

**Gestión de situaciones de conflicto**  
**Dirección de Inspección General**  
**Dirección Provincial de Gestión Educativa**  
**Planificación 2012.**

## Diagnóstico situacional sobre el abordaje de situaciones de conflicto

Al inicio de una nueva gestión y en vías de la mejora del trabajo que se viene realizando en forma conjunta con las Jefaturas de Región, queremos compartir con Uds. algunas necesidades que hoy se nos presentan en torno al conocimiento y abordaje de las situaciones que afectan a los establecimientos educativos, sus docentes, alumnos y comunidad educativa.

Para ello trataremos de repasar las más recurrentes, sin por ello agotar en ellas todas las posibilidades de conflictos que nos presenta la cotidianeidad escolar.

Cabe aclarar previamente que el término “conflicto” será utilizado de manera genérica, incluyendo en él a aquellas situaciones que interpelan a las instituciones y sus miembros, tanto en sus prácticas institucionales, como en las interacciones socio-comunitarias produciendo muchas veces efectos socio y psicoafectivos en sus miembros.

Propondremos una categorización sólo con la intención de habilitar un repaso sobre la propia situación regional en relación a dichas situaciones. Entendemos que únicamente a los efectos de proponernos planificar la gestión de los conflictos es posible separar en categorías lo que en la realidad se da de manera simultánea y compleja.

### Posible categorización de situaciones conflictivas<sup>1</sup>:

- ✓ **Situaciones que implican el compromiso físico/psíquico/afectivo de las personas vinculadas a la institución educativa** (alumnos-docentes-auxiliares), tales como las producidas por agresiones, accidentes escolares, intentos de suicidio, lesiones o muertes por accidentes extraescolares o por causas naturales, abusos, etc.

Cabe destacar que sea cual fuera el origen del compromiso físico/psíquico/afectivo sufrido por algún miembro de la comunidad educativa, éste impacta sobre la institución y requiere de redes de contención, intervenciones específicas, articulaciones con otros actores, etc.

- ✓ **Situaciones que refieren a disputas entre grupos de adultos y/ o jóvenes** (de padres entre sí, entre padres y docentes, docentes y alumnos, de alumnos entre sí, etc.)
- ✓ **Situaciones en las que se producen manifestaciones colectivas de alumnos, padres y/o docentes** (cortes de calles, de acceso al establecimiento, movilización hacia organismos educativos, etc.)
- ✓ **Situaciones que refieren a problemas de gestión institucional: areal, escolar, áulica** (resultantes de falencias en la misma, en las prácticas áulicas, etc)
- ✓ **Situaciones producidas por problemáticas de infraestructura-transportes-servicio alimentario escolar, etc.**
- ✓ **Situaciones devenidas de la implementación de las políticas de inclusión, obligatoriedad, etc.** (tales como: problemáticas en la implementación de nuevos modelos organizacionales, creaciones, cargos, etc.)

Como ya se expresó, estas situaciones son diversas y complejas:

-Algunas más factibles de ser abordadas desde la prevención y/o la previsión.

-Otras irrumpiendo, conmoviendo la vida institucional, no dando margen para una comunicación que se difiera del acontecimiento y que posibilite el acceder y construir junto al territorio una verdadera dimensión de los hechos para pensarlos en tanto acontecen.

Creemos por ello, que en relación a la primera, hay un trabajo de previsión y prevención sobre aquellas situaciones que probablemente sucedan de no generarse una planificación de las intervenciones necesarias, procurando así la construcción de mejores escenarios para la situación planteada.

---

<sup>1</sup> Sobre este aspecto la DIG realizará durante el 2012 un relevamiento en base a los informes de conflicto recibidos que permita concluir en una estadística y categorización surgida de la situación 2012.

Sobre otras problemáticas que impactan inesperadamente, será posible pensar un andamiaje que dé sostén, tienda puentes, reconstruya lazos, poniendo al servicio de ello a los recursos humanos y materiales disponibles en la región/distrito.

