

PLANIFICAR PARA INTEGRAR ESCUELA Y COMUNIDAD

HERRAMIENTAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA ESCOLAR



Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe
Partnership for Educational Revitalization in the Americas



HERRAMIENTAS PARA LA PREVENCIÓN
DE LA VIOLENCIA EN LAS ESCUELAS

PLANIFICAR PARA INTEGRAR
ESCUELA Y COMUNIDAD



Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe
Partnership for Educational Revitalization in the Americas

Herramientas para la Prevención
de la Violencia en las Escuelas

**Planificar para integrar
escuela y comunidad**

Santiago, abril 2007

PREAL

Santa Magdalena 75, Of. 1002.

Santiago - CHILE

Tel.: (562) 3344302

Fax: (562) 3344303

Internet: www.preal.org

ISBN: 978-956-8589-08-0

Nº Registro: 163.564

Diseño portada:

Paulina Montalva

Edición y Diseño:

Sofía Töreay

Verónica Zurita

Producción e impresión:

Editorial San Marino

editorial@esm.cl

www.esm.cl

C O N T E N I D O

	Pág.
PRESENTACIÓN	4
I. LA APUESTA POR LA PLANIFICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN	5
II. LOS ACTORES	7
III. EL PROGRAMA PASO A PASO	9
IV. RESULTADOS Y PERCEPCIONES DE LOS PARTICIPANTES	15
V. RECOMENDACIONES	21
ANEXO	23





Presentación

PREAL, a través de su Programa de Prevención de la Violencia en las Escuelas, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), apoyó entre 2004 y 2005 seis proyectos orientados a consolidar experiencias prometedoras en este campo y a estudiar sus características y potencialidades, de manera de aprender de ellas y constituir las en un referente para otros centros educativos en América Latina y el Caribe.

El proyecto “Planificar para Integrar Escuela y Comunidad” (Planejar para integrar Escola e Comunidade) es uno de ellos. Se orientó a ampliar la iniciativa piloto del mismo nombre realizada entre agosto de 2002 y diciembre de 2003 por el *Centro de Direitos Humanos e Educação Popular* (CDHEP) en tres escuelas municipales de Campo Limpo (São Paulo, Brasil), ubicadas en sectores con altos índices de violencia. En el proyecto el CDHEP hace converger la experiencia de su línea de trabajo “Defensa de la Vida” —que articula iniciativas de superación de la violencia— y la metodología de planificación estratégica participativa, que es ya una tradición de este centro.

Planificar para Integrar Escuela y Comunidad convoca a docentes, alumnos, padres y agentes escolares a examinar las fortalezas y problemas de su escuela y, a partir de ello, a proponer acciones para transformar la escuela en un lugar acogedor y que favorezca la sociabilidad. En especial, el proyecto busca contribuir a la sensibilización y capacitación de estos actores para comprometerlos en la reducción, prevención y superación de la violencia, así como para revitalizar las relaciones entre escuela y comunidad, consideradas como partes de un mismo sistema.

En esta publicación se resumen las principales características del programa, partiendo por sus fundamentos y presentando a sus participantes, para luego abordar su propuesta metodológica. Luego se expone la experiencia práctica lograda: los resultados y aprendizajes vistos por los evaluadores y por los propios actores. Se finaliza con un conjunto de recomendaciones para quienes, con el ánimo de trabajar en la prevención de la violencia en sus respectivos centros escolares, deseen replicar o adaptar una iniciativa de este tipo.



I. *La apuesta por la planificación como estrategia de integración*

La planificación estratégica participativa empleada en las experiencias de Campo Limpo es una metodología basada en una actividad grupal, una especie de taller de trabajo que se extiende por un periodo de seis a nueve meses estipulado desde el inicio de los encuentros, y que es coordinado siempre por un facilitador con alguna experiencia previa en dinámicas sociales para talleres de este tipo. El colectivo de diversos agentes que participan del proceso analiza la situación y se co-responsabiliza tanto por la situación producida como por encaminar la solución. El énfasis, más que en los acuerdos, está puesto en un involucramiento para la transformación.

¿Por qué planificar?

La respuesta a esta pregunta remite directamente a la motivación de los sujetos para actuar. Al desear un objetivo, se termina construyendo una secuencia jerarquizada de acciones a ser desarrolladas en un determinado tiempo y espacio.

La actitud de planificar precede y preside la acción, porque es un cálculo realizado en el pasado que orienta las opciones y acciones en el presente y que incidirá en el futuro. Lo que precede a la acción son las consideraciones sobre los límites y posibilidades ya perceptibles en el presente y no la adivinanza sobre lo que puede acontecer en el futuro. Y decimos que preside la acción porque orienta la forma de lidiar con las dificultades y facilidades que surgirán a la hora de actuar.

¿Qué se espera del proyecto?

El proyecto persigue tres objetivos centrales:

- Sensibilizar un conjunto de 7 escuelas municipales sobre las posibilidades de reducción de la violencia a través de la revitalización de las relaciones entre escuelas y comunidad.
- Incentivar y capacitar a la escuela para planificar y realizar actividades socioeducativas que promuevan la integración entre los alumnos, los demás miembros de la comunidad escolar y de la comunidad en torno a la escuela, buscando la superación de la violencia que los afecta.
- Divulgar y transferir una metodología de planificación participativa para el equipo de profesionales de las escuelas y de la Coordinación Municipal de Educación, orientada a la superación de la violencia a través de la revitalización de las relaciones entre escuelas y comunidad.

