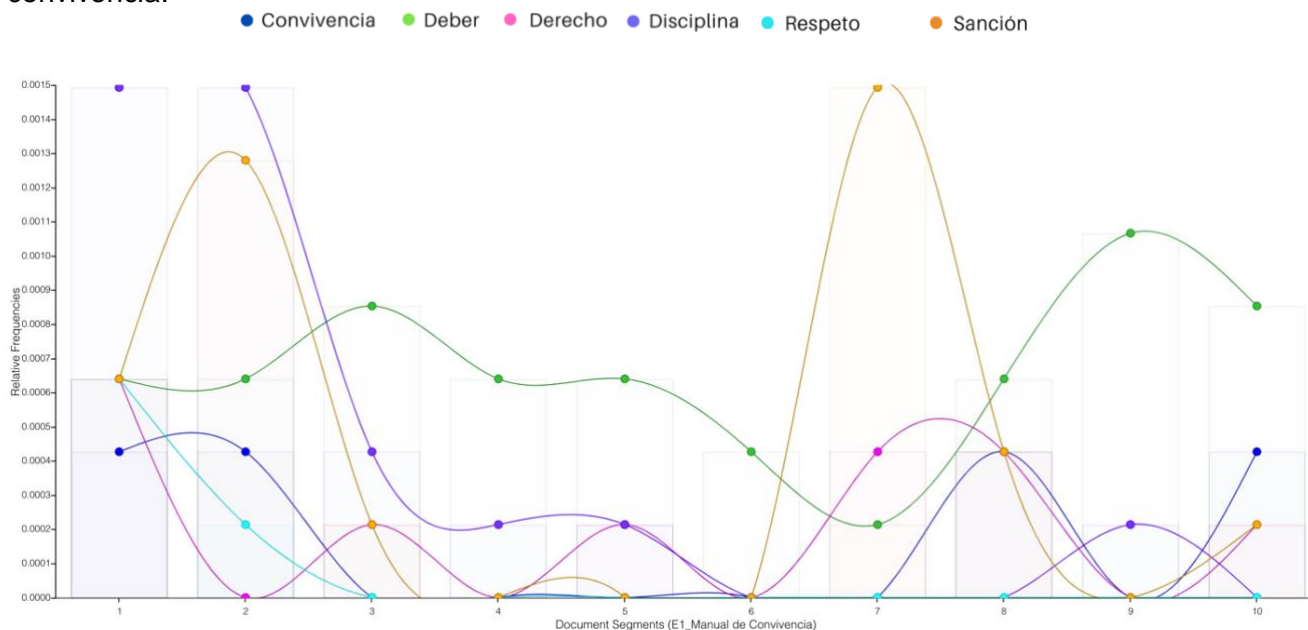
“Para efectos del presente Manual [...]” (CE 01\_MC, 2021, p.2)

“[...] es importante hacer notar que, las Normas de Convivencia, son revisadas y actualizadas [...]” (CE 01\_MC, 2021, p.1)

“[...] Para la aplicación de sanciones por faltas al reglamento, se establecen días de suspensión.” (CE 01\_MC, 2021, p.3)

“[...] deben cumplir en todos los aspectos contemplados en este manual [...]” (CE 01\_MC, 2021, p.2)

Al revisar el Manual de Convivencia de la Escuela 1, se encuentra que las palabras que más se repiten son sanción, disciplina y deber, por encima de términos como derecho, respeto y convivencia.



Este uso excesivo de palabras como sanción, disciplina y deber, sugiere que el MC tiene un enfoque punitivo y no formativo. Su énfasis está en determinar deberes y obligaciones que los estudiantes deben cumplir y las sanciones que pueden recibir. Las palabras convivencia y derecho se mencionan en el MC para justificar la necesidad de sanciones que corrijan las actitudes “no deseadas” en la institución, y así, promover un ambiente de “convivencia y respeto”.

*d. Las experiencias de docentes y directivos en la aplicación cotidiana del manual de convivencia*

Para el equipo directivo y docente, el principal propósito del MC es **controlar** los comportamientos de los estudiantes a través de un sistema de faltas y sanciones, y lograr un ambiente de disciplina y respeto entre los actores escolares. Para los docentes, tener control de los comportamientos permite prevenir conflictos con los estudiantes y mantener relaciones de respeto entre estudiantes y docentes.

“El propósito, básicamente, de tener un manual, que en él encontramos, este..., la guía que hay para resolver los diferentes problemas que se pueden ir dando. Fundamentalmente, este, tienen que resolverse los conflictos entre jóvenes, entre maestros.” (Coordinador, 2021, p.1)

“El propósito del manual de convivencia, pues básicamente, es como de control de estudiantes, o sea, mantener a los estudiantes bajo un control, bajo lineamientos de los cuales ellos, por así decirlo, no se porten mal, pues porque si ellos saben que se cometen tres faltas, ellos van para afuera un par de días.” (Docente 1, 2021, p.1)

“[...] Es una guía para anticipar conflictos que puedan darse, y mantener relaciones armoniosas.” (Docente 2, 2021, p.1)

“teniendo un manual de convivencia ya sabemos que falta [no] podemos cometer, con nuestros compañeros, porque no nos vamos a mentir; cuando uno es joven hace locuras..., que esconde el bolsón al compañero, que esconder los cuadernos, entonces eso ya ayuda a que uno aprenda a tener un poquito más de modales personalmente.” (Exalumno, 2021, p.1)

“[...] el manual regula la relación del alumno-docente, relación alumno-alumno y relación alumno-personal no docente, o sea, personal de apoyo. Por ejemplo, la señora fotocopidora, la señora de los chalets, las personas que nos visitan. Eso es extremadamente prohibido faltar el respeto.” (Coordinador, 2021, p.6)

En la cotidianidad escolar, los docentes logran cumplir el propósito del MC porque éste es capaz de abarcar la mayoría de las situaciones conflictivas que ocurren en la institución. La escuela mantiene actualizado el listado de infracciones y cada año agregan nuevas o eliminan aquellas que ya no ocurren. Con la pandemia por COVID-19, se añadieron obligaciones como el uso de mascarilla. Al inicio del año escolar, se socializa el MC en la primera semana con los estudiantes.

“Una vez tengamos un manual que sea capaz de reflejar lo que ocurre en la realidad, es decir, escribir en el manual, específicamente aquello que sí se está dando dentro de la institución... Entonces, en esa capacidad de incluir las faltas que verdaderamente ocurren, eso hace la efectividad del manual.” (Coordinador, 2021, p.3)

En la práctica, el MC cumple una función no formalizada en la política escolar: proteger a los docentes de represalias o problemas legales por parte de los estudiantes y sus familias. Por un lado, los profesores aplican con temor las fichas o sanciones a los jóvenes relacionados con las pandillas, pues éstos pueden buscar venganza y amenazar sus vidas. Frente a ello, los docentes buscan estrategias no contempladas en el MC, como el diálogo, la negociación y el consenso.

“[...] yo le puedo aplicar el manual o no, porque como él tiene una autoridad superior que apela a la..., a la delincuencia, entonces yo tengo que platicar, decirle, mira el manual y iba a pasar esto y esto, y esto y negociar y buscar que Dios me dé sabiduría para negociar. Se imagina yo negociando “mira, te voy a castigar, pero no me vayas a matar”. ¿entonces?”

“El uso del MC y llevar la bitácora de fichas le permite al docente justificar las sanciones aplicadas. Si alguien viene después a reclamarle, él tiene “un respaldo” para justificar las normas aplicadas. Sirve como recurso para aplicar disciplina y castigos, pero como respaldo para proteger su trabajo y su vida.” (Docente 2, 2021, p.3)

“[...] debemos de velar y hacer cumplir el manual. Pero ahora bien. Adaptemonos también a un país. La delincuencia. Y sabemos que la delincuencia no solo está en las calles, también están los centros educativos [...] Y también no sabemos si el alumno está o no en pandillas. Entonces ese es un tema muy delicado también. Que el alumno no lo tome a personal con la persona que lo regaña o lo castiga o manda a llamar al encargado. Pero como centro educativo hay que hacerlo velar verdad, entonces uno quierase o no, se arriesga a... un futuro, pero gracias a Dios no ha pasado eso..” (Exalumno, 2021, p.10)

Los profesores enfatizan a estos jóvenes, que se les aplica las normas establecidas en el MC porque es un documento legal institucional, no se trata de sancionar para hacer un mal; sino que, “el manual lo dice”. De esta manera, se logra mantener cierto nivel de disciplina con los jóvenes relacionados a las pandillas, dándoles a demostrar que es el MC el que dicta las reglas, no el docente.

Por otro lado, muchos docentes temen que los estudiantes los denuncien por algunas sanciones aplicadas, o incluso, reclamos por parte de los encargados y familiares. Ante ello, para evitar problemas, se amparan en el MC por ser el único instrumento que tiene la escuela para aplicar sanciones legalmente. La razón es que el MC es una figura respaldada por la política educativa, lo cual le da legitimidad.

Al inicio de cada año escolar, la institución exige a los estudiantes comprar su ejemplar de MC y cargarlo diariamente. Asimismo, los encargados firman la hoja de matrícula, en la cual se comprometen a leer y dar cumplimiento a lo establecido en el MC. Al final del año, la institución expone -en su informe de rendición de cuentas- las acciones de convivencia realizadas y sus beneficios. De esta manera, la escuela asegura la legitimidad del MC para normar y sancionar.

“Es el único recurso legal que tenemos nosotros para poder dirimir un conflicto. [...] poner en algún caso alguna penalización y que no nos vaya a perjudicar legalmente a nosotros.” (Coordinador, 2021, p.2)

“El manual, dice, es tal cosa. Eso le ayuda al coordinador. Porque no es el coordinador, es el manual el que está..., es el manual que está de alguna forma, amonestando y así dice el manual, no lo digo yo.” (Coordinador, 2021, p.2)

“[...] uno compra el prospecto y ahí uno de los requisitos, tiene que comprar el manual de convivencia, entonces eso no sólo es para para el alumno, sino que también es para el padre de familia, para que sepa cómo se trabaja en una institución [...] Creo que de cada persona si se toma el tiempo de leerlo o no, y de ponerlo en práctica, pero, o sea, la institución prácticamente se quita la culpa [...]” (Exalumno, 2021, p.2)

#### *e. La relación entre las experiencias docentes y el MC*

En la cotidianidad escolar, la escuela 1 recurre al MC principalmente cuando se han cometido faltas a la normativa. Para los docentes, el no permitir que pasen transgresiones es una contribución a la convivencia escolar, porque se mantiene el respeto y el orden. Los docentes proceden según la normativa descrita en el MC. Para la escuela 1, el manual es una guía del diario vivir de la institución.

“[...] donde hay conflictos entre docentes con el alumno, porque a veces es una frase mal dicha al docente, una burla al docente, una falta de respeto al docente o hay ya rencillas entre ellos, o amenaza entre ellos.” (Coordinador, 2021)

“[...] hacer concientizar al alumno que debe de cumplir ciertas cuestiones no sólo en un centro educativo, sino al lugar donde usted vaya, porque este... Hay que aprender a respetar y el manual de convivencia creo que, en eso se basa, en respetar el ambiente y la sociedad.” (Exalumno, 2021)

Los docentes suelen resolver las faltas leves -palabras soeces, peleas entre estudiantes o llegadas tardías- con advertencias verbales, diálogo con los estudiantes y la aplicación de fichas, tal y como lo detalla el MC. Las fichas afectan la nota de conducta de los estudiantes, requisito obligatorio para aprobar el grado y participar en actividades extracurriculares. Algunos de estos conflictos logran evitarse porque los estudiantes suelen temer de las fichas y reprobar conducta.

Cuando las faltas son graves o muy graves, como golpes, consumo y venta de drogas/alcohol, o daños a los bienes materiales, los casos pasan a la coordinación o subdirección, en donde se realizan actas, se llama a los padres de familia y se expulsa de manera temporal o definitiva. En algunos casos, la escuela recurre a la policía o la fiscalía. Todo este proceso está precisado en el MC y queda registrado por cualquier queja de parte de los estudiantes o sus familias.

Durante la pandemia, los docentes les recordaban a los estudiantes las normas de convivencia en los grupos y clases virtuales, pero, ya no podían exigirles sobre su presentación personal, por lo que, tuvieron que flexibilizar las sanciones del MC. Con el retorno a clases, la escuela 1 se preocupó por incluir las medidas de bioseguridad al manual, de manera que los docentes tengan la potestad de exigirles uso de mascarilla, mantener el distanciamiento, entre otros.

Los docentes visualizan al MC como una guía que les ayuda a mantener la disciplina en la institución. Procuran adherirse a la normativa y seguir literalmente los procedimientos para manejar conflictos, y así, evitar problemas con los estudiantes y sus familias. No obstante, en los



casos donde los jóvenes están relacionados a las pandillas, se opta por recurrir a otras estrategias como dialogar y negociar; para convencer al estudiante de respetar las normas.

#### *f. Límites del MC*

A pesar de que el MC de la escuela 1 logra posicionarse como un documento autoridad dentro del centro educativo, hay circunstancias y conflictos en los que los docentes ya no pueden aplicar el MC porque las situaciones no están identificadas en el listado de faltas o porque las faltas cometidas son tan graves, que ameritan procesos fiscales y judiciales externos, y por tanto no hay control sobre ellas.

En la modalidad virtual durante la pandemia por COVID-19, los estudiantes utilizaban los grupos de WhatsApp organizados por la institución, como un espacio para enviar archivos no educativos, como chistes, juegos; o mandar insultos. Durante este tiempo, el MC no contemplaba el manejo de conflictos virtuales, como el ciberacoso (o cyberbullying, en inglés), y según el MC “sólo podrán imponerse sanciones por conductas previamente tipificadas en el reglamento del centro educativo”. (MC, 2021, p.10)

“Por ejemplo, por cyberbullying. La vez pasada... Se empezaron a pelear con los de contaduría. Entonces vinieron los bichos, hicieron, por ejemplo, en Facebook [...] sacaban fotos de la gente, de los bichos... Y haciéndoles memes.” (Docente 1, 2021, p.)

“El problema es que, si no está señalado en el manual de convivencia, no se puede inventar algo que no esté dentro de la normativa.” (Docente 1, 2021, p.)

Por otro lado, aunque en el MC se establece que está prohibido pertenecer a grupos ilícitos, en cuanto a los jóvenes relacionados a las pandillas, los docentes prefieren no involucrarse.

“No se trata de, por ejemplo, que alguien pertenece a una pandilla porque no estamos..., porque en esos asuntos no nos metemos. [...] porque también entran las autoridades, ya estamos hablando de fiscalía, PNC, ya ellos se meten en otros líos.” (Coordinador, 2021)

#### *g. Resumen del caso 1: El MC en la política escolar y la política educativa*

La política educativa establece que el MC debe ser formativo, no punitivo como el reglamento interno y que debe elaborarse en conjunto con la comunidad educativa. Sin embargo, el MC de la escuela 1 mantiene un enfoque punitivo, como si fuera una sustitución del reglamento interno. En su contenido mayoritariamente se exponen las acciones prohibidas en la institución, los procedimientos a seguir para resolver conflictos y los tipos de sanciones que deben aplicarse.

El proceso de elaboración y actualización del manual de convivencia ha sido tarea exclusiva del consejo de maestros, sin mayor participación de la comunidad educativa. Las madres y los padres de familia no son involucrados en la actualización de las normas, ni tampoco los estudiantes. Únicamente se les socializa en diferentes momentos y se les exige aceptar las normas si quieren asistir a la institución.