## Gestión de las situaciones de conflicto<sup>2</sup>

Como ya se ha dicho, pensar en la gestión de las situaciones de conflicto nos plantea una tarea de planificación que requerirá de información que permita construir un conocimiento sobre el escenario que se nos presenta. Dicha construcción debiera poder darse en todos los niveles de intervención: institucional-areal-distrital-regional-provincial, ya que en cada uno habrá para con el conflicto lecturas y posibilidades de decisión específicas.

Si bien son los niveles más próximos los que realizan una intervención inmediata, los demás responsables del sistema educativo requieren, de manera simultánea, la toma de conocimiento para la planificación, decisión e intervención que fuera necesaria.

Por todo esto es fácil advertir que como en tantas otras situaciones el abordaje de la problemática de los conflictos es multidimensional.

En este sentido, *lo comunicacional* estará presente en las cuestiones referidas a los circuitos que deben establecerse, a la organicidad de los mismos, a cuestiones de soporte técnico, y por otra parte y fundamentalmente a la construcción del contenido de la información, su sentido, la atención al destinatario, la información de una situación ya suscitada y/o la información de una situación de manera preventiva factible de desencadenar en un conflicto.

Pero por otra parte las situaciones que interpelan la cotidianeidad escolar son por sí mismas una *comunicación en tanto interpelación* que tiene que llamar la atención de los distintos responsables, capitalizándose como fortaleza para la conducción y gestión del inspector y/o del director según corresponda.

*La dimensión pedagógica* estará presente así en la posibilidad de construir aprendizaje en la gestión de los conflictos y fundamentalmente en la contribución que el abordaje preventivo y /o resolutivo aporte para generar las mejores condiciones institucionales para la enseñanza y el aprendizaje, en el marco de una cultura del cuidado de los alumnos, docentes y familias.

Recuperamos en este punto la mirada del interjuego entre la macropolítica y la micropolítica institucional. Reconocer esta última implica al interior de cada institución comprender los escenarios cotidianos, la distribución de poder, los modos de organización y de comunicación, la diversidad de intereses y objetivos de sus integrantes, las significaciones personales. Las mediaciones que en el citado interjuego se producen son fundamentales para la conducción y la gestión institucional, entendiendo al conflicto como parte constitutiva de la dinámica institucional, pero sin dejar de observar las posibilidades que una conducción y gestión participativa pueden otorgar a la unicidad del proyecto educativo institucional.

Por su parte poner las acciones necesarias en marcha implicará desde lo *administrativo organizacional* el desafío de:

- Asegurar que la información sobre los conflictos llegue de manera simultánea a los distintos niveles de gestión: institucional, areal, distrital, regional, provincial.
- Aportar mediante ella un conocimiento acabado de las situaciones que permita a cada nivel las decisiones e intervenciones necesarias.

Para ello será necesario:

---

<sup>2</sup> Recordamos referirse en relación a los aspectos técnicos de la comunicación de conflictos al Documento de apoyo para Secretarios de Jefatura del año 2011.