Principios generales y estrategias

La apuesta por la planificación se rige por cuatro principios generales con sus respectivas estrategias que están presentes a lo largo de todo el proceso:

Principio

Conversando, la gente se entiende

Experienciando, la gente hace que ocurran las cosas

Planificando, la gente ejecuta

Errando, la gente aprende

Estrategia

Mediación y negociación

Comunicación/intercambios

Autorresponsabilidad

Evaluación, reflexión





II. Los actores

CDHEP

El Centro de Direitos Humanos y Educação Popular de Campo Limpo (CDHEP) nació como comisión pastoral de derechos humanos en 1981, época de la dictadura militar en Brasil. Su misión actualmente es trabajar por una sociedad donde las personas se sientan ciudadanos y ciudadanas responsables y hagan respetar sus derechos. Sus principales áreas de acción son la educación, la justicia y promoción de los derechos humanos, y el fortalecimiento de otras ONGs y movimientos sociales. Desde su fundación, el CDHEP articula con la población local y con otros movimientos sociales, religiosos y populares, la realización de talleres, debates y seminarios relacionados con el tema de la violencia.

COORDINADORAS DE EDUCACIÓN

La región donde actúa el CDHEP está dividida en dos Sub-prefecturas. En consecuencia, tiene dos Coordinadoras de Educación con las cuales se trabaja para la ejecución del proyecto.

LAS ESCUELAS

En el proyecto “*Planificar para integrar escuela y comunidad*”, el CDHEP trabaja con siete escuelas municipales que ofrecen enseñanza de primero a octavo grado, con una matrícula de entre 800 y 2.300 alumnos cada una. (Ver tabla en página siguiente)

Escuelas participantes del proyecto

Escuela	Nivel de enseñanza	Matrícula 2005
Escola Municipal de Ensino Fundamental Dep. Blota Junior	Enseñanza Fundamental Educación de jóvenes y adultos	2.280 320
Escola Municipal de Ensino Fundamental Herbert de Souza	Enseñanza Fundamental Educación de jóvenes y adultos	1.154 376
Escola Municipal de Ensino Fundamental Prof. Lourenço Sparapan	Enseñanza Fundamental Educación de jóvenes y adultos	1.080 180
Escola Municipal de Ensino Fundamental Airtton Arantes Ribeiro	Enseñanza Fundamental Educación de jóvenes y adultos	968 310
Escola Municipal de Ensino Fundamental Anna Silveira Pedreira	Enseñanza Fundamental Educación de jóvenes y adultos	897 276
Escola Municipal de Ensino Fundamental General de Gaulle	Enseñanza Fundamental I Enseñanza Fundamental II Educación de jóvenes y adultos	1.056 826 417
Escola Municipal de Ensino Fundamental Modesto Scagliusi	Enseñanza Fundamental Educación de jóvenes y adultos	775 245

LAS COMUNIDADES

El proyecto interactúa con las comunidades cercanas a las escuelas además de capacitar en planificación participativa a unos 40 profesionales de la red municipal. Esto apunta a involucrar a profesionales que actúan en diversas responsabilidades: dirección, supervisión pedagógica, profesores y otros funcionarios, además de los alumnos y representantes de padres y la comunidad en general.

Características del contexto

La región donde actúa el CDHEP abarca dos sub-prefecturas de la zona sur de la ciudad de São Paulo, con más de un millón de habitantes, 20% de los cuales viven en favelas. Más allá de las escuelas públicas, se caracteriza por la casi inexistencia de servicios públicos para la atención de su población (pocos centros de salud, ausencia de centros preescolares y de instancias jurídicas del Estado y de previsión social). La región presenta bajos índices de indicadores sociales y uno de los más altos índices de criminalidad de la ciudad.



III. *El programa paso a paso*

ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN

Conformación del grupo de escuelas participantes

En conjunto con las Coordinadoras Municipales de Educación, se realizan reuniones con las escuelas dependientes de éstas para informar sobre el proyecto y motivarlas a participar.

Aquellas escuelas que muestran interés y compromiso por ejecutar el proyecto, son contactadas luego para fijar un calendario tentativo de encuentros (generalmente con tres o cuatro escuelas al mismo tiempo, considerando factores de proximidad geográfica), algunos de los cuales se realizan en la sede del CDHEP y otros en las propias escuelas.

Encuentros de sensibilización

Con el fin de sensibilizar a los participantes, se realiza para cada grupo de escuelas uno o dos encuentros sobre la metodología de planificación participativa, de manera de ampliar la visión sobre la violencia y las posibilidades de superarla. Se abordan dos temas:

1. Los aspectos prácticos de la planificación participativa en la escuela
2. La percepción de la violencia

En estos encuentros se puede apoyar con información sobre el tema a través de cartillas que contengan los conceptos centrales, metodología y datos de la experiencia acumulada que sirvan de orientación para las etapas de planificación y gestión.