La escuela utiliza el MC para imponer sus propias reglas dentro de los muros de la institución y al mismo tiempo, protegerse ante las posibles quejas y demandas por parte de las madres y los

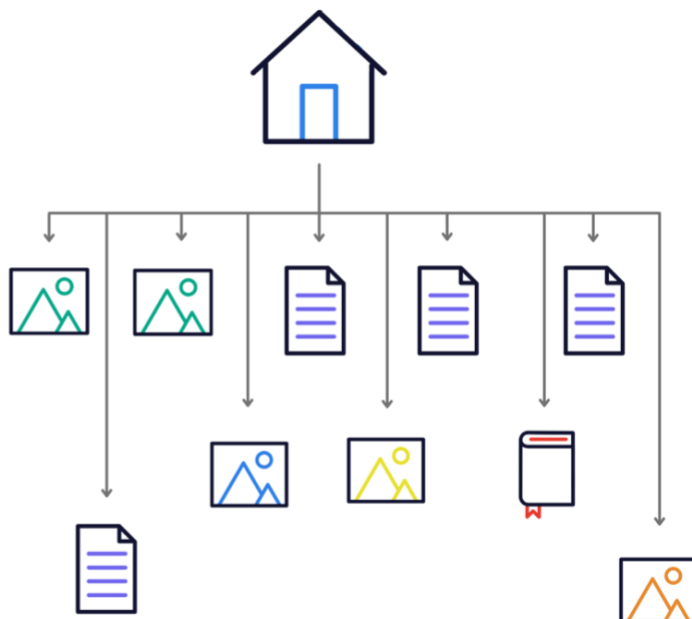
padres de familia. Asimismo, el docente se ampara en el MC para mantener el orden en su aula, al mismo tiempo que, busca proteger su vida, porque le permite aplicar sanciones a los estudiantes sin que éstos desarrollen sentimientos de venganza y amenacen a los profesores.

A pesar de la autoridad que ejerce el MC en la escuela, también tiene límites en cuanto a su aplicación, porque hay circunstancias que se escapan de su control, como la presencia de estudiantes cercanos a las pandillas, delitos graves, conflictos o situaciones no identificadas en el MC. Ante ello, la escuela improvisa otras estrategias como el dialogo y la mediación; o busca la intervención de autoridades externas como la policía.

### Caso: 'Escuela 2'

Para construir el caso de la Escuela 2, se recopilaron los siguientes archivos:

●	Normas de convivencia del MC
●	Normas de convivencia del MC
●	Docente exsubdirector - Entrevista
●	Docente 1 - Entrevista
●	Docente 2 - Entrevista
●	Docente 3 - Entrevista
●	Recursos del CE
●	Continuidad educativa
●	Rendición de cuentas
●	Actividades para la convivencia



#### a. Breve descripción de la escuela

La *escuela 2* es una institución rural ubicada en un cantón pequeño en San Salvador, ofrece parvularia y educación básica, hasta noveno grado. Mantiene una comunicación permanente a través de Facebook y grupos de WhatsApp. La institución ofrece clases presenciales en grupos pequeños de estudiantes y guías impresas para aquellos que no pueden asistir a clases. No ofrecen clases virtuales sincrónicas, por la falta de recursos de la población estudiantil.

La matrícula en 2021 fue de 427 estudiantes, provenientes de las viviendas rurales localizadas en el cantón aledaño. Los docentes recalcan que, en la comunidad donde viven los estudiantes, las familias se conocen entre sí porque comparten lazos de parentesco, e incluso, miembros de la misma familia asisten a la institución. Esta característica de la comunidad ha generado conflictos dentro de la escuela 2, por las razones siguientes:

- Entre las familias hay descontentos y rivalidades que influyen en los estudiantes, quiénes de repente comienzan riñas dentro de la escuela con otros compañeros con los que comparten parentesco. Suelen haber peleas entre primos, sobrinos y tíos, etc.
- Los miembros de la comunidad suelen conocer a los estudiantes y dan quejas a la escuela cuándo alguno de ellos comete una falta con el uniforme puesto, fuera o en la entrada de la escuela.
- Algunos estudiantes tienen familiares miembros de grupos pandilleriles. Esos grupos han intentado controlar el acceso de los estudiantes, especificando zonas que no pueden atravesarse.

La escuela 2 cuenta con un MC que incluye la reglamentación, las faltas o acciones que los estudiantes no pueden hacer dentro de la institución y los procedimientos sancionatorios. No cuentan con un reglamento interno, sino que, el MC lo sustituye. Dicho manual fue elaborado hace seis años por el consejo de maestros, quienes decidieron cuáles serían las reglas y sanciones. Los estudiantes y sus familias no participaron en el proceso.

La falta de recursos económicos, de personal y tiempo ha restringido la posibilidad de actualizar el manual e imprimir varios ejemplares para entregar a los docentes y estudiantes; solo hay un único ejemplar guardado en la dirección. La institución socializa la reglamentación a través de carteles pegados en las paredes de las aulas, en donde se escriben las normas de convivencia que deben conocer y respetar los estudiantes.

#### *b. Propósito del manual de convivencia en la política escolar*

En la escuela 2, el MC cumple el propósito de regular el comportamiento de los estudiantes, específicamente sobre las acciones que no pueden realizar dentro de la institución. Las acciones prohibidas son clasificadas en faltas leves, graves y muy graves. Para cada tipo de falta hay una sanción que debe imponerse. Asimismo, el manual enfatiza los derechos de los estudiantes, como recibir una educación de calidad, y sus deberes, como el comportarse bien.

Las faltas leves son acciones prohibidas realizadas por el estudiante, que el docente puede resolver por sí solo, sin acudir al subdirector, a través de la redacción de una ficha o advertencia verbal. Algunas de estas faltas incluyen: salir del aula sin permiso, mal uso de la vestimenta (peinados, uniforme), malas expresiones dentro del salón, faltas de respeto al docente cuando se le hace un llamado de atención, entre otros.

Entre las faltas graves están las peleas, portar teléfonos y generar desorden. Las faltas muy graves incluyen los noviazgos, el consumo de droga y alcohol, las amenazas, entre otros. Tanto las faltas graves, como muy graves requieren la intervención del subdirector y los encargados de los estudiantes. Se redacta un acta, describiendo el conflicto, la sanción y el acuerdo. La sanción puede ser colaborar con la escuela (hacer limpieza) o la suspensión de clases.

#### *c. Manual de convivencia y reglamento interno*

El MC de la escuela 2 contiene las reglas sobre las acciones que los estudiantes no pueden hacer dentro de la institución, la tipificación de las faltas en leves, graves y muy graves; y los tipos de sanciones a aplicar. No hay un reglamento interno distinto al MC, sino que éste lo sustituye. El manual incluye todos los aspectos de un reglamento interno, con la diferencia que agrega una matriz que sirve de modelo para resolver conflictos.

Esta matriz indica que los directivos y docentes deben registrar el tipo de falta cometida, sus causas y consecuencias, si el estudiante reconoce su falta y la sanción que se aplicará. Esto retoma los lineamientos de la política educativa, pues son elementos formativos que buscan encontrar el trasfondo de los conflictos. Pero, no se detallan respuestas creativas para superar los conflictos, sino que solo se mencionan las sanciones.

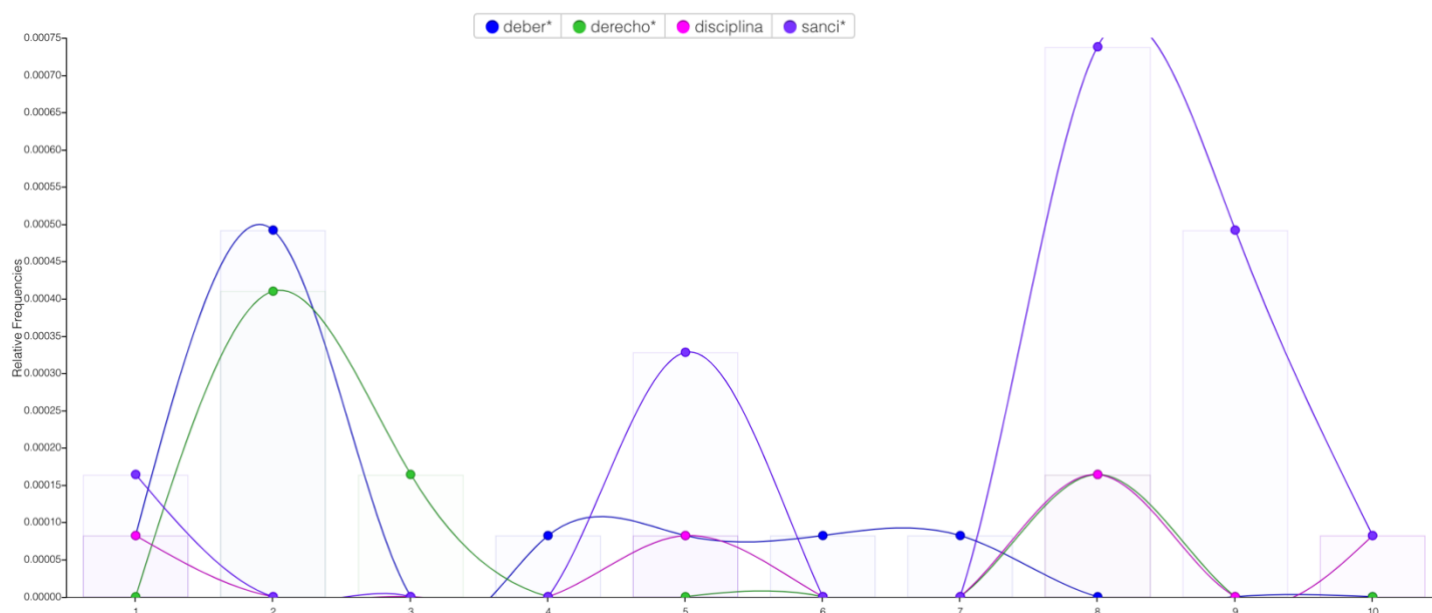
“El reglamento interno del centro escolar es un manual de convivencia. [...] En la escuela no tenemos un reglamento. Aplicamos el mismo manual de convivencia.” (Docente 1, 2021)

“El reglamento de convivencia escolar o manual de convivencia forma parte del reglamento interno de la escuela y sirve para orientar el comportamiento de alumnos; dicho reglamento en materia de convivencia escolar, respeta sus derechos y diferencias individuales y si es en el caso de que presente problemas el alumno.” (Docente 3, 2021)

“[...] entrelazamos el manual con el reglamento, lo relacionamos [...] de mi parte la considero que siempre se entrelazan porque van regulando, van normando la conducta de los estudiantes. No le veo tanto una diferencia [...]” (Docente 2, 2021, p.)

Los términos “manual”, “normativa” y “reglamento” se utilizan como sinónimos. El MC vendría a ser una sustitución del reglamento interno.

Al revisar las normas de convivencia de la Escuela 2, se encuentra que las palabras que más se repiten son deber, disciplina y sanción, por encima de términos como derecho. La palabra convivencia aparece para referirse al nombre del manual.



*d. Las experiencias de docentes y directivos en la aplicación cotidiana del manual de convivencia*

Para los docentes de la escuela 2, el MC es una guía que permite regular los comportamientos de los estudiantes en la institución, mantener disciplina y aplicar sanciones cuando se cometen faltas. Asimismo, los docentes se ayudan de las normas emanadas del MC para concientizar a los estudiantes sobre la importancia de cumplir dicha normativa y les explican que, de esa manera, se contribuye a mantener relaciones de respeto entre los actores escolares.

“El manual de convivencia es importantísimo porque nos dirige cómo actuar. [...] En alguna de las actividades que pueda tener un estudiante. Generalmente el manual de convivencia está orientado hacia el comportamiento de los estudiantes.” (Docente 1, 2021)

“En primer lugar es conocer la normativa [...] Aclararle también a los estudiantes sobre sus responsabilidades, sobre sus deberes también y [...] el conocimiento de cómo se debe actuar dentro de una institución y cómo nosotros podemos mejorar el ambiente a través de el cumplir, esto, lo que llamamos como norma.” (Docente 2, 2021, p.)

“Contiene el conjunto de principios, normas, procedimientos, acuerdos y otros aspectos los cuales regulan y hacen posible la convivencia dentro y fuera del salón de clases.” (Docente 3, 2021)

En la cotidianidad escolar, los docentes socializan las normas de convivencia, las faltas y sanciones descritas en el MC, a través de carteles pegados en las paredes de las aulas. Adicionalmente, algunos docentes se toman unos minutos de la clase para dialogar con los jóvenes sobre los valores y las normas del manual, con el objetivo de recordarles las faltas que no deben cometer en la institución y hacerles ver su importancia.

“Nosotros tenemos siempre dentro de los salones, algunos..., los consejos verdad. Que hay que, digamos, por la mañana, siempre es saludar, verdad; que, si vamos a participar levantar la mano, pedir la palabra [...] hay figuras que van orientando al estudiante y eso estaría dentro de ese manual de convivencia.” (Docente 2, 2021, p.)

“[...] en lo personal, siempre trato de entrar en una conversación con el grupo para que ellos puedan compartir, primero cómo se encuentra el ambiente. También yo les pueda expresar cómo debe de generarse ese buen ambiente, siempre en consideración de algo que puede exigir el manual de convivencia.” (Docente 2, 2021, p.)

Los docentes socializan de esta manera, porque no cuentan con un ejemplar individual de MC, ya que, no ha sido factible para el centro educativo brindar ejemplares a todos los docentes y estudiantes. Solamente la dirección cuenta con un ejemplar en físico, que no ha sido actualizado desde su elaboración. No obstante, las normas y los procedimientos para resolver conflictos se aplican según lo descrito en el manual.

Porque los docentes, sí tenemos el conocimiento, pero [...] solamente tenemos las principales acciones que el estudiante debe considerar para una buena un, digamos, buena conducta o un buen comportamiento dentro del aula. [...] y a pesar de hacerlo todavía aún surgen algunos inconvenientes ahí, siempre de falta, o ahí alguna situación, que sí amerita que se tome en cuenta lo que el manual nos pide.” (Docente 2, 2021, p.)

Las faltas leves suelen resolverse por medio del diálogo con los estudiantes, aplicando fichas que afectan la nota de conducta o llegando a un acuerdo de que no volverá a suceder. Cuando se cometen faltas graves o muy graves, se llama a los encargados, se escribe un acta y se establecen acuerdos sobre la sanción a aplicar. En algunos casos, se brinda la oportunidad al estudiante de no llamar a sus encargados, pero sí se le aplica una sanción.

“[...] ese va a ser tu castigo. Nos vas a comprar las duralitas que quebraron y desde ya no tenes buena nota en conducta.” (Docente 1, 2021)

“Vaya, las faltas leves, son las que el maestro puede coordinar con el alumno. [...] las muy graves, se hace consulta con el director y con el consejo de maestros para ver que acuerdo se toma. Normalmente son suspensión de clase.” (Docente exsubdirector, 2021)

“Lo fui a traer. “Veni, te están acusando de tal cosa, espero que no haya sido vos” le dije. Antes de enfrentar a la señora me dijo: “sí profe, yo fui. Me voy a disculpar. Y voy a aceptar mi error. Yo fui.” Entonces, yo ya iba más tranquilo y “vaya, miren, aquí está. Él acepta su culpa. Le va a reparar su duralita”. [...] Entonces no mandamos a llamar al papá, pero sí se le suspendió un par de días”. (Docente 1, 2021)

La mayoría de los conflictos graves entre estudiantes, provienen de las enemistades que mantienen sus familias. Estas enemistades llegan hasta la escuela, donde los jóvenes entran en rivalidades y cometen faltas graves. Los docentes recurren a los procedimientos del MC, escribiendo un acta, llamando a los encargados y ofreciendo a los involucrados la oportunidad de disculparse. Luego, se establecen acuerdos para mejorar las relaciones.