1. A nivel distrital-regional-areal, realizar un análisis sobre las situaciones que se han dado en los últimos años: tratar de definir causales, rapidez en la toma de conocimiento, situaciones que hubieran sido previsibles y/o prevenibles, fortalezas y debilidades surgidas de las experiencias, etc.
2. Diseñar una propuesta acorde a la situación de la región que incluya un plan de trabajo sobre el abordaje de las situaciones de conflicto.
3. Diseñar al interior de cada región un dispositivo que prevea la comunicación de cada institución escolar con los niveles subsiguientes, teniendo en cuenta:
  - a. Determinar responsables institucionales de informar la situación: Autoridad del establecimiento, persona a cargo o quien tomare conocimiento por alguna vía de la situación dada, etc.
  - b. Establecer el circuito para que dicha comunicación llegue al nivel supervisivo (areal-distrital-regional) y al nivel provincial.
  - c. Asesorar a inspectores y autoridades jerárquicas de los establecimientos en la redacción de informes, analizando y definiendo criterios sobre la pertinencia de la información a incluir, sentido, destinatarios, etc.
4. Asegurar bajo la responsabilidad del nivel regional, la comunicación de manera inmediata de las situaciones de conflicto hacia y a través de las vías provinciales dispuestas a tal efecto, definiendo según el plan regional de abordaje de conflictos: los responsables de dicha comunicación a nivel Distrital/Regional y de la redacción de los informes requeridos por el nivel provincial, teniendo en cuenta que los criterios que se asuman en la redacción de los mismos serán de responsabilidad de las Jefaturas.
5. Incluir al redactar los informes toda la información de relevancia que permita al lector del mismo formarse una visión acaba del conflicto: cuáles son los emergentes, las posibles causas, los antecedentes. Aportar todos los datos que permitan realizar el seguimiento y que habiliten a la producción de informes solicitados por las Subsecretarías de Educación y de Gestión Educativa.

Finalmente la *responsabilidad política* que conlleva asegurar las mejores condiciones para la tarea de enseñar y el derecho de aprender pone a los Jefes Regionales y Distritales en la necesidad de hacer una lectura en perspectiva sobre la situación territorial, construyendo conocimiento que permita el abordaje estratégico de las situaciones interpeladoras de la práctica cotidiana.

***Es por ello que la responsabilidad mencionada requiere el sostén de la inmediata comunicación a los niveles centrales, aportándoles a las autoridades la lectura político - educativa que permita un conocimiento contextualizado del problema.***