ETAPA DE PLANIFICACIÓN

La planificación se realiza a través de tres o cuatro encuentros de no más de tres horas de duración cada uno, donde se hace un diagnóstico inicial y se proyectan acciones para abordar las situaciones problemáticas identificadas.

Diagnóstico inicial

En este paso se persiguen dos objetivos:

1. Identificar los puntos frágiles en las relaciones escuela/comunidad a partir de la mirada de los distintos segmentos del sistema: profesores/coordinadores, alumnos, funcionarios de la escuela, apoderados y representantes de la comunidad.
2. Sensibilizar para la revitalización de las relaciones, a través de charlas y talleres donde se aborde directamente el tema de la violencia.

Planificación participativa

Esta es la etapa en que se planifican las actividades –fijando metas explícitas– para la promoción de la integración escuela/comunidad, a través de un encuentro extenso con los diversos sectores del sistema para conocer y poner sobre la discusión las demandas y carencias de todo tipo: físicas o materiales (referente al acceso a recursos), psicológicas (sensación de desamparo sea en relación al poder público o en términos intrasistémicos), social (referente principalmente al acceso a información, capacitación y participación en eventos), político (participación entre escuelas y entre comunidades). *(En el **Anexo** se sugieren algunos datos prácticos para la planificación participativa)*



Se pueden identificar cuatro momentos para una buena planificación:

- **Primer momento.** Es fundamental que el sujeto que planifica entienda las causas de la situación actual, que se coloque en la historia y vea cuál es su contribución. Aquí se destacan los problemas, sus causas y sus consecuencias.
- **Segundo momento.** Sabiendo por qué acontecen las cosas, se trata ahora de construir un camino o plan para interferir el rumbo de los acontecimientos, de considerar el deseo del grupo que planifica y lo que piensa que debe ser modificado y, conforme a eso, describir cómo la realidad debe ser modificada.
- **Tercer momento.** Es importante que los involucrados sepan que tienen fortalezas y debilidades. Es mejor conocerlas antes de la acción que cuando ya se está en la práctica. Las fortalezas y debilidades son medidas de acuerdo a los recursos que controlan o que no controlan las personas que planifican, tales como tiempo, conocimiento, recursos políticos (capacidad de convencer a otras personas), recursos financieros, etc.
- **Cuarto momento.** Se construye el plan que detalla el conjunto de acciones para llegar a un cierto resultado, el plazo en que serán ejecutadas, las personas responsables y los recursos necesarios. El plan de acción es siempre fruto del proceso de planificación y no un listado aleatorio de fechas y compromisos.

Para lograr un buen desarrollo de estos cuatro momentos del proceso de planificación, se requiere explicitar y poner en práctica algunos principios generales. (Ver recuadro en página siguiente)



Principios generales a seguir en el proceso de planificación

1. Planifica quien ejecuta y ejecuta quien planifica. Sólo quien actúa sabe los límites y las posibilidades que la realidad ofrece a cada momento.
2. La planificación se refiere al presente. Mira a explorar el futuro a partir de la acción actual, orientada por el plan.
3. Para planificar se debe realizar un cálculo situacional complejo, con varios determinantes.
4. El plan debe referirse a problemas y oportunidades reales y concretas y no a opiniones abstractas. La acción se da en lo concreto, no en lo general.
5. Otros actores también explican la realidad. El diagnóstico debe dar cuenta de las relaciones: lo que es un problema para mí es una oportunidad para otro.
6. La planificación es inseparable de la gestión (gerencia). Cada operación es una misión que está a cargo de alguien que controla un medio organizativo de producción.
7. El plan es necesariamente político, incluye decisiones complejas. Depende de la capacidad de comando del actor.
8. La planificación no se refiere nunca a adivinar el futuro, es una mediación entre el conocimiento y la acción. Es importante considerar que la dinámica de lo que ocurre es siempre mayor que la capacidad de previsión de la planificación.
9. El plan de acción es modular, compuesto por unidades que se pueden combinar de diversas maneras. Su unidad básica es la operación. Frente a los cambios de escenario, se puede introducir, sacar o redefinir algunas operaciones.
10. La planificación no es monopolio de quien planifica. Los otros actores también planifican. Ningún plan tiene poder absoluto.
11. En relación a algunos resultados, se puede tener fechas precisas; en otros no.

Es importante considerar que la planificación es particular en cada escuela. Su contenido depende 100% de los actores que están participando. Sólo a modo de ejemplo, el cuadro a continuación muestra una síntesis de acciones surgidas en un proceso de planificación participativa en una escuela de Campo Limpo.