“hemos tenido que llamar a..., no sólo a los estudiantes involucrados, sino hasta sus mismos encargados y se han tratado con el fin [...] que ellos puedan olvidar y como decimos, disculparse, ¿verdad? Reconciliarse en que ya no exista ningún conflicto porque nuestra zona así, en la zona rural, hay una característica dentro de los grupos de estudiantes, la mayoría si están relacionados entre familia.” (Docente 1, 2021)

#### *e. Las experiencias docentes y su relación con el MC*

La escuela 2 recurre al MC para resolver faltas graves y muy graves. Retoman los procedimientos sobre escribir un acta, llamar a las familias, establecer acuerdos y aplicar sanciones. Sin embargo, como el MC no ha sido actualizado desde hace seis años, hay situaciones que no están identificadas, y, por tanto, no hay protocolos definidos. En esos casos, el consejo de maestros decide resolver los problemas de maneras que no están escritas en el MC.

Muchas veces, los profesores deciden no apegarse literalmente a la normativa del MC y seguir estrategias alternativas como el dialogo, el consenso y ofrecer oportunidades para redimirse. Por ejemplo, en situaciones donde los estudiantes cometen una falta grave, como destruir un bien material, se les brinda la oportunidad de disculparse y aceptar una sanción. Si el estudiante acepta su error, no se llama a sus encargados.

En casos relacionados a delitos graves, participación en las pandillas o amenazas por pertenecer a un sector donde prevalece una pandilla rival, la institución decide buscar a la policía y evitarse

represalias por parte de estos grupos. Además, los docentes en el aula no aplican procesos sancionatorios a los jóvenes por pertenecer a una pandilla, deciden utilizar la estrategia del diálogo y mediación con ellos, pues se evitan futuras venganzas por parte de esos jóvenes.

“Nosotros no tenemos podría decir el manual, verdad. No tenemos elaborado, no lo tenemos así materializado a la vista para estarlo recordando, para que se aplique al pie de la letra. Entonces allí nos desligamos un tanto de lo que ya teníamos acordado y aplicamos el correctivo inmediato, a poder actuar en el momento.” (Docente 2, 2021)

“En años anteriores se dieron unos casos muy difíciles, Hasta destrucción hemos tenido. Y nos hemos tocado que ver cómo se solucionan. Son cuestiones más delicadas, no caer también en problemas con ellos, verdad.” (Docente exsubdirector, 2021)

El MC no ha sido actualizado ni se publican ejemplares Individuales para los docentes, estudiantes y sus familias, a causa de la falta de recursos económicos, personal dedicado al seguimiento del manual y tiempo para socializarlo. Esto ha llevado a que los docentes recurran solamente a las normas más principales del MC como la vestimenta, mantener el respeto en el aula, etc., y a resolver conflictos por medio de otras vías.

#### *f. Límites del MC*

La falta de recursos económicos, personal dedicado al seguimiento del manual y tiempo para socializar el MC ha limitado la aplicación cotidiana del manual de convivencia y su amplia socialización con la comunidad educativa. Al no ser actualizado, excluye situaciones que ocurren de manera cotidiana en la escuela y por ello no ofrece soluciones. Un ejemplo es la falta de protocolos de bioseguridad frente a la COVID-19.

Por otro lado, antes de la pandemia, la escuela vivenció problemas de estudiantes relacionados a las pandillas, quienes estaban restringiendo el acceso de algunos jóvenes que vivían en otros sectores. El MC no engloba estas situaciones ni tampoco detalla los procedimientos a seguir, por lo que, los docentes decidieron identificar a los estudiantes cercanos a pandillas y solicitar apoyo de la policía.

“[...] los alumnos que vivían en cierto sector de la escuela no podían pasar al otro sector. Y aquellos no podían subir aquel otro sector. Y entonces estaban queriendo poner la escuela en medio, porque de aquí para allá es tuyo y de aquí para allá es mío. Y entonces... Romper eso desde el centro escolar costó, costó... Hubo mucha colaboración de las autoridades de..., de seguridad. Ellos llegaron y se posicionaron en todo el cantón y cambiaron eso. Hoy los estudiantes pueden caminar en ambas direcciones no tienen ningún problema.” (Docente 1, 2021)

En los casos de problemas relacionados a pandillas, el MC ya no es capaz de ejercer control. Esos casos son remitidos a la policía, para que ellos investiguen y toman medidas. Algunos docentes tratan de concientizar a los jóvenes sobre los problemas de entrar a las pandillas, pero no aplican fichas ni medidas sancionatorias. Únicamente si hay problemas graves se reúnen entre el consejo de maestros para decidir como buscar apoyo o soluciones.

“No se aplica el manual de convivencia. No se aplica, no se puede [...] cuando los identificamos, tratamos de hacerles ver que donde esta metido es un problema. Y



entonces tratar de llevarlos y hacerles comprender eso, pero casualmente no entienden. No entienden. Ese es su mundo y salen de la escuela y siguen en su mundo y al final terminan en otra parte.” (Docente 1, 2021)

“[...] el sector está muy relacionado a estos grupos. Entonces, muchos de los estudiantes tienen familiares. Y no es tan evidente dentro de la escuela el que sea, de uno o de otro, verdad. Más ahí solamente un tipo de grupo asiste. [...] Ellos, como se podría decir, tienen aún respeto a la escuela.” (Docente 2, 2021)

*g. Resumen del caso 2: El MC en la política escolar y la política educativa*

Para la política educativa el MC debe ser un instrumento distinto al reglamento interno; debe ser formativo y no reducido a reglas y sanciones. Además, debe construirse y actualizarse en conjunto con la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes y familia. No obstante, la escuela 2 mantiene un enfoque punitivo en su MC, ya que, en su contenido se exponen las acciones que no pueden hacer los estudiantes en la institución y los tipos de sanciones.

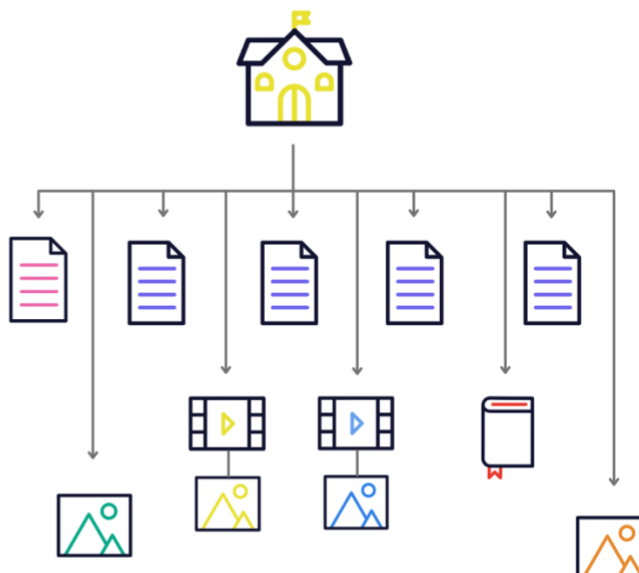
Por lo general, la institución se apega a la normativa y los procedimientos sancionatorios del MC, para resolver casos de faltas leves, graves y muy graves. No obstante, hay situaciones en las cuales, el MC ya no puede ejercer control, como problemas con estudiantes relacionados o pertenecientes a las pandillas. En esas circunstancias, el consejo de maestros se reúne y decide buscar estrategias de mediación no contempladas en el MC o solicitar apoyo a la policía.

Por otro lado, la falta de recursos, personal y tiempo ha limitado la actualización del MC y la impresión de ejemplares para docentes y estudiantes. La escuela socializa las normas a través de carteles pegados en las paredes de las aulas; en algunos casos, improvisan estrategias para resolver conflictos porque no cuentan con un ejemplar. A pesar de esas limitantes, el MC permite a la institución imponer disciplina y la protege de problemas con estudiantes y sus familias.

### Caso: 'Escuela 3'

Para construir el caso de la Escuela 3, se recopilaron los siguientes archivos:

●	Manual de convivencia
●	Subdirector - Entrevista
●	Coordinadora - Entrevista
●	Docente exsubdirectora - Entrevista
●	Docente 1 - Entrevista
●	Metas del CE: convivencia escolar
●	Rendición de cuentas: Acciones convivencia escolar y comités
●	Otras acciones de convivencia escolar
●	Proyecciones para convivencia
●	Indicaciones del MC para matrícula



#### a. Breve descripción del centro educativo

La escuela 3 es un instituto urbano localizado en el municipio de San Salvador. Ofrece educación media, bachillerato general y técnico vocacional. Mantiene una comunicación constante a través del Facebook de la institución, para dar avisos y resolver dudas sobre los procesos educativos. Actualmente, la institución desarrolla una modalidad semipresencial. La matrícula en 2021 fue de 913 estudiantes, provenientes de varias colonias urbanas y rurales del municipio.

El hecho que, a la institución asisten estudiantes de diferentes sectores, ha generado conflictos con estudiantes que están relacionados (por afinidad o pertenecía) a las pandillas por las razones siguientes:

- Estos jóvenes relacionados a las pandillas amenazan y buscan restringir el acceso de estudiantes que provienen de otras zonas donde prevalece una pandilla rival. Los padres de familia, frente a las amenazas por dichos jóvenes, a veces, deciden retirar a sus hijos de la institución, afectando la matrícula de la escuela.
- Cuando a estos jóvenes relacionados se les aplica las normas del MC, muchas veces desarrollan sentimientos de querer vengarse y actúan desafiante con los docentes.
- La escuela ha tenido que identificar quiénes son los jóvenes pertenecientes a los grupos pandilleriles, para saber cómo reaccionar con ellos; y en los casos muy graves, se solicita apoyo a la policía.

Frente a los diferentes conflictos que vivencia la institución, el equipo directivo y docente ha intentado mantener el orden y la disciplina a través del sistema faltas y sanciones descritas en el

MC, el cual busca regular el comportamiento de los jóvenes identificando una serie de acciones prohibidas que no pueden realizar dentro del instituto y también describe los procedimientos sancionatorios que el equipo directivo y docente deben aplicar.

#### *b. Propósito del manual de convivencia en la política escolar*

El MC tiene el propósito de regular los comportamientos de los estudiantes dentro de la institución, desde su presentación personal (vestimenta, corte de cabello), hasta los conflictos que pueden generarse entre pares o con los profesores. El MC describe un listado de acciones prohibidas, clasificadas en faltas leves, graves, muy graves y casos especiales. Además, según el tipo de falta, se describe los pasos a seguir para la aplicación de sanciones.

Las faltas leves son irresponsabilidades o acciones prohibidas en el MC como porta inadecuadamente el uniforme, llegadas tardías, uso de teléfono móvil, entre otras; que el docente puede resolver mediante la aplicación de una ficha, en donde se describe el tipo de falta cometida. Por cada ficha se disminuye un punto de la nota de conducta, la cual es necesaria para pasar de grado y graduarse de bachillerato.

Las faltas graves incluyen los noviazgos, desorden, fraudes; y las faltas muy graves incluyen agresiones entre pares, robos, consumo de droga y alcohol, acoso y daños a la propiedad. Los dos tipos de faltas se resuelven con la subdirección, se llama a los encargados, se redacta un acta explicando lo sucedido y se aplica una sanción, que puede ser una expulsión temporal o definitiva. Además, en ambos casos se disminuyen entre 3 y 4 puntos de la nota de conducta.

Los casos especiales como portación de armas, extorsión, participar en riñas callejeras y amenazas también se resuelven por medio de la subdirección, escribiendo un acta, llamando a los encargados y aplicando la sanción. En algunos casos, cuando los estudiantes han incurrido en este tipo de faltas, en horarios de clase, pero fue de la institución y la policía los encuentra, entonces las pruebas de la policía sirven de evidencia para aplicar la sanción en la escuela.

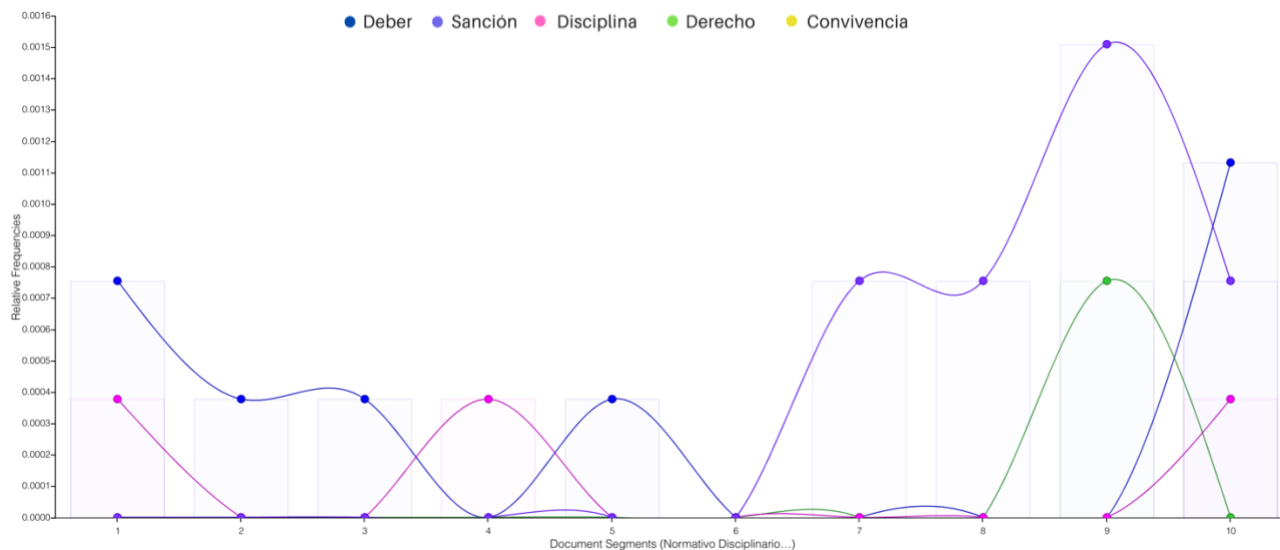
El MC expone el listado de faltas, las sanciones y los procedimientos para expulsar estudiantes, los cuales están fundamentados en la ley LEPINA, respetando los derechos de los estudiantes. La identificación y clasificación de las faltas es considerada una estrategia para promover convivencia en el centro educativo, porque en la medida que esas faltas no se cometan, habrá respeto entre los actores.

#### *c. Manual de convivencia y reglamento interno*

El MC de la escuela 3, lleva el título de “Normativo disciplinario”, aunque en algunas partes del documento también se utiliza el término “manual”. En una primera parte se enlistan y describen las faltas leves, las faltas graves, muy graves y los casos especiales. En la segunda parte, se detallan las sanciones para cada tipo de falta, y, una parte final sobre los procedimientos a seguir para la aplicación de sanciones.

No hay un apartado sobre respuestas creativas ante los problemas ni reconocimiento por superar los conflictos, como sugiere la política educativa. Por su contenido, MC se enfoca en regular los comportamientos desde un enfoque punitivo, definiendo faltas e identificando tipos de sanciones. El manual sustituye al reglamento interno, pues no hay un documento de reglamento distinto o adicional.

Al revisar el MC de la escuela 3, se encuentra que las palabras que más se repiten son deber, sanción y disciplina, por encima de términos como derecho. La palabra convivencia no aparece.