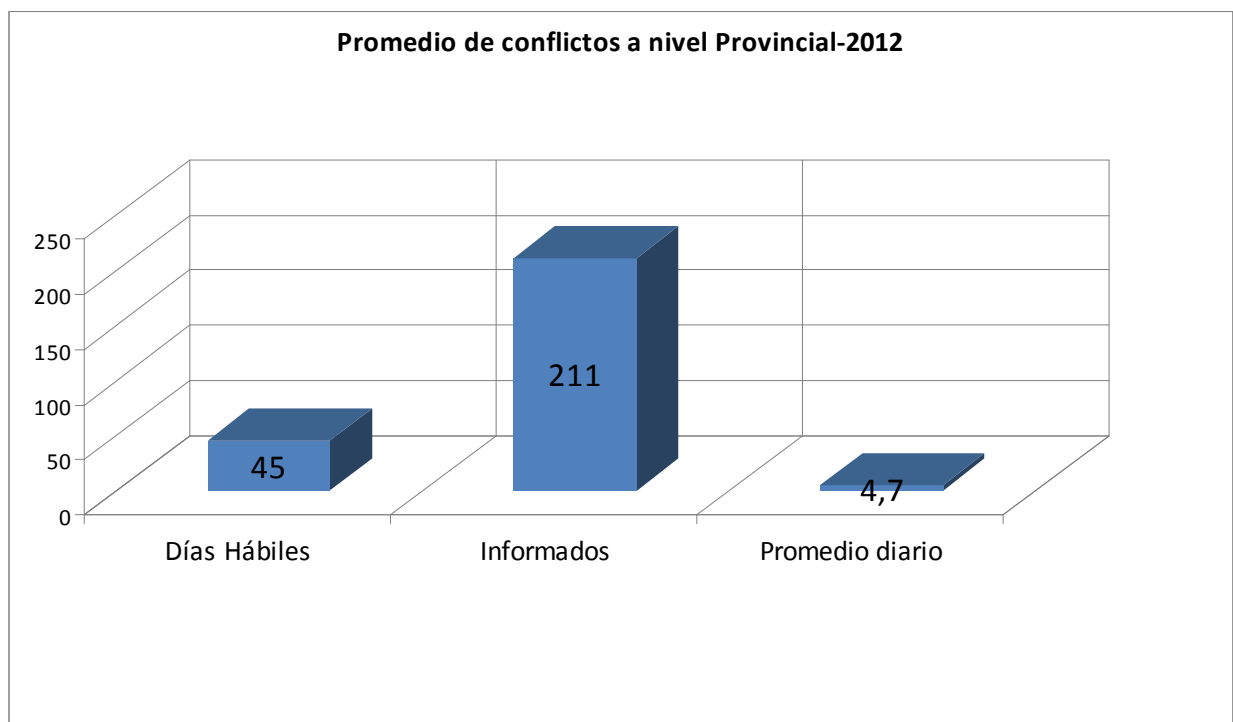
## Hacia un escenario mejor

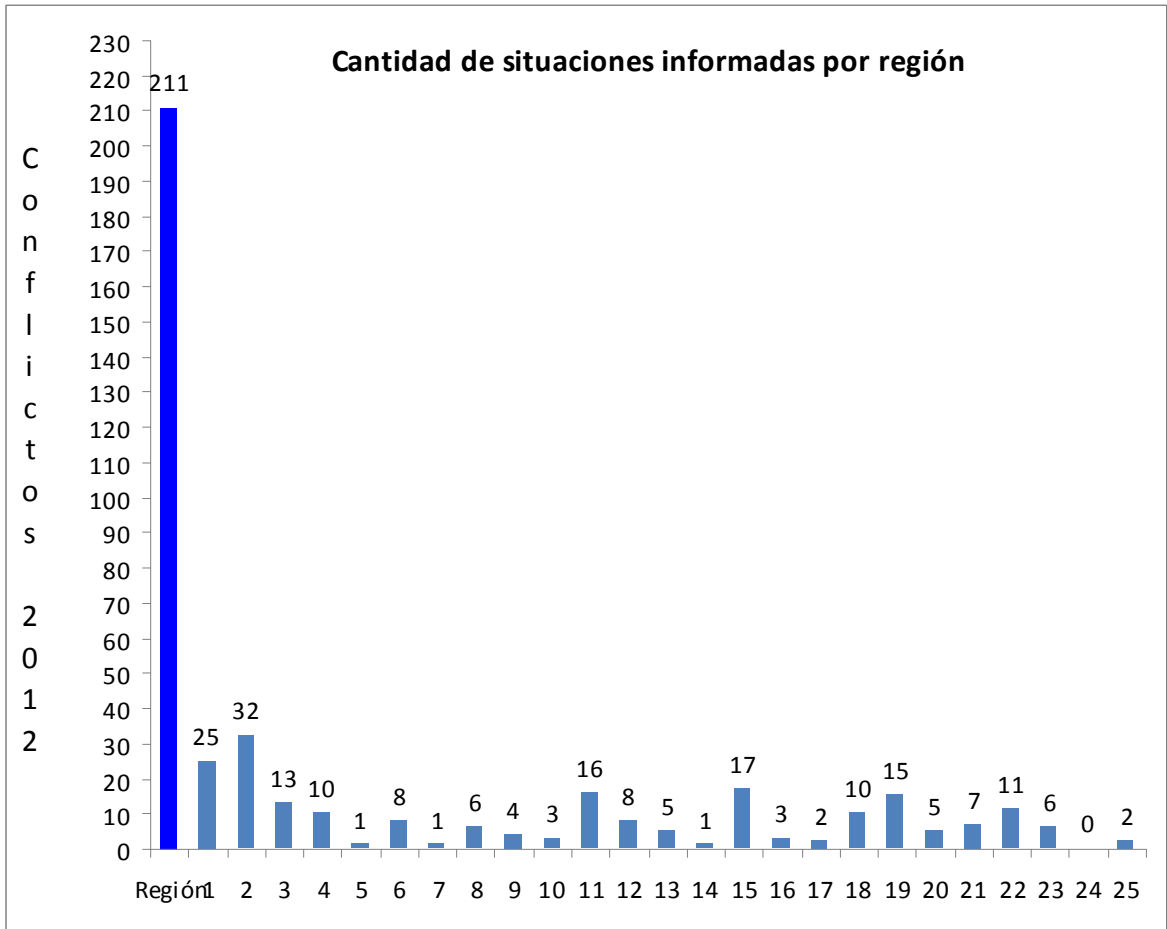
Todos y cada uno de nosotros en el lugar institucional que desempeñemos, requerimos de información y construcción de conocimiento para poder diseñar estrategias, diversificar las formas de abordaje de los conflictos, hacer lecturas desde otros contextos, construir buenas experiencias de comunicación y estar preparados para lo imprevisto planificando entre todos lo posible.