PROBLEMA	PROBLEMA SOLUCIONADO	ACCIONES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE
Hoyos en el patio de la escuela	El patio interno tiene piso adecuado.	Acompañar y dar seguimiento a esta acción de la sub prefectura	01/09/2004	Ana
Falta cobertura en la cuadra	Tener cobertura en la cuadra	Hacer una documentación junto a presupuesto participativo de Niños y acompañar y dar seguimiento a esta acción de la subprefectura	20/06 o hasta 15/07	Claudete
La comunicación interna es mala, no llega a los alumnos	La comunicación interna llega a todos satisfactoriamente	1. Elaborar un mural para los comunicados. 2. Participar en el taller de elaboración de folletos del CDHEP	1. Mensual 2. Junio 2004	Laerte Cida
Falta de respeto entre estudiantes y la comunidad	Estudiantes y comunidad se respetan	1. Montar una obra de teatro que trate el tema del respeto. 2. Partidos de fútbol con los padres.	1. Agosto 2. Mediados de septiembre	Pedro
Falta de espacio recreativo en la comunidad	La comunidad tiene un área recreativa	1. Hacer un encuentro con representantes de la comunidad. 2. Elaborar un plan de mejoría del barrio con la comunidad (plazas, gimkana de la basura, plantar árboles)	1. Hasta mediados de junio. 2. Hasta 1 de julio	Jorge Antonio
Falta de señalización de tránsito en la calle	La señalización en la calle es satisfactoria	Elaborar un documento para la instalación del semáforo Acompañar la tramitación de pedido de instalación.	Hasta 1 de julio	Fabiola Danilo



ETAPA DE EJECUCIÓN Y GESTIÓN

Esta fase está orientada a gestionar sistemáticamente la planificación a lo largo del año a través de encuentros periódicos con algunos de los agentes de planificación, con el fin de acompañar el progreso, reorientar o adecuar actividades en los casos que sea necesario y acercarse a las metas a través de la realización de las actividades fijadas en la planificación.

Para estos efectos se contempla:

- Un encuentro mensual con representantes de cada grupo de escuelas, orientado a analizar el progreso de las acciones y dificultades encontradas en cada caso.
- Un encuentro trimestral con cada grupo de escuelas orientado a la reflexión sobre la superación de la violencia.
- Disposición del equipo coordinador del proyecto (CDHEP) para reuniones extraordinarias de asesoría con las escuelas que así lo requieran.

ETAPA DE TRANSFERENCIA DE METODOLOGÍA

Con el fin de divulgar y transferir la metodología de planificación estratégica participativa orientada a la superación de la violencia, se realizan dos cursos para los cuadros profesionales tanto de las escuelas como de las Coordinadoras Municipales de Educación y otros agentes de la educación interesados en la apropiación de la técnica. Contempla la capacitación de unas 40 personas.

El objetivo de la transferencia de metodología es garantizar la sustentabilidad futura del proyecto, de manera que pueda continuar la planificación más allá de la participación independiente de una instancia ejecutora externa, como es en este caso el CDHEP.

EVALUACIÓN Y CIERRE

Se realiza un evento de cierre del proyecto.

Se realiza una evaluación del proyecto y una discusión en cuanto a las posibilidades de continuar o extenderlo.





IV. Resultados y percepciones de los participantes

La experiencia del proyecto “*Planificar para Integrar Escuela y Comunidad*” fue evaluada por el Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário – IBEAC. Para estos efectos realizó visitas a las escuelas, entrevistas con los profesores y con el equipo ejecutor del proyecto, y aplicó cuestionarios a alumnos, familiares y profesores de cuatro de las siete escuelas inicialmente consideradas para la ejecución del proyecto.

Esto permitió evaluar tanto el cumplimiento de los objetivos del proyecto como otros aspectos relacionados con la forma de introducción del mismo en las escuelas, así como de factores que facilitaron o dificultaron su ejecución y las proyecciones de continuidad.

Evaluación a partir de los tres objetivos del proyecto

Objetivo 1. *Sensibilizar un conjunto de 7 escuelas municipales sobre las posibilidades de reducción de la violencia a través de la revitalización de las relaciones entre escuela y comunidad.*

Los talleres de sensibilización propuestos por el CDHEP funcionaron, según los profesores entrevistados, como un espacio que propició la reflexión sobre las numerosas formas de violencia, enfatizándose especialmente el tema de mirarse a si mismo y, de ahí, la posibilidad de asumir comportamientos y actitudes de no violencia.

En las escuelas en que esa experiencia apareció asociada a la idea de una violencia cuya intensidad requiere de respuestas de un enfrentamiento represivo, afectó la percepción

TESTIMONIOS

Hay escuelas que cumplen rigurosamente su plan de trabajo, con poca flexibilidad para proyectos o actividades extras. Estas son justamente las que presentan el mayor índice de indisciplina por parte de los alumnos y un cuerpo escolar resignado y/o desmotivado. Al contrario, hay escuelas que logran ir más allá del plan de trabajo o que le incorporaran actividades de valorización de la vida y prácticas de ciudadanía. En ellas se percibe una mayor armonía en el ambiente escolar.

(Silene Amorim Monteiro, educadora del CDHEP)

sobre la posibilidad de reducción de la violencia por medio de la aproximación y fortalecimiento de lazos de convivencia o solidaridad.

Es posible afirmar, por lo tanto, que considerando críticas y elogios a los talleres de sensibilización, ambos refuerzan su importancia como espacio de construcción de conocimiento e intercambio de ideas y experiencias sobre el contexto en que los actores de las comunidades intra y extra escolares construyen sus historias. Los relatos positivos porque, a partir de la ampliación de la comprensión sobre la violencia, permiten la proposición de formas alternativas de ver y relacionarse con su entorno. Y los negativos porque indican cómo el entendimiento unívoco encasilla las relaciones en dicotomías que impiden tentativas colectivas de acción.