Este uso excesivo de palabras como deber, sanción y disciplina, sugiere que el MC tiene un enfoque punitivo y no formativo. Su énfasis está en determinar deberes y obligaciones que los estudiantes deben cumplir y las sanciones que pueden recibir. La palabra derecho aparece una vez, para referirse a que el estudiante puede perder el derecho de recuperar evaluaciones si recibe una sanción de suspensión. El término 'convivencia' no se menciona.

#### *d. Las experiencias de docentes y directivos en la aplicación cotidiana del manual de convivencia*

Para el equipo directivo y docente, el principal propósito del MC es controlar las acciones de los estudiantes dentro de la institución, teniendo en consideración la protección de sus derechos al ser menores de edad. Es decir, los profesores se amparan en el MC por ser un instrumento que les permite mantener orden y control sobre los comportamientos de los estudiantes, pero sin violentar sus derechos, y, por lo tanto, sin entrar en problemas legales con ellos.

“El manual de convivencia, en realidad es un instrumento, que sirve para ayudar a normar, generar valores y normas de convivencia, [...] con los jóvenes, [...] aquello que los estudiantes pueden ir haciendo en todo el proceso de convivencia en la institución con sus compañeros, en el respeto a los maestros, a las ordenanzas y a todos los miembros de la comunidad educativa.” (Coordinadora, 2021)

La convivencia se logra cuando los estudiantes aprenden a seguir las reglas del MC, es decir, no cometer faltas contribuye al respeto dentro del centro educativo. Esto se logra aplicando medidas coercitivas, mediante la aplicación de sanciones, que puede ser una ficha, una expulsión, o realizar trabajo comunitario. Los docentes buscan que los estudiantes se responsabilicen de sus actos y acepten que, frente a una falta hay una consecuencia, una sanción.

“Antes era castigar, ahora sancionar. No se de qué otra forma le van a llamar, pero ¿y no es lo mismo? Yo le llamo causa y efecto, y así les digo a los alumnos. Hago esto, voy a tener esto. No hago esto y voy a tener esto. Simple.” (Docente exsubdirectora, 2021)

“El manual de convivencia son un conjunto de normas a seguir. Tiene, pienso que tiene un carácter, que es como coercitivo, usted sabe que a través de la coerción es como las cosas, las cosas funcionan [...] me he dado cuenta de que el alumno, cuando se le aplica una sanción es que él va entendiendo” (Subdirector, 2021)

Los docentes logran cumplir el propósito del MC porque éste es capaz de abarcar la mayoría de las situaciones conflictivas que ocurren en la institución, tanto en el aspecto conductual como académico. La escuela recoge insumos de los docentes sobre las situaciones que más ocurren y las agregan a la reglamentación del MC. De esta manera, se mantiene actualizado el listado de las infracciones y los docentes cuentan con los protocolos necesarios para resolver las faltas.

“El manual de convivencia debe de contener todas las situaciones más comunes, más frecuentes que se dan para poder hacer una reglamentación”. (Docente exsubdirectora, 2021)

“Como nosotros ya tenemos tipificadas las situaciones. Porque la mayoría de situaciones son las mismas [...] nosotros ya tenemos tipificada las faltas, entonces nosotros les leemos a ellos [a los estudiantes].” (Coordinadora, 2021)

El MC también cumple una función no formalizada en la institución: proteger a la escuela y los docentes de futuros problemas legales, denuncias, reclamos o venganzas por parte de los estudiantes y sus familias por la aplicación de sanciones. Para evitar problemas, los profesores se amparan en el MC por ser el único instrumento legal que tiene la escuela para aplicar sanciones, ya que es una figura respaldada por la política educativa, lo cual le da legitimidad.

“Porque primero que esto [el manual] es una herramienta legal. Y usted ¿a donde se va a amparar ante cualquier situación? ¿como la va a manejar? [...] Tiene que estar bien establecido, los protocolos para cada cosa.” (Docente exsubdirectora, 2021)

“[...] viera que uno a veces en estas posiciones, como el alumno tiene las de ganar, hasta puede inventar que uno lo ha maltratado, aunque [con el manual] queda todo registrado”. (Subdirector, 2021).

“Pero, se hace por todo eso, pues porque el alumno es “propiedad” de la institución y nosotros respondemos por cualquier cosa que le ocurra dentro.” (Docente exsubdirectora, 2021)

La escuela asegura la legitimidad del MC socializándolo con los estudiantes al inicio del año escolar, reforzándolo durante las clases; y a los encargados se les socializa en la primera reunión, y deben firmar la hoja de matrícula donde afirman estar de acuerdo con la reglamentación. Se les enfatiza que la nota de conducta es un requisito obligatorio para pasar de grado y graduarse de bachiller, pero puede verse afectarse por las fichas y sanciones recibidas.

“La primera semana es un bombardeo del reglamento. En ese manual de convivencia viene hasta cómo van a vestirse, los cortes de cabello, que está permitido como institución

que no está permitido, pero porque se dan los problemas porque la gente no quiere. Cuando uno le llama la atención, los papás vienen "y solo por eso". o sea. No le enseñan al hijo a respetar una reglamentación." (Docente exsubdirectora)

"Igual los maestros durante todo el año en las aulas, en cada materia, ellos tienen obligación de, [...] aprovechar el espacio unos 5 o 10 minutos, si hay necesidad de hablar sobre algún efecto del manual." (Coordinadora, 2021)

La escuela lleva un registro de las faltas y sanciones que se aplican, para tener evidencias frente a cualquier reclamo. Con todo lo anterior, la escuela posiciona al MC como un instrumento legítimo para mantener el orden dentro de la institución, ya que tiene el respaldo de la política educativa, los encargados han firmado estar de acuerdo con su reglamentación y su aplicación determina las notas de conductas de los estudiantes.

"Dije a levantar un acta. Y se la leí, vaya, firmeme, le dije, que cualquier cosa que le ocurra a su hija ya no es asunto de la institución, ni mía. Entonces, uno debe cubrirse las espaldas. Porque a la hora de los quibos, los papás no se acuerdan." (Docente exsubdirectora, 2021)

"Lleva el libro donde anota faltas, toda queja que llega está contabilizada. Todo está registrado, de lo que se da cuenta [...] porque el alumno es propiedad de la institución y nosotros respondemos por cualquier cosa que le ocurra dentro". (Docente exsubdirectora, 2021)

Por otro lado, los docentes aplican con temor las fichas o sanciones a los jóvenes relacionados con pandillas, porque éstos pueden buscar venganza y amenazar sus vidas. Frente a ello, los docentes buscan otras estrategias no contempladas en el MC, como el diálogo y la negociación, para acordar con el estudiante que respetará la reglamentación. Cuando son faltas leves sobre la vestimenta o corte de cabello, se les da la oportunidad de redimirse y borrarle la ficha.

"Nosotros aquí tenemos alumnos de pandilla. [...] Yo siempre, cuando tenía este tipo de alumno yo era muy clara, les decía: "Ustedes hablan de territorio. Este es un territorio que tiene su reglamento. Yo les voy a suplicar que lo respeten. Y no van a tener problemas, porque hay un reglamento que se va a cumplir." (Docente exsubdirectora, 2021)

"Yo me acuerdo que, a un tiempo me rayaron el carro, porque a todas las secciones que yo tenía este, los revisaba uno por uno y les decía: "Córtese el cabello para la próxima clase. Córtese el cabello para la próxima clase." Entonces, se lo cortaban. Y a la siguiente clase, que yo les pasaba asistencia a fulano, venga sultano. Y le revisaba: ¿Se lo cortó? "Sí profe". A pues aquí lo voy a borrar no hay problema." (Subdirector, 2021)

"[...] con los jóvenes acá. Yo para qué..., y yo ando en la calle. ¿Quién me ampara a mí? Entonces, básicamente hoy, si usted ve en todas las escuelas, instituciones, es mediación, mediación ante cualquier problema [...] Uno aconseja al alumno que no busque conflictos, uno siempre le habla y le dice, usted no sabe a quién tiene sentado a la par, y uno lo dice en general. Se entiende que nos referimos." (Docente exsubdirectora, 2021)

Frente a estas situaciones y con el objetivo de promover la convivencia, los docentes enfatizan a los jóvenes que la reglamentación del MC busca construir relaciones de respeto. Un día de la semana se realizan actividades culturales para promover valores y reforzar el contenido del MC. Asimismo, el psicólogo de la escuela desarrolla charlas para prevenir la violencia. Y, en algunas ocasiones, la institución invita a la policía para reflexionar sobre la prevención del delito.

#### *e. Las experiencias docentes y su relación con el MC*

En la cotidianidad escolar, la escuela 3 recurre al MC principalmente cuando se han cometido faltas a la reglamentación y para aplicar las sanciones. Asimismo, cuando se organizan actividades para promover valores, se recurre al MC para reforzar la normativa. Los docentes procuran proceder según la reglamentación del MC, porque de esa manera se protegen ante futuros reclamos o problemas legales con los estudiantes y sus familias.

“[...] los problemas con los muchachos los refiero a la coordinación para que apliquen el manual de convivencia.” (Docente 1, 2021)

Cuando se dan faltas leves y dependiendo de las circunstancias, los docentes deciden recurrir a otras estrategias que no están literalmente escritas en el MC, como el diálogo, la oportunidad de concesiones o negociaciones. En algunos casos, pueden decidir no aplicar una ficha, a menos que el estudiante reincida en la falta. Por lo general, los jóvenes temen de las fichas porque les disminuye la nota de conducta.

“Fíjese que, como profesor, en las cuestiones así, sencillas, las arreglo yo en el salón para no estar poniendo [fichas]. Que el alumno me hizo muecas y decirle al subdirector por eso, no tiene sentido.” (Subdirector, 2021)

No obstante, para manejar conflictos catalogados como graves, muy graves o casos especiales, los docentes siguen al pie de la letra, el procedimiento establecido en el MC, especialmente llamar a los padres de familia, porque los estudiantes al ser menores de edad, la escuela queda responsable si algo les llega a pasar. En algunos casos de expulsión, los estudiantes solicitan concesiones, y aunque no aparece en el MC, la escuela puede darle esa oportunidad.

“Cuando han sido muy graves, pues sí he llamado al subdirector y han sancionado a los muchachos.” (Subdirector, 2021)

“Ahora, después, el muchacho empezó a pedir concesiones que quería regresar presencialmente, verdad. Igual hicimos un acta verdad, para que él regresara presencialmente, entonces si se le van dando sus concesiones en el proceso, pero también ellos tienen que ir aprendiendo.” (Coordinadora, 2021)

#### *f. Límites del MC*

A pesar de que el MC de la escuela 3 logra posicionarse como un documento autoridad dentro del centro educativo, hay circunstancias y conflictos en los que los docentes ya no pueden aplicar el MC porque las situaciones no están identificadas en el listado de faltas o porque las situaciones están relacionadas con delitos que ameritan procesos fiscales y judiciales externos, y por tanto no hay control sobre ellas.

[...] porque llaman a veces la policía escolar, para que revisen a los muchachos y pues yo no me voy a poner a andar revisando a los muchachos.” (Subdirector, 2021)

La escuela ha vivenciado situaciones no contempladas en el MC en donde se llama a la policía para que lleve el debido proceso, por ejemplo, estudiantes que faltan a clases y la familia no sabe dónde está. En otros casos, los docentes se dan cuenta de estudiantes que han sufrido abusos y dialogan con ellos para que hagan la denuncia pertinente. Los profesores sienten temor de denunciar a quienes han dañado a los jóvenes, porque pueden amenazar sus vidas.

“[...] muchas veces, los protocolos de la PNC que trabajaban con uno, este tipo de quejas se las dábamos a ellos la identificación [del alumno] ellos lo investigarán a este alumno desde su comunidad.” (Docente exsubdirectora, 2021)

“[...] esta persona por haber sido denunciada decide tomar venganza y..., ando en la calle [...] Entonces, a veces, la gente dice, las escuelas no hacen nada... No, es que, uno está solo.” (Docente, 2021)

#### *g. Resumen del caso 3: El MC en la política escolar y la política educativa*

La política educativa establece que el MC debe ser formativo, incluir estrategias para promover valores y relaciones de respeto, respuestas creativas ante los conflictos y dejar la sanción como último recurso. No se trata que el manual sea punitivo como el reglamento interno. Más bien, debe ser un documento distinto del reglamento. Además, debe elaborarse en conjunto con la comunidad educativa.

No obstante, el MC de la escuela 3 mantiene un enfoque punitivo, como una continuación del reglamento interno. De hecho, se titula “normativo disciplinario” y se usa como sinónimo de “manual de convivencia”. En su contenido mayoritariamente se exponen las acciones prohibidas en la institución, los procedimientos a seguir para resolver conflictos y los tipos de sanciones que deben aplicarse.

El MC está dirigido a modificar y corregir el comportamiento de los estudiantes, posicionando a los docentes como una autoridad moral para imponer la disciplina. El proceso de elaboración y actualización del MC ha sido tarea exclusiva del consejo de maestros, quienes deciden las faltas y sanciones que deben añadirse. A los estudiantes y madres/padres de familia únicamente se les socializa, pero no se les incorpora en dicho proceso.

Asimismo, el MC cumple la función no formalizada de proteger a la escuela y al trabajo de los docentes frente a futuros problemas legales o venganzas por parte de los estudiantes y sus familias. Los docentes y directivos temen entrar en dichas situaciones problemáticas y por ello, se amparan en los procedimientos del manual. En algunos casos relacionados a las pandillas, los docentes escogen la mediación como una forma alternativa de resolver los conflictos.



### Comparación de los casos

A continuación, se mostrará un cuadro comparando los tres casos en las categorías siguientes: a) propósito del MC, b) MC y reglamento interno, c) Aplicación cotidiana del MC (experiencias docente y directivos), d) Limitantes del MC. El objetivo es mostrar las similitudes y diferencias entre las escuelas.

	<b>Escuela 1</b>	<b>Escuela 2</b>	<b>Escuela 3</b>
<b>Propósito MC</b>	Recurso legal y legítimo para controlar comportamientos mediante sanciones.	Recurso legal y legítimo para controlar comportamientos mediante sanciones.	Recurso legal y legítimo para controlar comportamientos mediante sanciones.
<b>MC y reglamento interno</b>	MC sustituye al reglamento interno. Mantiene enfoque punitivo.	MC sustituye al reglamento interno. Mantiene enfoque punitivo.	MC sustituye al reglamento escolar. Incluso, se titula 'Normativo disciplinario'. Mantiene enfoque punitivo.
<b>Aplicación cotidiana del MC: Experiencias docentes y directivos</b>	Lista actualizada de las faltas y sanciones.  Apego a los procedimientos del MC.	Lista desactualizada de faltas y sanciones.  Mayor improvisación de estrategias de resolución de conflictos.	Lista actualizada de las faltas y sanciones.  Apego a los procedimientos del MC.
<b>Limitantes del MC</b>	MC pierde control en circunstancias que involucran a estudiantes cercanos a las pandillas.  Se prioriza el dialogo y el consenso como estrategias alternativas.	MC no especifica estrategias para resolver conflictos que involucran a estudiantes cercanos a las pandillas.  Se prioriza el dialogo y el consenso como estrategias principales.	MC pierde control de las situaciones que involucran estudiantes cercanos a las pandillas.  Se prioriza el dialogo y el consenso como estrategias alternativas.