## ANEXO

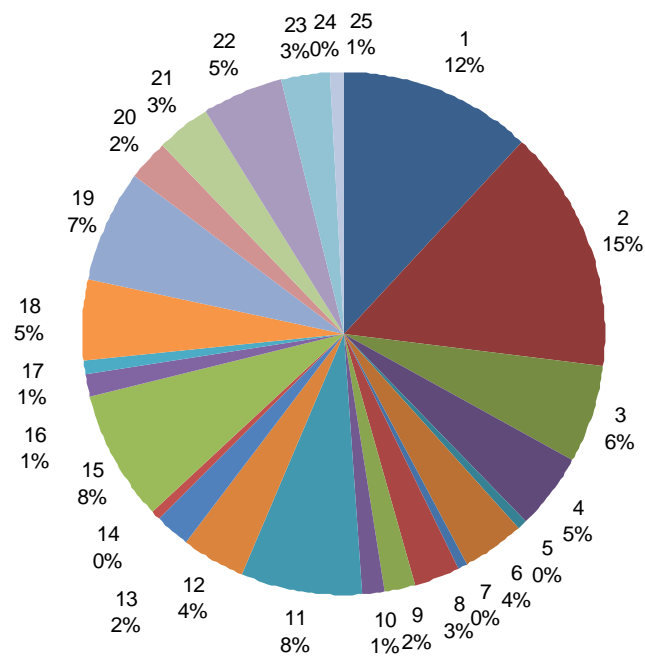
**A continuación aportamos algunos datos relevados en el período 22/02/12 al 11/04/12**

Los mismos tienen sólo por intención ilustrar la dimensión de la tarea y la necesidad de compartir criterios para que la misma sea mejorada entre todos.