Objetivo 2. *Incentivar y capacitar a la escuela para planificar y realizar actividades socioeducativas que promuevan la integración entre alumnos, los demás miembros de la comunidad escolar, así como de la comunidad en torno a la escuela, buscando la superación de la violencia que los afecta.*

Aunque sea una distinción sutil, mirando los objetivos propuestos por el proyecto, vale la pena diferenciar entre el incentivo o motivación de las escuelas y su capacitación. Esto porque la motivación se refiere a una adhesión o algún tipo de aproximación de las escuelas a los principios propuestos por el proyecto. En ese sentido, está cercano al primer objetivo, el de sensibilizar. La capacitación, en cambio, se refiere al aprendizaje de la herramienta ofrecida a las escuelas y, por ello, se aproxima al tercer objetivo, al de transferencia de metodologías. Este segundo objetivo, por lo tanto, apunta a la apropiación de las escuelas de la propuesta presentada por el CDHEP, lo cual incluye aproximación con los ideales de participación y discusión compartida, y transformación de la práctica cotidiana.

Ciertamente, son caras de una misma moneda y, por ello, un elemento incide sobre el otro. En las escuelas donde se redujo la sensibilización sobre el tema de la violencia, la percepción sobre la planificación conjunta e integración entre los grupos se vio perjudicada. Las acciones de motivación a los profesores para acercarse a los alumnos y familiares, fueron



vistas como acciones que ya realizaban o que no generaban resultados. La consecuencia fue el desinterés por replicar la planificación participativa al interior de la escuela.

Por otro lado, en las escuelas donde se fortaleció la reflexión sobre la importancia de la proximidad con la comunidad y su potencialidad de reducción de la violencia, la capacitación (la motivación ya estaba dada) dio buenos frutos, funcionando como un adicional tanto para la práctica pedagógica como para la organización del trabajo cotidiano.

Actividades surgidas durante el proceso

Entre las iniciativas que fueron surgiendo del proyecto a partir de necesidades detectadas por la comunidad y otras actividades organizadas para apoyarlo se destacan:

- Seminario de Acceso a la Previsión Social, surgido a partir de los encuentros de gestión con las escuelas y ofrecido para la población en general.
- Escuela del Perdón y Reconciliación. Frente a la constante inquietud planteada por los profesores de que no saben cómo lidiar con los conflictos de la cotidianidad escolar, que en la mayoría de los casos se transforman en violencia, CDHEP se está articulando con el programa Escuela del Perdón y Reconciliación (ESPERE), que originalmente surgió para colaborar con la paz en Colombia. Ofrece en 80 horas una capacitación teórica y práctica sobre formas de trabajo comunitario sustentadas en la inteligencia emocional, y prepara mediadores para la transformación de conflictos.
- Visita de profesionales del Institute of Democratic Education de Israel y del Instituto Lumiar de São Paulo, primera escuela democrática en Brasil, para intercambio de informaciones y experiencias con educadores y directivos de la escuela Airton Arantes, de Jardim São Luiz.
- Elaboración de la cartilla “Rumo à escola participativa - Planejamento e Estratégias”, que recoge el proceso del proyecto, advierte sobre las dificultades y da sugerencias para aplicar la planificación participativa como un instrumento de democracia y, consecuentemente, de superación de la violencia.

TESTIMONIOS

*Lo que me emociona en este proyecto es la oportunidad de dar opción y voz, de llamar a participar a aquel que estaba marginado, aunque no viniera. Parece haber un gran miedo de “hablar sobre”. Aquel a quien nunca se le dio voz/expresión, de repente, al verse sujeto, se siente fuertemente impactado. Algunos, que tal vez tengan más fuerza interior, continúan; otros se retraen al ostracismo. El autoritarismo parece ser uno de los grandes obstáculos para la superación de la violencia.
(Profesional de CDHEP)*

TESTIMONIOS

La democratización de la escuela es nuestra propuesta para enfrentar la violencia. Con el pasar del tiempo y luego de varias acciones en el sentido de integrar escuela y comunidad, miramos para atrás y percibimos que avanzamos. La práctica de planificar a través de la identificación del problema, imaginarlo solucionado, definición de acciones, estipulación de plazos, elección de responsable y definición de los recursos necesarios, proporcionó al grupo una nueva forma de conocer los problemas y propuestas de acción. Al final, quien planea ejecuta! Pequeñas acciones llevan a grandes cambios. (Declaración del equipo participante del proyecto, Escuela Municipal de Enseñanza Fundamental General de Gaulle)

Objetivo 3. *Divulgar y transferir una metodología de planificación participativa para el equipo de profesionales de las escuelas y de la Coordinación Municipal de Educación, orientada a la superación de la violencia a través de la revitalización de las relaciones entre escuelas y comunidad.*

En lo que se refiere a las Coordinaciones, hubo interferencias externas que fueron determinantes para las dificultades de articulación entre ellas y el CDHEP, perjudicando no sólo el fin deseado (de transferencia de la metodología para sus profesionales) sino también la intención del CDHEP de trabajar en conjunto con la autoridad pública. Entre dichas interferencias está el hecho de que el proyecto se desarrolló en un año de elecciones municipales tras las cuales se reestructuraron las Coordinaciones de Educación. La interacción diferenciada entre las Coordinaciones llevó a CDHEP a adoptar nuevas estrategias de acción, de manera de preservar la continuidad del proyecto.