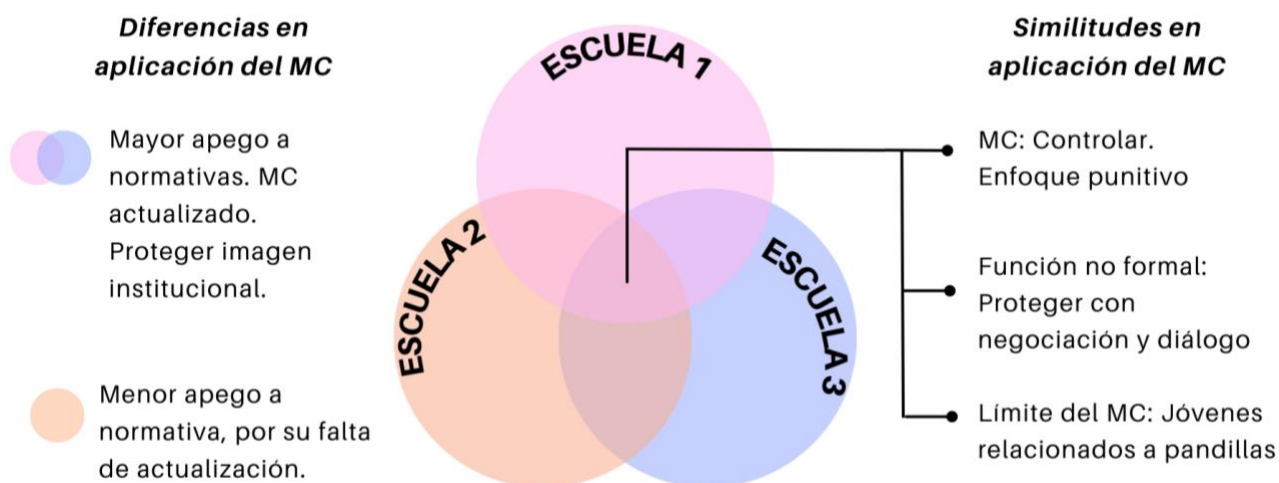
Al comparar los tres casos, se encuentra que las escuelas visualizan al MC como un recurso legítimo para controlar los comportamientos de los estudiantes al interior de la institución. Mantienen un enfoque punitivo porque priorizan la sanción en la resolución de conflictos. Además, en las tres escuelas el MC cumple una función no formalizada: proteger la imagen institucional y la labor docente frente a futuras represalias por parte de la comunidad educativa.

En la aplicación cotidiana del MC, la escuela 1 y la escuela 3 procuran aplicar el MC de manera literal. Es decir, se apegan más a la normativa en el manejo de conflictos para evitar descontentos con los estudiantes y sus familias. De esta manera, trasladan la responsabilidad de castigar al MC y protegen la imagen institucional y la labor docente. Las dos escuelas actualizan la lista de faltas y sanciones para mantener mayor control sobre los comportamientos aceptables.

En contraste, la escuela 2 muestra menor apego a la normativa porque su ejemplar de manual de convivencia no ha sido actualizado desde hace cinco años. Muchas situaciones no están identificadas, ni tampoco sus respectivas sanciones, por lo que, los directivos y docentes improvisan las estrategias para resolver conflictos.

Por otro lado, en las tres escuelas la aplicación del MC llega a su límite cuando hay situaciones que involucran a estudiantes cercanos a las pandillas. En esas circunstancias, el manual de convivencia ya no tiene control y difícilmente puede ser aplicado de manera literal. Por ello, las instituciones optan por otro tipo de estrategias alternativas como el diálogo, la negociación y el consenso.

### ***Esquema resumen de las diferencias y similitudes de los casos***



## VI. Análisis de los resultados de la investigación

A continuación, se expondrá un análisis basado en los resultados del trabajo de campo sobre los tres casos y retomando el análisis de Joel S. Migdal sobre la relación entre el Estado y los implementadores de la política pública; en la cual, se argumenta que los diferentes intereses del Estado y las organizaciones sociales (incluyendo las escuelas) crean tensiones entre ambos. El análisis genera insumos para responder las preguntas de investigación.

Para ello, el análisis se ha dividido en tres apartados: En primer lugar, se reflexionará sobre propósito del MC en la política escolar y su función no formalizada la cotidianidad de las escuelas públicas. Después, se expondrán los límites del MC, es decir, aquellas situaciones donde la normativa ya no puede ejercer control. Finalmente, se analiza la relación entre las experiencias docente y directiva; y vinculación entre la política escolar y la política educativa.

### 6.1. Propósito y función del manual de convivencia escolar: control y protección

En la política escolar elaborada por las diferentes escuelas del estudio, el propósito del MC es controlar los comportamientos de los estudiantes dentro de las aulas y en todos los espacios que conforman la institución, a través de un sistema de tipificación de faltas y sanciones. El MC identifica y describe una serie de acciones que los estudiantes no pueden hacer y sus sanciones, y de esa manera mantener un ambiente escolar ordenado y de respeto hacia los profesores.

La normativa no contradice las leyes nacionales e internacionales sobre los derechos humanos. Más bien, las sanciones buscan proteger los derechos de los estudiantes en la medida que los castigos físicos y maltratos psicológicos por parte de los actores escolares son prohibidos. Además, en la aplicación de sanciones, se requiere llevar un seguimiento junto con los encargados legales de los estudiantes, ya que éstos son menores de edad.

El MC tiene funciones múltiples, no formalizadas en las instituciones: proteger a la escuela y a los docentes de problemas legales o futuras venganzas por parte de los estudiantes y sus familias, algunas de las cuales, los docentes les temen porque pueden estar vinculadas a las pandillas. Las normas del MC buscan fundamentar, proteger y legitimar al equipo directivo y docente en la aplicación de sanciones durante las situaciones conflictivas en la escuela y el aula.

Migdal (2004) explica que, los ciudadanos suelen pertenecer a varias organizaciones y seguir varias reglas. Muchas veces, estas reglas pueden contradecirse y generar conflictos entre los líderes y los suscriptores. En el caso de las escuelas, hay familias y estudiantes que pertenecen a otros grupos y siguen reglas que pueden afectar el quehacer educativo. Frente a esto, la escuela genera sus propias sanciones para mantener el control y defender su territorio.

Por un lado, el equipo directivo busca proteger la imagen institucional mediante la aplicación de las normas del MC, creadas por el consejo de maestros y aceptadas por la comunidad educativa; y que cumplen los lineamientos de la política educativa, porque respetan las leyes nacionales sobre derechos de la niñez. La escuela registra las faltas y sanciones para evidenciar su buena gestión frente a futuros reclamos o demandas legales por parte de los estudiantes y sus familias.

Por otro lado, dentro de las aulas, los docentes protegen su seguridad personal y su trabajo amparándose en las normas del MC, las cuales establecen protocolos para el manejo de los conflictos y aplicación de sanciones. Los profesores enfatizan que, es el MC el que dictamina las

normas; es decir, le transfieren al manual la responsabilidad de sancionar; de manera que, los estudiantes no tomen venganza personal contra el docente.

### ***Manual de convivencia como recurso de protección institucional***

A la escuela le interesa mostrar una imagen de disciplina y respeto frente a la comunidad educativa, para lo cual se asegura que los estudiantes se comporten de una manera específica dentro de las instalaciones educativas, desde portar una vestimenta adecuada, actuar de manera respetuosa, hasta cuidar los bienes materiales. De esta manera, la escuela se posiciona como un territorio de aprendizaje donde predomina el respeto y la disciplina.

Para proteger esta imagen, la escuela construye sus propias reglas y se asegura que sean aceptadas por los estudiantes, sus familias y otros grupos de la comunidad. Como explica Migdal (2004) las organizaciones sociales buscan el control social mediante el establecimiento de sus propias reglas y la suscripción de individuos que deben adherirse a ellas si quieren formar parte de la organización.

En algunas instituciones, el consejo de maestros se reúne anualmente para actualizar las normas del MC, ya que, su efectividad depende de lograr incluir la mayor cantidad de faltas que ocurren en la cotidianidad. Este proceso se hace únicamente entre los profesores. Los estudiantes y sus familias no se involucran, solamente se les socializa y exige que, si quieren matricularse, es necesario que firmen un acuerdo aceptando la reglamentación del manual.

En la medida que la escuela construye sus propias reglas, sin intervención de terceros -por ejemplo, las familias- tiene mayor control sobre los comportamientos “aceptables” dentro de su territorio. Además, el MC protege su imagen institucional y sirve como recurso para defender los intereses institucionales, frente a otras organizaciones sociales que también buscan ejercer el predominio de sus normas e intereses y que, por tanto, generan presión sobre la escuela.

Por un lado, el Ministerio de Educación exige a la escuela la implementación de ciertas acciones de convivencia establecidas en la política educativa, como la construcción de un MC con enfoque formativo. Por otro lado, la comunidad educativa exige a la escuela la formación académica y en valores de los estudiantes. Incluso, algunos intereses de los grupos pandilleriles llegan a afectar el quehacer escolar.

La escuela se ampara en el MC para resolver estas presiones, demostrándole al ministerio que implementa un instrumento derivado de la política educativa; y al mismo tiempo, imponiéndolo como un recurso legítimo que la comunidad educativa -y en algunos casos, incluso frente a las pandillas- deben respetar dentro del territorio escolar. Para lograr el control, la escuela tiende a emplear un enfoque punitivo y se resiste a aplicar el formativo, por la incerteza de sus efectos.

Para el equipo directivo, su experiencia aplicando el enfoque punitivo ha demostrado que la sanción funciona para regular los comportamientos; por lo que, no arriesgará el control que ya ejerce aplicando un enfoque nuevo e incierto. A la escuela le interesa más proteger su territorio ante la comunidad educativa; que, rendir cuentas ante la política educativa. Pues, diariamente debe enfrentarse a los estudiantes que desafían las reglas y las familias que ejercen presión.

Como explica Migdal (2004) los dirigentes de organizaciones sociales no están dispuestos a renunciar a sus prerrogativas y a su capacidad para elaborar normas que regulen algunos

aspectos de la vida de sus suscriptores, para no arriesgar su 'agenda implícita'. Cuando los intereses del Estado no están alineados con los de las organizaciones, éstas tienden a desarrollar prácticas que contradicen los lineamientos estatales, e incluso, los invisibiliza.

Para mantener el control a largo plazo, las organizaciones ofrecen incentivos a sus miembros, como seguridad social, a cambio de que éstos acepten sus reglas. (Migdal, 2004) En el caso de las escuelas del estudio, éstas ambicionan ofrecer a los estudiantes (y sus familias) un ambiente seguro, con acceso a educación de calidad, enseñanza de valores, disciplina; y, además, la oportunidad de desarrollar habilidades para ingresar a la educación superior o al ámbito laboral.

Más allá de lo estipulado por el Mined y la política educativa, el MC tiene una función importante en lograr esos objetivos de largo plazo. Por ejemplo, la nota de conducta depende de la cantidad de faltas. Para pasar de grado y graduarse de bachillerato, los estudiantes deben tener una nota mínima de conducta, que disminuye con las fichas y sanciones. Así, logran convencer a los estudiantes de respetar las reglas y los encargados de dar seguimiento a sus hijos.

Los directivos y docentes, en sus jornadas escolares diarias, se aseguran de seguir la reglamentación y los procedimientos de aplicación de sanciones del MC, de manera literal, y sobre todo, dejar registro de los hechos a través de las fichas y los libros de actas. Este esfuerzo por apegarse a la normativa y registrar todo, le sirve a la institución para protegerse con evidencia, frente a futuros reclamos o demandas por parte de los estudiantes y sus familias.

Los diferentes esfuerzos de la institución para legitimar al MC y posicionarlo como un recurso con autoridad, tienen por objetivo no solo controlar lo que sucede dentro de su territorio, como decía Migdal, sino también, proteger la imagen institucional frente a la política educativa y sobre todo, ante la comunidad educativa, porque ésta ejerce presiones que pueden afectar los intereses de la institución.

### ***Manual de convivencia como recurso de protección de los docentes en el aula***

A los docentes les interesa mantener la disciplina en el aula mientras desarrollan los contenidos académicos de su asignatura según la planificación didáctica. Ellos deben rendir cuentas ante el equipo directivo y ante los encargados de los estudiantes, sobre su trabajo en el aula, específicamente sobre los avances académicos, las notas y los comportamientos de los estudiantes.

En el aula, los docentes se enfrentan a una serie de acciones conflictivas y desafiantes que cometen los estudiantes y arriesgan su labor. Para manejar esas situaciones, recurren a las normas, los protocolos del MC -entre otros- para aplicar fichas, disminuir la nota de conducta o referir a subdirección cuando las faltas son graves. Además, se asegura de dejar todo por escrito, como evidencia si en algún momento le piden explicaciones por las sanciones aplicadas.

Por un lado, los docentes se apegan a la parte formal de la normativa, con el objetivo de proteger su estabilidad laboral ante el equipo directivo. Es decir, la escuela delega al docente, la responsabilidad de aplicar las reglas en el territorio de salón de clases que le ha sido asignado. Cuando una falta se comete durante las clases, el profesor debe explicar y demostrar lo sucedido ante el equipo directivo y, si es necesario, también ante los encargados de los estudiantes.

No obstante, Migdal (2004) muestra que la elección individual se basa en los incentivos y la coerción que puede ejercer la organización a la cual está inscrita; pero, también la presión que ejercen miembros que participan en otros grupos y que siguen otras reglas distintas. Entonces, el docente siente la presión de la escuela -siendo la organización en la que formalmente está situado- pero, también de otros grupos, como los estudiantes, las familias o, incluso, las pandillas.

Esto quiere decir que, para los docentes, el MC es una herramienta que le permite mantener el control sostenible en el aula y aplicar los debidos correctivos ante situaciones de conflicto y frente a las distintas presiones que ejercen los estudiantes, las familias, e incluso la dirección de la escuela. El salón de clases conforma el espacio propio del docente dentro del territorio escolar, y por ello, busca el control de su espacio.

Cuando quieren parar o sancionar conductas no deseadas de los estudiantes, los docentes recurren al MC para demostrar que aplicar correctivos no es resultado de su mala voluntad, sino que, hay una normativa institucional, aceptada por la comunidad educativa cuya aplicación es obligatoria y no depende del docente. Así, buscan transferir la responsabilidad de sancionar al MC; para que los estudiantes no tengan sentimientos de venganza y amenacen la labor docente.

Los docentes enfatizan que el MC es quién impone las faltas y sanciones, no es que sea para fastidiar y generar malestar al estudiante. Al contrario, los docentes explican a los jóvenes que aprender a seguir reglas es importante para desenvolverse en la sociedad. Así, el MC les permite aplicar las sanciones cuando hay conflictos en las aulas, asegurando que éstos no tomen personal las sanciones y no tomen venganza contra el docente.

Sin embargo, cuando los conflictos entre estudiantes surgen por la cercanía a las pandillas, los docentes, para mantener el control, muchas veces recurren a otras estrategias; es decir, deciden salirse de la normativa y utilizar estrategias alternativas no indicadas en el MC, como el diálogo, la negociación y la mediación. Esto lo hacen porque temen que, en un estallido del conflicto, estos jóvenes o sus familiares puedan amenazar sus vidas cuanto están fuera de la institución.

Cuando los conflictos son delitos, recurren a aún otra herramienta. Los profesores prefieren transferir la responsabilidad de aplicar medidas sancionatorias al equipo directivo, para que ellos resuelvan, lo resuelvan juntos o soliciten apoyos externos, como la policía. Esto lo hacen porque esas situaciones salen de su control individual y no quieren cargar con la responsabilidad de aplicar sanciones que puedan comprometer su vida y su trabajo en la institución.