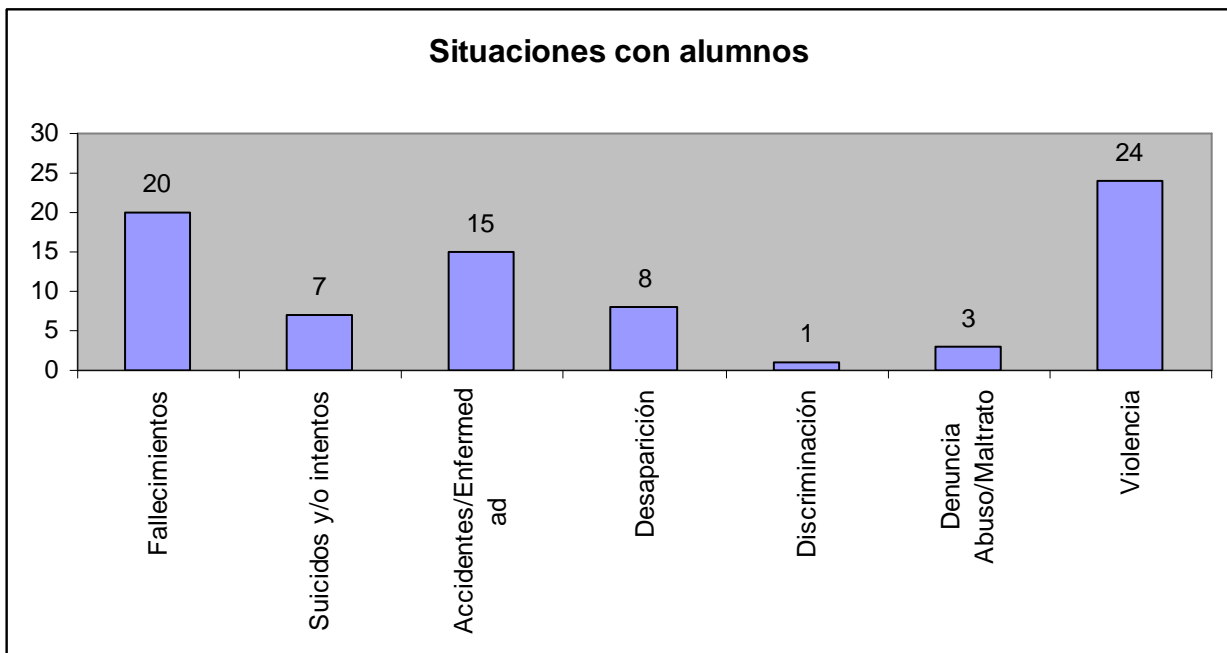
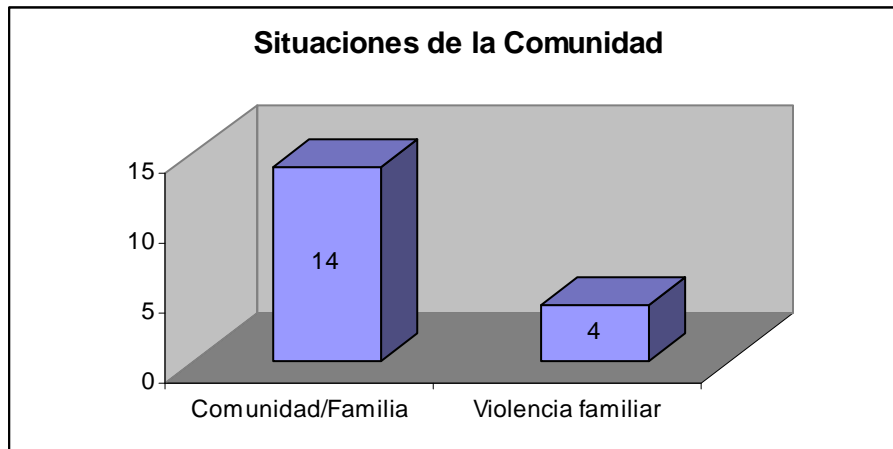