En lo que se refiere a las escuelas, la transferencia de metodología ocurrió en diferentes niveles en los distintos establecimientos. Tomando el conjunto de las escuelas participantes, la apropiación del método varió conforme a la aceptación de la propuesta. Considerando las escuelas en que los profesores participantes del proyecto conocieron la metodología de planificación participativa y la replicaron, esta transferencia tendió a quedar restringida entre esos profesores, no circulando o creciendo dentro de la escuela. Por una parte, la experiencia de estos profesores apunta a la potencialidad de transferencia del método y de su adaptabilidad a los objetivos específicos de quien quiera ponerlo en práctica. Por otra parte, su desarrollo dentro de la escuela requiere pensar en mecanismos propios.





Logros y validez metodológica

- **Talleres de sensibilización:** estos talleres demostraron ser un espacio importante de reflexión e intercambio, especialmente entre los profesores. Sería interesante pensar en direccionar levemente el foco, de acuerdo con el grupo con que se trabaja, pensando en grupos distintos de alumnos, familiares y profesores.
- **Planificación participativa:** el medio utilizado por CDHEP para la transferencia de la metodología de planificación participativo es el de la propia experiencia de planificar y ejecutar lo planificado. La vivencia proporcionada es importante, pero produce el efecto de sobreponer, a los ojos de los participantes, asuntos referentes a la ejecución o no ejecución de la planificación a aquellos relacionados con el primer contacto con la nueva metodología. Es decir, si una escuela no familiarizada con la elección de objetivos y acciones a ser ejecutadas para alcanzarlos no logra el fin propuesto, los efectos de esta en la realización quedan sobredimensionados para el grupo participante. En ese sentido, parece importante enfatizar el período de transferencia de metodología como una experiencia piloto, previniendo el desistimiento en función de las dificultades de implementar lo que fue planificado.
- **Proyección:** en la experiencia de planificación participativa es importante considerar la expectativa que se puede formar en relación a resultados que no son inmediatos. Por lo mismo, la transferencia de la metodología presupone la posibilidad de continuidad de la propuesta de planificar y ejecutar acciones de manera colectiva. En este sentido, a pesar de las dificultades que pueda imponer el contexto externo, se debe insistir en la peculiaridad del proyecto de involucrar el poder público.
- **Encuentros entre las escuelas:** incluso entre los profesores que manifestaron críticas al proyecto, la oportunidad de encuentro con profesores y funcionarios de otras escuelas fue vista como un factor positivo de la iniciativa. Aunque la continuidad de la estrategia

TESTIMONIOS

Nuestra escuela está trabajando con ese tema [de la violencia escolar], incluso en este momento la gente discute el desarrollo de acciones para trabajar con los alumnos. Este proyecto de CDHEP viene bien al encuentro con estas actividades nuestras. El año pasado vinieron aquí y nos enseñaron el tema de la planificación. Para mí fue un aporte tremendo. Incluso trabajo en otra escuela y puse en práctica muchas cosas. En mi propia materia ya puse en práctica muchas cosas que la gente aprendió. (Profesor de una escuela participante)

de reunir grupos de escuelas geográficamente cercanas sufrió algunas alteraciones, parece ser una forma de trabajo estimulante a ojos de sus participantes. En especial se destacan las conversaciones, el intercambio de informaciones útiles y de experiencias.

- **Propuesta de integración con la comunidad:** el acercamiento con la comunidad fue un punto fuerte de la propuesta, independiente de su conexión con el tema de la reducción de la violencia. Se puede decir que las escuelas han fortalecido la noción de que es importante estrechar lazos con la comunidad, indicando que quizás el próximo paso sea reflexionar sobre las características, potencialidades y límites de esa relación.





V. Recomendaciones

- **Considerar que la planificación de forma participativa es un fin del proyecto y, al mismo tiempo, es un medio para llegar a él.** Si la mayoría de las escuelas no tiene la práctica o la cultura de la participación, siendo las relaciones fragmentadas y las decisiones tomadas jerárquicamente (como, por ejemplo, la decisión de participar en él), conviene pensar en estrategias específicas para la entrada del proyecto en dicho contexto.
- **Dedicar el tiempo necesario a la etapa de presentación del proyecto a las escuelas.** Al fortalecer ese momento inicial, se reducen los riesgos que implican un inicio poco claro desde el punto de vista de los profesores o funcionarios. Ese período de conocimiento del proyecto y de toma de decisión sobre participar o no en él es necesario en función de las características de la dinámica de las escuelas y, al mismo tiempo, constituye una oportunidad de sensibilizarlas sobre la importancia de la herramienta de planificación participativa.
- **Tener presente que uno de los factores principales que pueden interferir en el entendimiento del proyecto y en la manera de ver su acción es la importancia dada al tema de la violencia.** La comprensión sobre el tema de la violencia es variada y difusa, algunas veces considera varias de sus posibles formas de presencia en lo cotidiano, otras no. En las escuelas que creen que pueden jugar un rol en este tema o en su aproximación con la comunidad, el proyecto ha sido descrito como de gran valor y apoyo, mientras que en aquellas donde esa discusión no existe o aún es incipiente, la comprensión del proyecto ha sido más difícil y se ha observado mayor frustración en torno a las expectativas generadas. De ahí la importancia de los talleres de sensibilización.