El interés del docente se centra en proteger su estabilidad laboral y su vida, por encima de los intereses de la escuela. Según Migdal (2004) los funcionarios de nivel medio que aplican las normativas cuentan con la discreción de tomar otras decisiones cuando algo no está contemplado en sus deberes formales. Así, cuando hay jóvenes miembros de pandillas, los docentes cuentan con la discreción de apartarse de la política escolar y aplicar otras estrategias.

Además, con el objetivo de defender sus intereses, los profesores pueden sopesar las presiones de los estudiantes y evaluar el posible impacto en su carrera profesional. Mientras que, algunos pueden aprovechar para buscar un ascenso, mostrándose motivados por seguir al pie de la letra la política escolar; otros pueden priorizar la estabilidad de su trabajo frente a la resistencia de los jóvenes por aceptar los reglas. (Migdal, 2004)

Frente a la presión que, por un lado, generan los estudiantes; y por otro, la política escolar, los docentes sopesan las presiones y evalúan el posible impacto en su carrera profesional y su vida personal. Mientras que, algunos pueden aprovechar para buscar un ascenso, mostrándose motivados por los lineamientos de la política escolar; otros pueden priorizar la estabilidad de su trabajo o su vida frente a la resistencia de los grupos pandilleriles por aceptar las normas.

## **6.2. Límites en la aplicación del MC**

Para Migdal (2004) la implementación de la política pública requiere que el Estado movilice recursos y diferentes canales de apoyo hacia la sociedad, ya que, estos contribuyen a mantener un determinado tipo de estabilidad social y política (p. 94). Sin embargo, cuando el Estado no brinda el apoyo y los recursos, la implementación de la política se realiza en base a los recursos, el tiempo y la energía que se tienen a la mano. Además, las prioridades también entran en juego.

En las escuelas del estudio, a pesar de que el MC logra posicionarse como un documento autoridad, hay circunstancias y conflictos en los que el equipo directivo y docente ya no puede aplicarlo. Las razones pueden ser diversas: falta recursos, tiempo para actualizarlo y socializarlo, personal dedicado al seguimiento de las normas, falta de protocolos para resolver situaciones no identificadas en el MC y el temor de los profesores de estudiantes cercanos a las pandillas.

La falta de recursos económicos limita la posibilidad de imprimir ejemplares y entregarlos a los actores escolares. Para la escuela, una forma de legitimar el MC es que todos los docentes y estudiantes tengan un ejemplar; pero, sin recursos, la escuela debe improvisar estrategias para manejar los conflictos; y buscar otras maneras de socializarlo, ya sea publicando carteles en las paredes de las aulas, o reflexionando sobre las normas en algunos minutos de las clases.

En las escuelas con mayor número de estudiantes, el personal directivo y docente existente no logra dar seguimiento a todas las faltas y aplicar los debidos procesos sancionatorios. En algunos casos, los coordinadores expresan su necesidad de personal dedicado a registrar las fichas en el sistema de faltas y sanciones. Asimismo, se necesita personal que verifique diariamente el cumplimiento de las reglas relativas a la presentación personal u otras descritas en el manual

La falta de tiempo, personal y recursos dificulta la actualización del MC. Eso sobre todo en escuelas rurales, donde la prioridad es conseguir recursos y destinar tiempo para obras más esenciales, como mejorar la infraestructura, pagar salarios, entre otros. Cuando el MC no se actualiza, no incluye las situaciones más comunes que se van dando en la cotidianidad escolar, por lo que, no se establecen los protocolos a seguir y los docentes deben improvisar estrategias.

En casos de escuelas urbanas, aunque logran actualizar el MC, hay situaciones nuevas que van sucediendo en la cotidianidad escolar, por ejemplo, relacionadas a la cantidad de estudiantes y los conflictos generados entre pares y con la familia. Asimismo, la pandemia del COVID-19 y las modalidades semipresenciales han generado dinámicas entre los estudiantes que no estaban contempladas en el MC, por ejemplo, los requisitos de bioseguridad.

Durante la modalidad virtual los estudiantes utilizaban los grupos de WhatsApp organizados por la institución, como un espacio para enviar archivos no educativos, como chistes, juegos; o mandar insultos. Durante este tiempo, el MC no contemplaba el manejo de conflictos virtuales,

como el cyberbullying; por lo que los docentes tuvieron que improvisar estrategias, siempre haciendo referencia a las normas del MC, pero aplicando otras sanciones.

Por otro lado, hay situaciones de delitos y conflictos relacionados a las pandillas que no están contempladas en el MC. Por ejemplo, la amenaza que un estudiante hace a otro por vivir en un sector controlado por una pandilla rival, las golpizas en la entrada de la institución o abusos de estudiantes por parte de sus familias con vínculos a las pandillas. En algunos casos, las escuelas deciden recurrir a las autoridades policiales; en otros, logran mediar con los jóvenes conflictivos.

En algunas escuelas, el MC prohíbe la presencia de estudiantes pertenecientes a grupos ilícitos, pero, los docentes deciden no involucrarse en esos casos, porque no quieren arriesgarse a venganzas o amenazas por parte de esos jóvenes. Únicamente si sucede un conflicto el consejo de maestros decide qué estrategias tomar. De lo contrario, no se involucran por el peligro que pueden correr.

Estas limitantes que deben enfrentar las instituciones contribuyen a que la implementación del MC se desvincule de la política educativa y que dependa de los intereses, recursos y tiempos de los equipos directivos y docentes. Las escuelas logran avanzar lo que pueden en la implementación, pero, con las limitantes encontradas, prefieren hacer un balance entre sus propios intereses locales y los de la política.



## VII. Conclusiones

En el presente capítulo, se responderán las cuatro subpreguntas de investigación, para lo cual, se retomará el análisis de los tres casos. Luego, se hará una conclusión que responda a la pregunta principal de investigación que motiva al presente estudio.

### 7.1. ¿Cuál es el propósito del manual de convivencia en la política escolar elaborada por los centros educativos públicos?

El MC tiene el propósito formal de controlar los comportamientos de los estudiantes dentro del territorio escolar, desde su presentación personal (vestimenta, corte de cabello), hasta los conflictos que pueden generarse entre pares o con los profesores. El MC describe un listado de reglas, acciones prohibidas clasificadas en faltas leves, graves, muy graves y casos especiales. Además, según el tipo de falta, se describe los pasos a seguir para la aplicación de sanciones.

El MC sustituye al reglamento interno, porque su contenido es mayoritariamente reglas que buscan controlar el accionar de los estudiantes y están fundamentadas en la ley LEPINA. Incluso, los términos “reglamento” y “manual de convivencia” son utilizados como sinónimos. La clasificación de faltas y sanciones es considerada una estrategia para promover convivencia en la institución, porque el no cometer dichas faltas asegura el respeto entre los actores escolares.

Las reglas del MC son elaboradas exclusivamente por el consejo de maestros, quienes deciden qué faltas incluir y qué protocolos deben seguirse para el manejo de conflictos. En la medida que la escuela construye sus propias reglas, sin intervención de terceros, logra controlar lo que sucede diariamente. La efectividad del MC se fundamenta en el empleo de un enfoque punitivo y se posiciona como un recurso legítimo para imponer disciplina.

Al mismo tiempo, el MC cumple una función informal, no escrita de manera explícita en la política escolar, pero ampliamente aceptada entre el equipo directivo y docente: proteger la imagen institucional y defender los intereses de la escuela frente a otras organizaciones sociales -como el Ministerio, la comunidad educativa (incluyendo, las familias de los estudiantes) y los grupos pandilleriles- que también buscan ejercer el predominio de sus normas e intereses y que, por tanto, generan presión sobre la escuela.

El hecho que el MC esté fundamentado en la ley LEPINA evidencia seguir los lineamientos de la política educativa. Por otro lado, el MC se vincula con los procesos de matriculación y la nota de conducta, aspectos que las familias deben aceptar si quieren que sus hijos estudien en la escuela. En algunas políticas escolares, el MC excluye el manejo de conflictos con estudiantes cercanos a las pandillas. Incluso, algunos sugieren referir los delitos a las autoridades policiales.

En conclusión, en la política escolar, el MC cumple un propósito formal y una función implícita, pero ampliamente aceptada por los actores escolares: lograr el control del territorio escolar a través de la imposición de sus propias reglas (así aseguran la convivencia); y proteger los intereses institucionales frente a otros grupos sociales que ejercen presión (como el Ministerio y la comunidad educativa).

7.2. El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana?

El equipo directivo recurre al MC para controlar los comportamientos de los estudiantes al interior de las instalaciones educativas, a través de un enfoque punitivo, de aplicación de sanciones cuando se cometen faltas o hay conflictos. Además, el equipo directivo se ampara en el MC para proteger la imagen institucional de disciplina y respeto que a la escuela le interesa mostrar frente al Ministerio de Educación y la comunidad educativa.

Por un lado, el equipo directivo demuestra al Mined que están implementando un recurso derivado de la política educativa; aunque, bajo sus propios términos y reglas. Por otro lado, se recurre a los procedimientos del MC y se registra las sanciones aplicadas, para legitimar y evidenciar su buena gestión frente a futuros reclamos o demandas legales que los estudiantes y sus familias podrían hacer.

En situaciones conflictivas de estudiantes cercanos a las pandillas, el equipo directivo apela a la autoridad del MC y su legitimidad frente a la comunidad educativa para negociar con ellos sobre la importancia de respetar las reglas. Cuando se cometen delitos, refieren los casos a las autoridades policiales, para que lo resuelvan bajo sus protocolos. El equipo directivo se asegura de registrar los hechos para evidenciar los hechos frente a futuros problemas legales.

Por otro lado, los docentes recurren al MC para mantener el control de los estudiantes dentro de su espacio del salón de clases. Al mismo tiempo, enfatizan que, es el MC el que dictamina las reglas que han sido previamente aceptadas por la comunidad; es decir, le transfieren al MC la responsabilidad de sancionar; de manera que, los estudiantes o sus familias no tomen venganza personal contra el docente.

Para los profesores, la aplicación cotidiana del MC se centra en mantener el orden dentro del salón de clases; pero, implícitamente el MC también cumple la función de proteger su estabilidad laboral frente al equipo directivo y su seguridad personal ante los estudiantes con cercanías a las pandillas que puedan amenazar su vida fuera de la institución. El MC es su único recurso legal para mantener el control y protegerse de futuros problemas.

En conclusión, el equipo directivo y docente aplica el MC para controlar los comportamientos de los estudiantes dentro del territorio escolar y al mismo tiempo, proteger la imagen institucional, la estabilidad laboral y la seguridad personal de los profesores. El MC es aplicado para cumplir el propósito formal de controlar, y la función implícita de proteger. En última instancia, el equipo directivo y docente aplica el MC para defender sus intereses en el diario vivir escolar.

7.3. ¿Cómo se vinculan las experiencias de los equipos directivo y docente con el propósito del MC en la política escolar?

El equipo directivo y docente suele apegarse a la normativa escrita en el MC para mantener la disciplina y manejar los conflictos; ya que éste les sirve para legitimar y proteger su trabajo individual e institucional. Este esfuerzo por seguir al pie de la letra la normativa, tiene el objetivo de impersonalizar el control y las sanciones que el equipo directivo y docente aplican; y trasladar la responsabilidad de sancionar al MC.

No obstante, hay situaciones donde el MC ya no puede ejercer control por varias razones: suceden conflictos que no están identificados en el listado de faltas, surgen problemas por estudiantes cercanos a las pandillas o se dan delitos graves que ameritan apoyo de la policía. En esas circunstancias, el equipo directivo y docente prefiere salirse de la normativa, improvisar y aplicar estrategias alternativas no contempladas en el MC.

Esas estrategias les permiten resolver los conflictos sin arriesgar la imagen institucional de la escuela ni la estabilidad laboral y seguridad personal de los docentes. Por ejemplo, el diálogo, la negociación y la mediación permiten a los actores escolares convencer a los estudiantes a respetar las reglas, pero, sin generarles un malestar que pueda convertirse en venganza. Cuando hay delitos, tienden a buscar apoyo en las autoridades policiales de la comunidad.

En general, el equipo directivo y docente aplica el MC casi al pie de la letra, exceptuando en aquellas circunstancias donde los conflictos o transgresiones no son identificados en el MC o en situaciones más delicadas que involucran a estudiantes relacionados con las pandillas.

#### 7.4. ¿Cómo se vincula el propósito del MC en la política escolar, con el propósito del MC descrito en la política educativa nacional?

La política educativa visualiza al MC como un recurso para construir cultura de paz en las instituciones, afirmando que ésta es la clave para disminuir la violencia escolar. Para ello, enfatiza el desarrollo de un enfoque formativo, que promueva alternativas pacíficas y democráticas para resolver conflictos, dejando la sanción como último recurso. Además, insiste en separar el MC del reglamento interno, pues son dos documentos distintos, con enfoques diferentes.

La política escolar posiciona al MC como un recurso para imponer disciplina y poder controlar los comportamientos de los estudiantes dentro del territorio escolar. Para lograr esto, se promueve un enfoque punitivo, de identificación de faltas y aplicación de sanciones. Dependiendo de la gravedad de los conflictos, así dependen los tipos de sanciones a aplicar. En la política escolar, suelen no haber un reglamento interno separado del MC, sino que, el MC lo sustituye.

Mientras que, la política educativa habla de cultura de paz y de enfoque formativo, la política escolar se centra en la disciplina y en el enfoque punitivo. Entre ambas hay una desvinculación en los enfoques y las maneras de manejar los conflictos. Esto sucede porque, por un lado, a la escuela no le interesa aplicar el enfoque formativo porque no pretende arriesgar el control que ya ejerce; además, el enfoque punitivo le ha funcionado antes en la imposición de disciplina.

Por otro lado, la política educativa no provee las condiciones ni el acompañamiento para la implementación del MC y la promoción de cultura de paz en escuelas donde asisten estudiantes cercanos a las pandillas. Por lo que, la escuela busca crear sus propias estrategias, basándose en el enfoque que les ha funcionado antes. Adicionalmente, los docentes en sus aulas también improvisan sus propias estrategias con el objetivo de cuidar su seguridad personal.

Los lineamientos de la política educativa no se han implementado al pie de la letra en la cotidianidad escolar, porque no se consideran las limitantes que las escuelas públicas deben enfrentar. Además, la escuela tampoco está dispuesta a abandonar el enfoque punitivo que les ha permitido controlar su espacio frente a las presiones de otros grupos sociales, sobre todo si no tienen claridad sobre los beneficios o riesgos del enfoque formativo de la política educativa.

### 7.5. MC: Aplicación cotidiana vs la política educativa

La pregunta principal de investigación que ha orientado al presente estudio es la siguiente:

*¿Cómo se relaciona la aplicación cotidiana del manual de convivencia en los centros educativos públicos con el propósito del MC definido como recurso para construir cultura de paz en la política educativa nacional?*

Para Migdal (2004) un Estado fuerte logra el control de las organizaciones sociales si alcanza niveles altos en los siguientes indicadores: a) compromiso, cuando hay un grado de conformidad de la sociedad con sus exigencias; b) participación, cuando la población realiza tareas en los componentes estatales; y c) legitimidad, cuando las organizaciones sociales aceptan y asumen las reglas del Estado.

En la sociedad, el Estado busca imponer una única forma de comportamiento mediante la implementación de políticas públicas, lo cual requiere movilizar recursos estatales hacia las organizaciones y establecer subagencias. (Migdal, 2004) Cuando las políticas provienen de iniciativas internacionales y su implementación es un requisito para recibir apoyos, el Estado delega a sus subagencias e implementadores la puesta en marcha de los programas.