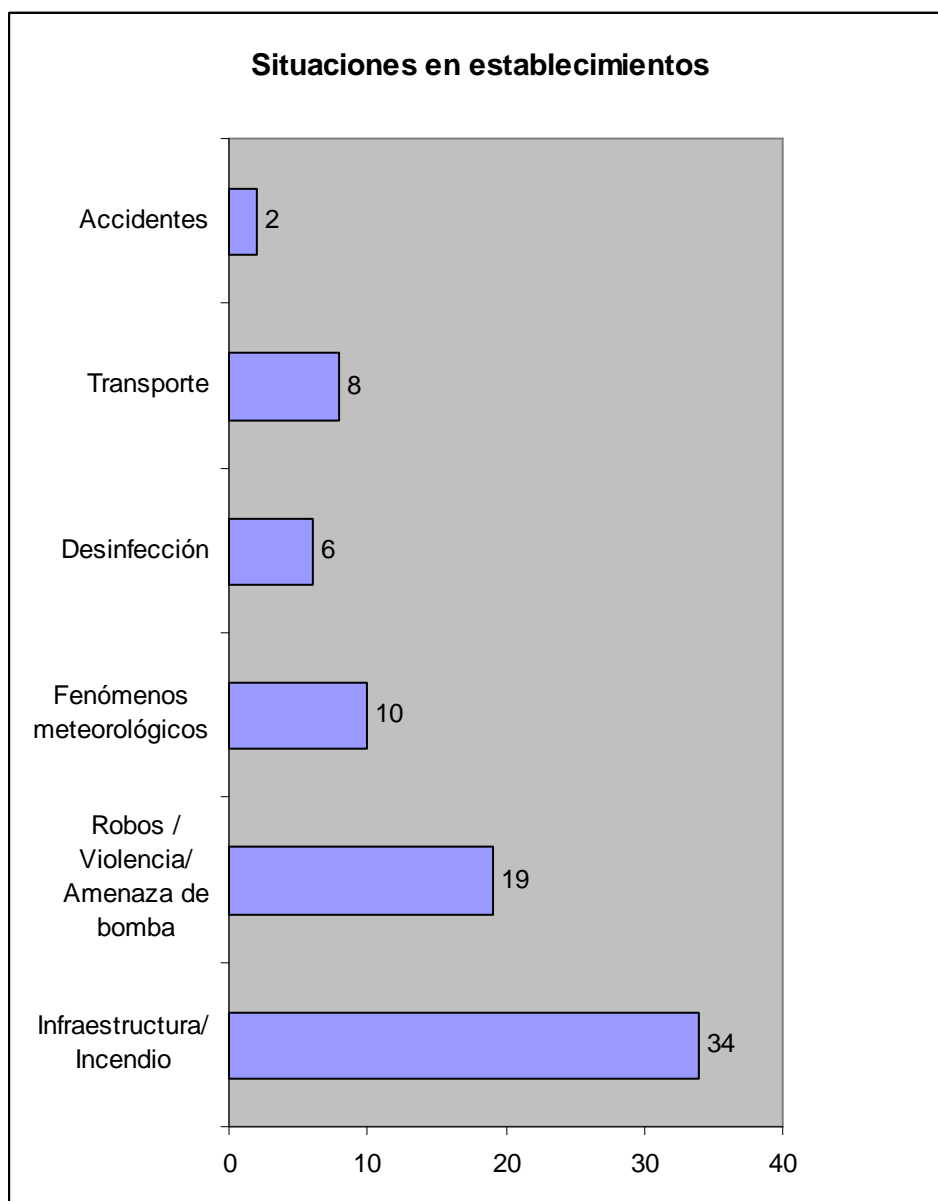
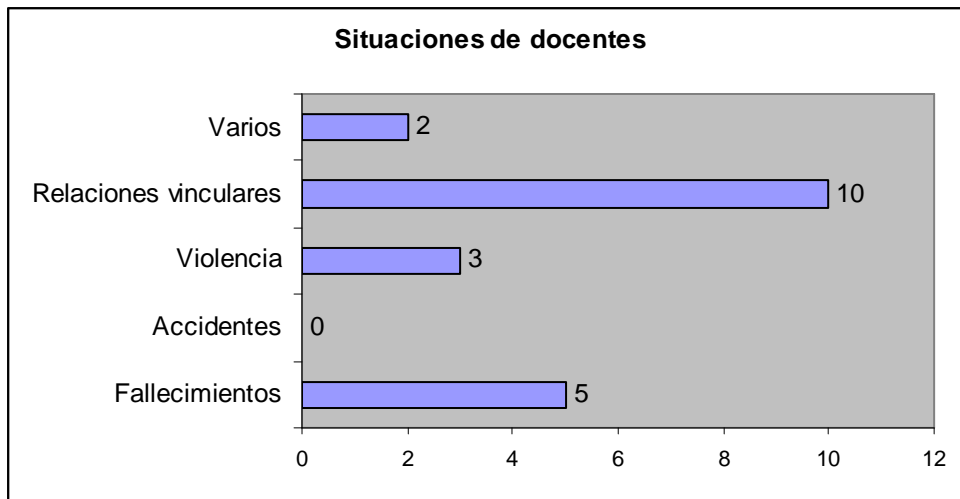
Porcentaje de situaciones informadas por región