- **Contemplar, en la metodología, estrategias de movilización para la participación en las acciones del proyecto.** Si la intención del proyecto es estimular la integración, bajo la presuposición —o diagnóstico— de que predomina la fragmentación entre los grupos escolares, es necesario preguntarse: ¿cómo involucrar los diversos segmentos? ¿cómo crear condiciones para que la experiencia de participación se extienda a los diversos grupos e individuos, dentro de la escuela?
- **Crear mecanismos para enfrentar la fragmentación entre los periodos de cambio de turno de alumnos.** Un profesional con presencia en los diferentes turnos de funcionamiento de la escuela podría desempeñar la función de hacer circular informaciones, y de divulgar y estimular formas de superación de esta distancia entre los turnos.
- **Ampliar número de responsables.** Los profesores acostumbran a elegir, entre ellos, responsables de cada proyecto que se desarrolla dentro de la escuela. No fue diferente con el proyecto de CDHEP, en que cada escuela asignaba dos o tres profesores o funcionarios para estar presentes en sus actividades. La ampliación del involucramiento en las acciones del proyecto también van en el sentido de ampliar ese número de “responsables”. El proyecto podría así adaptarse con mayor flexibilidad a la dinámica de los profesores, que muchas veces, no asistiendo a una actividad por motivos ajenos a su voluntad o ámbito de decisión, impiden la continuidad del proyecto en la escuela.
- **Mantener la invitación a las actividades del proyecto, aunque los profesores no estén asistiendo a ellas.** Salvo en las situaciones en que un actor o una escuela manifieste su deseo de salir del proyecto, la ausencia puede estar relacionada con particularidades de la cotidianidad escolar que el propio proyecto pretende enfrentar, como la falta de comunicación al interior de la escuela, insensibilidad sobre los asuntos relacionados con la violencia, despreocupación por la comunidad, dificultades de horario, etc. La realización de las reuniones en horarios de clases fue citada por los entrevistados



como un factor que dificulta, aunque no necesariamente impide, la presencia en todas las actividades agendadas.

- **Extender los talleres de sensibilización a lo largo de todo el proyecto, como actividad paralela a la planificación y a las reuniones de gestión.** Ellos tienen la potencialidad de dar una presencia concreta al proyecto en la cotidianidad escolar, aumentan la posibilidad de estimular la participación de personas interesadas en involucrarse en acciones en la escuela (pero que pueden no haber sido invitadas) además de funcionar como espacio de intercambio, acogida y formación.



Datos prácticos para la planificación participativa

De las instrucciones a seguir

Es muy importante dejar claro, desde el inicio, que este método de trabajo no tiene recetas; es un camino que se hace al andar poniendo gran atención en aquellos que van juntos en este camino. Es un trabajo inclusivo, provocador y convocador.

De la responsabilidad

Se debe indicar que esta será una experiencia absolutamente singular. El grupo tiene las respuestas y la responsabilidad; es decir, todo aquello que se proponga depende del propio grupo. Cuanto más se invierte, más llena está la bolsa. Y cuanto más llena está la bolsa, mayor es la alegría del grupo. Es esta la intención de delegar la responsabilidad al colectivo, de construir una institución más democrática o de resolver problemas particulares.

La alegría por el éxito o la frustración por el fracaso son responsabilidad del grupo. Por su parte, el silencio de cualquier participante es de responsabilidad de la provocación del facilitador.

La decisión de adherir al proyecto no puede ser de ninguna de las partes en particular: tiene que pasar por la discusión, por la apropiación y por la adhesión de todo el grupo. En este caso no existe jerarquía, sino un campo de ideas que pueden ser debatidas en forma equitativa. (No obstante, indudablemente el involucramiento de la dirección desde el inicio de este proceso facilita mucho el camino).

Del sujeto

El grupo se debe identificar, debe explicitar lo que hace en el momento actual, dónde actúa geográficamente, cuál es su función. ¿Quién está planificando? ¿Quién es el grupo? ¿Para qué se reunió?

Aunque falten representantes de algunos segmentos del sistema, no significa que no se pueda hacer la planificación. Basta asumir la responsabilidad por las acciones que competen al respectivo campo de acción de los presentes. El sistema incluye subsistemas y estos pueden funcionar dentro del sistema mayor. El ideal es el sistema mayor, pero no siempre es viable.