En El Salvador, la figura del MC es introducida en 2007 como parte de una iniciativa internacional para promover educación para la paz y en derechos humanos. La implementación fue delegada desde el Ministerio de Educación hacia las escuelas públicas a nivel nacional, ya que, para el Estado esto supone un compromiso frente a la comunidad internacional. Desde entonces, las escuelas han sido las principales implementadoras del MC.

Para Migdal (2004) los implementadores cuentan con la discreción para tomar sus decisiones cuando algo no está dentro de sus tareas formales, porque suelen estar lejos de la vista de los líderes estatales. Las escuelas -como implementadoras del MC- han elaborado sus propias reglas y, a su discreción, aplican el MC desde una perspectiva distinta a la promovida en la política educativa.

Para las escuelas, las presiones que los diferentes grupos sociales generan (familia, estudiantes, comunidad, grupos delictivos), han llevado a que la institución educativa sopesa y evalúe el posible impacto en su imagen institucional y el trabajo docente; por lo que, han desarrollado una política de protección de la institución y del trabajo de los profesores, mediante un enfoque punitivo, de faltas y sanciones dirigidas al estudiantado y aceptado por las familias.

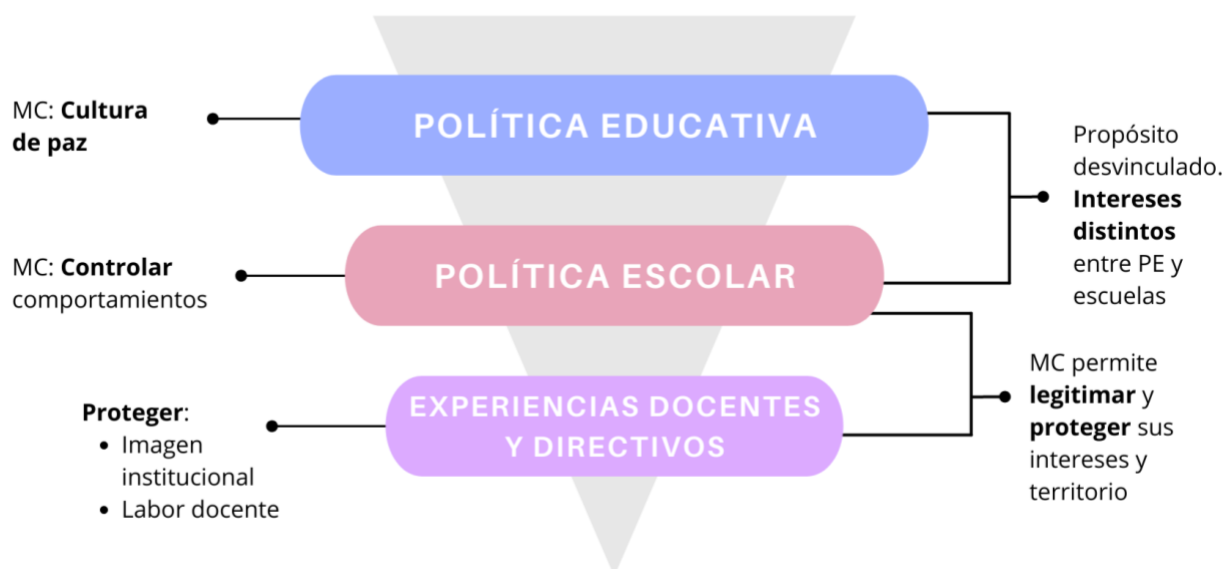
Aunque, la política educativa establece que el enfoque del MC debe ser formativo, promover los valores y el desarrollo de respuestas creativas ante los conflictos, dejando la sanción como último recurso; las escuelas del estudio imponen un enfoque punitivo que les ha funcionado para ejercer y mantener el control de los comportamientos dentro su espacio. No se arriesgarán a perder su control por aplicar un enfoque del cual desconocen sus efectos

En este sentido, la política educativa carece de los medios para separar a las escuelas de su enfoque, aunque sea contrario al promovido desde el Mined. Migdal (2004) explica que, las organizaciones pueden utilizar partes de los lineamientos estatales para legitimar la predominancia de reglas locales. En el caso de las escuelas, la figura del MC proviene de la política educativa y, aunque sigue un enfoque distinto, ayuda a legitimarlo ante la comunidad.

La política educativa ha logrado únicamente el compromiso de parte de la escuela, de construir un MC que respeta la ley LEPINA; pero, no ha logrado alcanzar cultura de paz, participación de los diferentes actores de la comunidad en la elaboración del MC, ni tampoco legitimidad del enfoque formativo propuesto. Más bien, la escuela ha legitimado sus reglas para mantener el control dentro de su territorio y para justificar su funcionamiento ante la comunidad educativa.

### **Esquema resumen: conclusión de los tres casos**

Política educativa vs política escolar vs experiencias directivas y docentes



## VIII. Recomendaciones

El presente capítulo ofrece recomendaciones para la política educativa y para las futuras investigaciones académicas, basadas en los resultados de la presente investigación. Uno de los aspectos críticos que surge de este estudio, es el tema de las limitantes que las escuelas enfrentan en la implementación del MC. Por ello, las recomendaciones se centran alrededor de ese tema.

### 8.1. Recomendaciones para la política educativa

1. La política educativa debe proveer las condiciones de tiempo y recursos, específicos para la implementación del MC.

Las escuelas se enfrentan con las limitantes de escasez de recursos para imprimir y distribuir ejemplares del MC y falta de tiempo para actualizarlo. Es necesario que, desde el Ministerio de Educación, se destinen recursos y organicen tiempos del año exclusivamente para que las escuelas puedan actualizar y socializar su MC. De lo contrario, se priorizan los recursos para obras más elementales y se improvisan formas de implementar contrarias a la política educativa.

2. Destinar personal técnico del Ministerio de Educación especializado en los lineamientos de la política educativa, que brinden acompañamiento y orientación a los centros educativos en la implementación del MC

La política educativa exige a las escuelas desarrollar manuales de convivencia con enfoques formativos, incorporando estrategias de convivencia y respuestas creativas ante los conflictos. No obstante, no hay orientaciones concretas sobre cómo pueden desarrollarse esas estrategias desde el contexto inmediato de cada institución y frente a la presión que generan los distintos grupos sociales alrededor de la escuela.

En consecuencia, las escuelas construyen sus propios protocolos basándose en lo que les ha funcionado antes, y en función de proteger la imagen institucional y el trabajo de los docentes. A pesar de ello, las instituciones expresan sentirse solas en la implementación del MC y suelen buscar apoyo de la policía frente a circunstancias específicas. Si los centros educativos contaran con apoyo del Mined, podrían en conjunto solventar algunas situaciones que enfrentan.

3. Incluir en la política educativa, protocolos sobre la implementación del MC en contextos con presencia de pandillas en los alrededores de los centros educativos.

La presencia de estudiantes cercanos a las pandillas suele afectar la aplicación del MC a nivel de escuela y del salón de clases. Muchas veces, la escuela decide utilizar estrategias alternativas no contempladas en el MC para manejar los conflictos con esos jóvenes, porque los directivos y docentes temen arriesgar su seguridad personal. Es necesario que se les brinden herramientas concretas desde la política educativa, para orientarles en estas situaciones.

## **8.2. Recomendaciones para futuras investigaciones académicas**

1. Desarrollar estudios de casos múltiples sobre la aplicación del MC y su relación con la cultura escolar.

Por el contexto de pandemia y distanciamiento social, la presente investigación se centró en estudios de casos online sobre la aplicación del MC. No fue posible relacionar dicha aplicación con los diferentes elementos que conforman la cultura escolar, pues conocer la cultura de una escuela requiere desarrollar una metodología etnográfica, con la posibilidad de permanecer presencialmente en la institución.

2. Profundizar el conocimiento de las diferentes limitantes que los centros educativos enfrentan en la implementación del MC

Es necesario conocer cuáles son las limitantes que las escuelas enfrentan en la aplicación del MC, porque de esa manera se podrá identificar qué aspectos debe mejorar o incluir la política educativa para una implementación adecuada del MC.

3. Investigar cómo la presencia de pandillas en los alrededores de los centros educativos puede afectar la implementación del MC y la promoción de cultura de paz

El presente estudio identificó que, dentro de las limitantes que las escuelas enfrentan para aplicar el MC, se encuentra la presencia de estudiantes cercanos a las pandillas. No obstante, esto requiere mayor profundización y análisis.

## IX. Aprendizajes del proceso de investigación

Uno de los primeros aprendizajes surge de la importancia de tomarse el tiempo necesario para elaborar preguntas de investigación claras, precisas y concretas, ya que éstas dirigen el rumbo de toda la investigación, desde la creación de las categorías en Nvivo, la organización de los resultados, hasta el análisis. Personalmente, el contar con preguntas claras facilitó el proceso de recolección de los datos y la codificación de información.

Durante el proceso de recolección de datos, uno de los aprendizajes fue comprender la importancia de contar con personas conocidas de las escuelas, que facilitan la confianza y comunicación con los docentes. De lo contrario, es complicado llegar, de la nada, a una institución y solicitar apoyo. En la investigación, se dio el caso de dos escuelas con disposición a participar, pero fueron posponiendo las actividades hasta que ya no fue posible realizarlas.

En cambio, fue posible hacer el contacto con las escuelas del estudio gracias a personas que facilitaron ese enlace. Gracias a esto, los subdirectores y docentes fueron muy abiertos a apoyar con entrevistas, se sentía la confianza de platicar, de compartir el ejemplar de MC de su institución, e incluso, se ofrecieron a dar otras entrevistas o responder preguntas adicionales en el futuro cercano.

Adicionalmente, fue muy útil comprometerse con los informantes a enviarles los resultados del estudio a través de una infografía o un artículo académico, pues estos productos les generaron mucho interés. Igualmente, al finalizar las entrevistas se les envió a todos los informantes tarjetas virtuales de agradecimiento personalizadas (con el nombre de cada persona) por su apoyo en el estudio, con lo cual, se mostraron agradecidos y valorados.

Por otro lado, durante el proceso de codificación fue sorprendente comprender la cantidad de tiempo que lleva la clasificación de la información bajo las categorías. A pesar de que, el software Nvivo facilita la codificación, igualmente requiere mucha concentración el identificar aquellas expresiones y frases que se refieren a una categoría específica. Lleva tiempo y esfuerzo estructurar la información que muchas veces los informantes brindan de manera desorganizada.

Un aprendizaje significativo durante el proceso de redacción de los resultados y el análisis fue entender que los resultados contienen información más concreta; en cambio, el análisis retoma del marco teórico para abstraer categorías, explicar procesos y dinámicas que son ejemplificadas por los resultados de manera más concreta. El análisis supone escalar un nivel teórico que permita explicar las dinámicas mostradas de manera concreta en los resultados.

En la redacción de las recomendaciones, fue importante darse cuenta de que éstas surgen de las problemáticas presentadas en el capítulo de los análisis y reflexionadas en las conclusiones. Debe haber una conexión entre las conclusiones y las recomendaciones, y, aunque parece un punto obvio, no siempre es fácil de aplicarlo. No es posible recomendar acciones que no están basadas en el proceso de investigación.



## X. Anexos

### 10.1. Instrumentos: guías de preguntas entrevistas y para revisión de documentos.

#### Guía de preguntas para la revisión de documentos

<b>1º Pregunta de investigación:</b> ¿Cuál es el propósito del manual de convivencia en la política escolar elaborada por los centros educativos públicos?	
Pregunta analítica	Pregunta instrumento
1.1. ¿Cuál es el propósito del MC descrito en el documento de MC elaborado por los centros educativos?	a. En el documento de MC ¿cuál es la intención del MC en el centro educativo?
1.2. ¿Qué tipo de acciones de convivencia son descritas en el MC elaborado por los centros educativos?	b. ¿Qué tipo de acciones, actividades, eventos son descritos en el MC que están orientados a la convivencia escolar? c. ¿El CE cuenta con un comité de convivencia? Si la respuesta es afirmativa: d. ¿Qué tipo de actores educativos conforman el comité de convivencia? e. ¿Cuáles son los roles de cada tipo de actor educativo en la elaboración del MC?
1.3. ¿Cuáles son las acciones concretas descritas en el MC para el manejo de los conflictos?	f. ¿Cuáles acciones, actividades o estrategias son descritas en el MC para el manejo de los conflictos? g. ¿Qué tipo de actores tienen un papel clave en las acciones para el manejo de los conflictos?
1.4. ¿Cuál es la diferencia entre el propósito del MC y el propósito del reglamento interno?	h. ¿Cuál es el propósito del reglamento interno? i. ¿Cuál es la diferencia entre el reglamento interno y el MC?

### Guía de preguntas para entrevista a equipo directivo

<b>2º Pregunta de investigación:</b> El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana?	
<b>Pregunta analítica</b>	<b>Pregunta entrevista a director/a y subdirector/a</b>
2.1. Para el equipo directivo, ¿cuál es el propósito del MC en la escuela	<p>Para usted, ¿cuál es la intención de tener un MC en la escuela?</p> <p>Desde su experiencia, ¿por qué es importante contar con un MC?</p> <p>Ahora con la modalidad semipresencial, ¿el rol del MC ha cambiado? ¿Cómo ha cambiado?</p>
2.2. El equipo directivo, ¿en qué tipo de circunstancias recurre al MC?	<p>Durante su jornada diaria de trabajo, ¿en qué tipo de situaciones recurre al MC? ¿Lo utiliza todos los días o solo en momentos específicos?</p> <p>¿Por qué recurre al MC?</p>
2.3. ¿Cuáles acciones concretas de convivencia del MC aplica el director en su jornada diaria de trabajo?	<p>¿Qué acciones del MC tienen mayor aplicación en la escuela?</p> <p>¿Cómo el MC puede contribuir a la convivencia en el aula?</p> <p>¿Se realizan actividades de convivencia basadas en las normas del MC?</p> <p>¿A qué normas del MC se hacen referencia?</p>
2.4. ¿A qué tipo de acciones establecidas en el MC recurre el director para el manejo de los conflictos?	<p>Cuando hay conflictos en la escuela, ¿alguna vez ha tenido que recurrir al MC para manejarlos? ¿Cómo?</p> <p>¿Usted considera que el MC tiene un papel importante en el manejo de los conflictos? ¿por qué?</p>

### Guía de preguntas para entrevista a equipo docente

<b>2º Pregunta de investigación:</b> El equipo directivo y docente, ¿de qué manera aplican el manual de convivencia en su rutina escolar cotidiana?	
<b>Pregunta analítica</b>	<b>Pregunta entrevista a equipo docente</b>
2.5. Para el equipo docente, ¿cuál es el propósito del MC en la escuela?	<p>Para usted, ¿cuál es la intención de tener un MC en la escuela?</p> <p>Desde su experiencia, ¿por qué es importante contar con un MC?</p> <p>Ahora con la modalidad semipresencial, ¿el rol del MC ha cambiado? ¿Cómo ha cambiado?</p>
2.6. En el aula, ¿en qué tipo de circunstancias se recurre al MC?	<p>Durante las clases, ¿en qué tipo de situaciones recurre al MC?</p> <p>¿Lo utiliza todos los días o solo en momentos específicos?</p> <p>¿Por qué recurre al MC?</p>
2.7. ¿Qué acciones concretas de convivencia del MC aplican los docentes en el aula?	<p>¿Cuáles acciones del MC se aplican durante las clases?</p> <p>¿Cómo el MC puede contribuir a la convivencia en el aula?</p> <p>¿Se realizan actividades de convivencia basadas en las normas del MC?</p> <p>¿A qué normas del MC se hacen referencia?</p>
2.8. En el aula, ¿se recurren a las acciones descritas en el MC para el manejo de los conflictos? ¿Cómo las aplican?	<p>Cuando hay conflictos durante las clases, ¿alguna vez ha tenido que recurrir al MC para manejarlos? ¿Cómo?</p> <p>¿Usted considera que el MC tiene un papel importante en el manejo de los conflictos? ¿por qué?</p>

**Guía de preguntas para el análisis**

<b>3º Pregunta de investigación:</b> ¿Cómo se vinculan las experiencias de los equipos directivo y docente con el propósito del MC de la política escolar?
<b>Preguntas para el análisis</b>
3.1. ¿El propósito descrito por el equipo directivo y docente, coincide o difiere con el propósito del MC elaborado en la política escolar? ¿Cómo?
3.2. ¿Las acciones de convivencia descritas en el MC coinciden o difieren con las acciones de convivencia realizadas por los docentes y directores? ¿Cómo?
3.3. ¿Las acciones concretas descritas en el MC para el manejo de los conflictos coinciden o difieren con las acciones para el manejo de conflictos que los docentes y directores desarrollan? ¿Cómo?