## Datos según tipos de situaciones







## **Pautas para la elaboración de Informes sobre situaciones de conflicto.**

El informe, cuyo modelo se adjunta, es el instrumento por el cual la Jefatura de Inspección Distrital comunica los hechos que dan origen a un conflicto, las acciones realizadas por las distintas instancias de intervención y las acciones propuestas para la resolución del mismo.

Lo producido será elevado a la Jefatura de Inspección Regional, a la mayor brevedad posible, quien lo remitirá a la Dirección de Inspección General. Las situaciones a informar son aquellas que por sus características requieren de la mirada de las distintas instancias supervisivas.

Para el nivel central, la importancia de este informe tiene marcada relevancia para evaluar la situación, establecer criterios de intervención y poner a disposición recursos con los que cuenta la Dirección General de Cultura y Educación, con el objeto de realizar un trabajo conjunto en pos de la resolución del problema.

En todos los casos el tratamiento de situaciones de conflicto se desarrollará a partir de los criterios acordados en la planificación regional/distrital.

Si bien es importante que la información sea recibida en tiempo y forma por el nivel central, en ningún caso la realización del informe debe entorpecer las tareas de los directivos y supervisores abocados a la resolución del problema. Por lo cual será necesario designar responsables de comunicar y redactar los respectivos informes, para la toma de decisiones de los actores intervinientes, tanto del distrito, la región y el nivel central.

El conocimiento de la situación informada en cada una de las instancias, implica un compromiso de intervención para su resolución por parte de quien la recibe. De esta manera se construye una relación de confianza y responsabilidad compartida entre los distintos estamentos del sistema educativo configurando un equipo de trabajo.

De este modo, la elaboración del informe se realizará a partir del conjunto de las acciones realizadas por todos los actores intervinientes, bajo la supervisión del Inspector Jefe Distrital y Regional, en un único documento que será remitido desde la Dirección Provincial de

Gestión Educativa, de acuerdo al circuito de comunicación establecido, para conocimiento de las Subsecretarías de Educación y de Gestión Educativa.

Asimismo el informe enviado oportunamente al inicio de la situación de conflicto, se constituirá en instrumento de seguimiento de la situación, razón por la cual será actualizada la información hasta la resolución del mismo, consignando en él las fechas en las que se realizaron nuevas acciones sin quitar lo antes informado.

## Informe de Situación de Conflicto

**Región:**

**Inspector Jefe Regional:**

**Distrito:**

**Inspector Jefe Distrital:**

**Establecimiento:**

**Fecha del conflicto:** esta fecha no variará en los sucesivos informes, ya que refiere al inicio del conflicto

**Fecha del informe:** esta fecha variará desde el primer informe y durante los avances hasta la resolución.

**Tipo de conflicto:** alumno - docente - infraestructura

Indique si el conflicto involucra a alumnos, docentes o situaciones referidas a infraestructura.

**Breve descripción del conflicto:**

**Breve descripción de la situación que da origen al conflicto:**

**Intervenciones realizadas**

<b>Fecha</b> (día, mes y año)	<b>Detalle de la intervención</b>	<b>Actores</b>

## **Estado de avance**

Cuando se suceden informes de actualización se completarán las acciones subsiguientes al primer informe.

Cada párrafo que refiere a un avance estará encabezado por la fecha que corresponda a dicho avance (será coincidente con la fecha del encabezado: Fecha del presente informe:)

Se recuerda que no deben borrarse los párrafos anteriores, usando siempre el primer informe con los agregados de avance.

**Acciones propuestas:** qué acciones se realizarán (en caso que el conflicto persista)

**Resolución del conflicto:** completar cuando se haya resuelto o concluido la intervención