**Guía de preguntas para el análisis**

<b>4º Pregunta de investigación:</b> ¿Cómo se vincula el propósito del MC en la política escolar, con el propósito del MC descrito en la política educativa nacional?
<b>Preguntas para el análisis</b>
4.1. ¿El propósito del MC en la política escolar coincide o difiere con el propósito del MC descrito en la política educativa nacional? ¿Cómo?
4.2. ¿Las acciones de convivencia descritas en la política escolar, coincide o difiere con las acciones para la convivencia descritas en la política educativa nacional?
4.3. ¿Las acciones para el manejo de los conflictos descritas en la política escolar, coincide o difiere con las acciones para el manejo de conflictos propuestas en la política educativa nacional?
4.4. En la política escolar ¿el reglamento escolar y el MC son documentos distintos como lo afirma la política nacional?

## 10.2. Proceso de registro y codificación de la información recolectada

En la nube institucional privada se ha registrado la información por casos:

- Se crearon tres carpetas para cada caso (caso 1, caso 2, caso 3)
- Por cada carpeta se crearon subcarpetas para: a) los audios de entrevistas, b) transcripciones, c) archivos en formato pdf y PNG (como el documento de MC, documento escolar de rendición de cuentas, entre otros, d) la codificación de la información en categorías (códigos)

En el software Nvivo para el análisis cualitativo se registró la información de la siguiente manera:

- Se crearon tres casos (escuela 1, escuela 2, escuela 3).
- Para cada caso, se añadieron los siguientes archivos: 4 transcripciones de entrevistas, el documento de Manual de Convivencia y otros archivos publicados en las redes sociales que contienen datos relevantes sobre el MC

En total, en Nvivo se recopilaron 10 archivos por escuela.

Caso	Archivos	Referencias a los códigos
Escuela 1	10	15
Escuela 2	10	12
Escuela 3	10	20

- Se crearon categorías (códigos) en Nvivo para clasificar la información de los archivos. Así, cada archivo fue codificado, es decir, la información fue organizada bajo los siguientes códigos:

Nombre del código	Descripción	Archivos	Referencias a los códigos
<b>1. Contenido del MC</b>	El MC contiene una serie de reglas y normas de lo que puede y no puede hacerse en la institución educativa pública. Además, se tipifican las faltas en leves, graves y muy graves. Para cada tipo de falta hay una sanción.	8	18
1.1. Faltas leves	Tipos de conflictos o situaciones que el docente puede resolver sí solo. Se registra la falta cometida en una ficha (una nota) y se acuerda con el estudiante que no lo volverá a hacer.	6	28
1.2. Faltas graves	Tipos de conflictos o situaciones que requieren la intervención del subdirector, director y familiares del estudiante. Se registra la falta, la sanción a recibir y los acuerdos establecidos con la familia.	3	23
1.3. Faltas muy graves	Tipos de conflictos o situaciones que requieren la intervención del subdirector, director, familiares del estudiante y en	5	12

	algunos casos, intervención de autoridades como la Policía. Se registra la falta, los acuerdos establecidos con la familia y se hace una expulsión del estudiante.		
1.4. Propósito de las reglas en MC	La política educativa establece que, en la estructura del MC, se debe incluir el objetivo de dicho manual y de las estrategias descritas.	1	1
<b>2. Aplicación cotidiana del MC</b>	Las estrategias, medidas y acciones que los docentes aplican del MC en la cotidianidad del centro educativo. Por ejemplo, registrar una ficha por cada falta cometida por los estudiantes.	22	206
2.1. Circunstancias en las que se recurre al MC	Las circunstancias, situaciones o momentos en las cuales los docentes recurren al manual de convivencia. Por ejemplo, cuando un estudiante no lleva la vestimenta correcta, cuando hay faltas de respeto, etc.	10	28
2.2. Acciones de convivencia	Las acciones o medidas que los docentes retoman del manual de convivencia para procurar la convivencia en el centro educativo. (Convivencia hace referencia a “relaciones basadas en el respeto”).	18	46
2.3. Acciones manejo conflictos	Las acciones y estrategias que los docentes retoman del MC para manejar los conflictos dentro del centro educativo, ya sea para tranquilizar a los estudiantes, resolver desacuerdos, crear acuerdos, etc.	12	62
2.4. Limitantes del MC	Falta de condiciones necesarias en un centro educativo para poder aplicar el MC, como: recursos económicos para sacar los ejemplares del manual, personal, dedicado a su seguimiento, tiempo para socializarlo, tiempo para actualizarlo, entre otros.	5	18
2.5. Otros usos del MC	Los docentes aplican medidas con el MC, pero que no están escritas en el documento de MC; sino que surgen a partir de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el contexto de inseguridad por la presencia de pandillas en la escuela;</li> <li>• por el contexto de la educación virtual y a distancia.</li> </ul>	10	21
<b>3. Propósito MC</b>	El propósito del MC en el centro educativo, según los actores entrevistados y el documento de MC.	20	166
3.1. Elaboración MC	El procedimiento que siguen las escuelas para la elaboración del MC.	11	23
3.2. Legitimidad del MC	La capacidad que el MC tiene frente a la comunidad educativa para justificar las normas, reglas y sanciones a seguir en el	13	42

	centro educativo. Como consecuencia, se posiciona como un documento autoridad.		
3.3. MC durante pandemia	El rol que el MC adquirió en la modalidad de educación virtual y a distancia, durante la pandemia por COVID-19.	13	28
3.4. MC y reglamento interno	La diferencia entre el manual de convivencia y el reglamento interno. La política educativa establece que deben ser dos documentos distintos, con enfoques y objetivos diferentes.	10	25
<b>4. Límites del MC</b>	Circunstancias y conflictos en los que los docentes ya no pueden aplicar el manual de convivencia, porque dichas situaciones no están identificadas y por tanto no hay control sobre ellas.	9	25



### 10.3. Comparación de los resultados de los casos

En el software Nvivo, se utilizó la herramienta crosstab query (tabla cruzada) para comprobar con qué frecuencia los entrevistados y la data recolectada por cada caso, se refieren a las diferentes categorías analíticas (códigos). El objetivo de contar con estas frecuencias, es para identificar dónde están las posibles diferencias, semejanzas o los patrones entre las tres escuelas y elaborar una interpretación global de los casos que sirva de insumo para el análisis.

A continuación, se muestran los resultados arrojados por la herramienta crosstab query:

Codes	Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3	Total
<input type="radio"/> Aplicación cotidiana del MC	81	53	69	203
<input type="radio"/> Acciones de convivencia	22	14	10	46
<input type="radio"/> Acciones manejo conflictos	22	15	25	62
<input type="radio"/> Cuándo se recurre al MC	16	10	14	40
<input type="radio"/> Limitantes del MC	0	8	11	19
<input type="radio"/> Otros usos del MC	11	3	7	21
<input type="radio"/> Contenido del MC	4	6	8	18
<input type="radio"/> Faltas graves	16	0	7	23
<input type="radio"/> Faltas leves	11	3	14	28
<input type="radio"/> Faltas muy graves	1	3	8	12
<input type="radio"/> Propósito de las reglas en MC	1	0	0	1
<input type="radio"/> Límites del MC	9	6	10	25
<input type="radio"/> Propósito MC	65	36	63	164
<input type="radio"/> Elaboración MC	8	5	10	23
<input type="radio"/> Legitimidad del MC	17	6	19	42
<input type="radio"/> MC durante pandemia	13	8	7	28
<input type="radio"/> MC y reglamento interno	5	8	11	24
<b>Total</b>	<b>302</b>	<b>184</b>	<b>293</b>	<b>779</b>

En la tabla, el color rojo representa donde se ha dado la mayor cantidad de referencias por códigos.

#### *Interpretación de los resultados de la herramienta crosstab query*

La escuela 1 se refiere más a la aplicación del MC en la cotidianidad. Una razón es que, recurre al MC no solo para regular los comportamientos en los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino también para definir requisitos en el proceso de matriculación que no son considerados por las escuelas 2 y 3. Además, la escuela 1 tiene la característica de recurrir en mayor medida al MC para resolver situaciones que surgen dentro de la modalidad virtual.

Las tres escuelas se refieren a la aplicación del MC con énfasis en el manejo de conflictos. Las instituciones concuerdan que el MC les sirve de recurso para resolver los conflictos con

estudiantes a través de la imposición de sanciones. Cuando se preguntaba a los docentes en qué tipo de circunstancias recurrían al manual, ellos respondían que sobretodo cuando hay conflictos catalogados en faltas graves, muy graves o casos especiales.

La escuela 1 y 3 se refieren más al propósito del MC que la escuela 2. La razón es que, las dos instituciones tienen grupos grandes de estudiantes que provienen de diferentes zonas, hecho por el cual, surgen más problemáticas entre pares y necesitan enfatizarles la legitimidad del MC. Además, tienen un mayor apego a las normativas porque procuran proteger la imagen institucional y el trabajo de los profesores.

En cambio, la escuela 2 recibe estudiantes que provienen del cantón donde se encuentra la institución, ahí las familias se conocen entre sí. Las problemáticas se manejan con el diálogo y la mediación. No necesariamente visualizan al MC como una manera de manejar dichos problemas. Además, por la falta de ejemplares del manual, la escuela 2 suele apeгarse menos a la normativa y, por ello, hacen menor referencia a su propósito.

Las escuelas 1 y 3 también hacen mayor referencia a la legitimidad del MC, precisamente por los conflictos que se presentan, la cantidad de estudiantes y familias que deben ser atendidas. En estas dos instituciones, se busca imponer el MC como un recurso con autoridad para determinar las reglas. Además lo ven necesario para proteger la imagen institucional y a los docentes.

## Referencias bibliográficas

Adams, D., Kee, G., & Lin, L. (2001). Linking Research, Policy, and Strategic Planning to Education Development in Lao People's Democratic Republic. *Comparative Education Review*, 45(2), 220-241. <https://doi.org/10.1086/447662>

Avelar, C.E., y Rivera, T.C. (2020). Gestión escolar para ella convivencia inclusiva: Estudio de caso en el complejo educativo distrito Italia del municipio de Tonacatepeque. (Tesis de posgrado). Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador.

Ball, S. J. (2006). *Education Policy and Social Class* (1 ed.). Routledge. Taylor & Francis Group. [www.eBookstore.tandf.co.uk](http://www.eBookstore.tandf.co.uk)

Ball, S. J. (2015). What is policy? 21 years later: reflections on the possibilities of policy research. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 36(3), 306-313. <https://doi.org/10.1080/01596306.2015.1015279>

Ball, S. J., Maguire, M., & Braun, A. (2012). *How Schools do Policy. Policy enactments in secondary schools*. Routledge. Taylor & Francis Group.

Brewer, J., & Hunter, A. (2006). Collecting data with multiple methods. *Foundations of multimethod research*, 59-78. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781412984294.n4>

Cowan, J. (2014). Salmons, Janet (2015) *Qualitative online interviews* Sage (London & Thousand Oaks CA) isbn 978-1-4833-3267-3 320 pp £37.99 <http://www.routledge.com/books/details/9780415525794/>. *British Journal of Educational Technology*, 45(6), E30-E30. [https://doi.org/10.1111/bjet.12225\\_6](https://doi.org/10.1111/bjet.12225_6)

Deslauriers, J. (2004). *Investigación cualitativa. Guía práctica* (M. Á. Gómez Mendoza, Trans.). Editorial Papiro.

Espinoza, O. (2015). "Política", Políticas Públicas y Política Educativa: Reflexiones y Enfoques Alternativos. In C. Tello (Ed.), *Los objetos de estudio de la Política Educativa*

*Hacia una caracterización del campo teórico* (1 ed., pp. 143-160). ReLePe. <https://www.researchgate.net/publication/286935406>

Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa* (Vol. 1). Ediciones Morata. <https://doi.org/https://www.doi.org/10.4135/9781526416070>

Google. (2021). *Google Analytics*. <https://analytics.withgoogle.com>.

Grande, M., Cañón, R., Cantón, I., & others. (2016). Tecnologías de la información y la comunicación: evolución del concepto y características. *IJERI: International Journal of Educational Research and Innovation*(6), 218-230. <http://www.upo.es/revistas/index.php/IJERI/article/view/1703>

Grünbaum, N. N. (2007). Identification of ambiguity in the case study research typology: what is a unit of analysis? *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(1), 78-97. <https://doi.org/10.1108/13522750710720413>

Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. Academy of Business. *Engineering and Science, Halmstad University, Halmstad, Sweden*, 12(1), 1-11.

Hancock, D. R., & Algozzine, R. (2006). *Doing Case Study Research: A Practical Guide for Beginning Researchers* (1 ed.). Teachers College Press.

Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 24152-24152. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>

Ministerio de Educación. Gobierno de El Salvador. (2018). Observatorio MINED 2018, sobre los centros educativos públicos y subvencionados de El Salvador. <https://www.mined.gob.sv/EstadisticaWeb/observatorio/2018/OBSERVATORIO%20MINED%202018%20NACIONAL.pdf>

Mainardes, J. (2015). Reflexiones sobre el objeto de estudio de la política educativa. In C. Tello (Ed.), *Los objetos de estudio de la Política Educativa. Hacia una caracterización del campo teórico* (1 ed., pp. 25-42). ReLePe. <https://www.researchgate.net/publication/286935406>

Morales, M., & López, V. (2019). Políticas de convivencia escolar en América Latina: Cuatro perspectivas de comprensión y acción. *education policy analysis archives*, 27(5), 5-5. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3800>

Naciones Unidas. (2005) Asamblea General. Proyecto revisado del plan de acción para la primera etapa (2005-2007) del Programa Mundial para la educación en derechos humanos. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N05/253/77/PDF/N0525377.pdf?OpenElement>

Salmons, J. (2015). *Qualitative online interviews : strategies, design, and skills* (2 ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-online-interviews/book241778>

Salmons, J. E. (2015). *Doing qualitative research online*. SAGE Publications.

Tello, C. (2011). Epistemologías de la Política Educativa y justicia social en América Latina. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas.*, 2011(Especial: América Latina), 1-12. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/111203>

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. (2014). *Manuels scolaires et ressources d'apprentissage. Principes directeurs à l'intention des concepteurs et des utilisateurs*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226135f.pdf>

Valencia Murcia, F., & Mazuera, V. (2006). La figura del manual de convivencia en la vida escolar. Elementos para su comprensión. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1), 119-131. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316847007>

Yin, R. K. (2018). *Case Study research and applications: design and methods* (6 ed.). SAGE publications. <https://lcn.loc.gov/2017040835>