Del análisis de problemas

El grupo analiza problemas de acuerdo a su percepción de la temática sobre la cual resolvieron trabajar. Todos los problemas son registrados en una tarjeta individualmente, para garantizar que las diversas visiones se manifiesten. Para facilitar el trabajo, se acuerda que el problema es aquello que falta y así es expresado en un lenguaje negativo. Lo que surgió del análisis de problemas fue que el sistema escolar considera “violencia” la falta de integración entre comunidad y escuela. En el caso específico del proyecto “*Planificar para Integrar Escuela y Comunidad*”, esto incluye: la gran cantidad de proyectos que el sistema tiene y termina no dando cuenta, el trabajo fragmentado, acciones sin comunicación entre sí, sensación de indiferencia, falta de recursos materiales, bajo salario de los profesores, falta de material pedagógico, falta de limpieza, falta de equipamientos, ruido, pocas salas disponibles o inadecuadas.

Cabe destacar que se debe planificar a partir de problemas reales y específicos y no aquellos considerados universales de todas las escuelas. También es importante ampliar la visión y no sólo quedar en problemas internos.

Algunas manifestaciones que aparecen como problemas, en realidad son consecuencia de otros problemas. Corresponde al facilitador convidar al grupo a ir más allá de las primeras apariencias.



De las técnicas de visualización

En el transcurso de los trabajos, las técnicas de visualización deben ser empleadas permanentemente a fin de que en cualquier momento puedan ser retomadas las manifestaciones de todas las personas presentes.

Se pueden usar fichas rectangulares (21 x 10 cm) en cartulina colorida, pegadas sobre papel. Una vez completado un panel temático, éste debe ser fijado en la pared para garantizar la permanente exposición y consulta. Conviene poner atención en las opciones para la combinación de colores para estructuración de las ideas. La ventaja es la movilidad y flexibilidad en el ordenamiento de las fichas (cada ficha representa una posición, una idea).

Las fichas expuestas aumentan el compromiso del participante con el trabajo de grupo, pues sus contribuciones son registradas e integradas físicamente. Por otra parte, el trabajo registrado visualmente puede transformarse fácilmente en acta del encuentro.

De la organización de ideas

El facilitador lee los problemas en voz alta, el grupo va organizándolas por semejanza, capacidad y urgencia. Lo que no sea posible realizar, quedará registrado o será retomado en otra planificación.

El próximo paso es la transposición del problema a la categoría “problema solucionado”. Esto podría parecer simplista, pero es simple e inteligente y permite definir con precisión por dónde queremos ir. Por ejemplo: *el camino de acceso a la escuela no tiene iluminación*. Resuelto el problema –*el camino tiene iluminación*– da una idea exacta, facilitando el camino para escoger opciones para lograrlo.



Del plan de acción

El plan de acción es responder con acciones concretas a fin de llegar a la solución deseada: qué es preciso hacer, cuál es el plazo, quién es la persona responsable, qué recursos se necesitan. Esto se transforma en la orientación para la acción que será ejecutada, resuelve el problema.

La persona responsable por la acción no necesariamente debe ejecutarla. No obstante, es quien se ocupa de que sea realizada. La experiencia muestra que cuando TODO el mundo es responsable, NINGUNO es responsable.

De la definición de gestión

Gestionar el plan de acción y evaluar periódicamente. Se trata de socializar resultados y proponer autoevaluación. Sólo se aprende el camino recorriéndolo. Así, se necesita adecuar la programación a los imprevistos, detectar nuevos problemas, reconocer eventuales conflictos potenciales y su solución, además de proteger el grupo de tentativas de manipulación. Para que esto ocurra, el grupo tiene que delegar la tarea de gerenciamiento a una o más personas.



Fuentes:

- Instituto Brasileiro de Estudos e Apoio Comunitário - IBEAC, "Relatório Final de Avaliação do Projeto Planejar para Integrar Escola e Comunidade, Centro de Direitos Humanos e Educação Popular do Campo Limpo – CDHEP", Proyecto integración de los programas de prevención de la violencia en las escuelas, de PREAL, Junio 2005.
- Centro de Direitos Humanos y Educação Popular - CDHEP, "Rumo à ESCOLA PARTICIPATIVA. Planejamento e estratégias", Sao Paulo 2005.





Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe
Partnership for Educational Revitalization in the Americas

Planificar para integrar escuela y comunidad es parte de una serie de trabajos que dan cuenta de las características y resultados de seis proyectos desarrollados en Colombia, Brasil, Chile y Ecuador con el fin de prevenir la violencia en las escuelas y fortalecer acciones de convivencia escolar.

En su conjunto, estos proyectos constituyeron el Programa de Prevención de la Violencia en las Escuelas, ejecutado por PREAL bajo los auspicios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) es un proyecto conjunto del Diálogo Interamericano, con sede en Washington, y la Corporación de Investigaciones para el Desarrollo (CINDE), con sede en Santiago de Chile.

Desde su creación en 1995, PREAL ha tenido como objetivo central contribuir a mejorar la calidad y equidad de la educación en la región mediante la promoción de debates informados sobre temas de política educacional y reforma educativa, la identificación y difusión de buenas prácticas y la evaluación y el monitoreo del progreso educativo.

Las actividades del PREAL son posibles gracias al apoyo que brindan la United States Agency for International Development (USAID), el Banco Interamericano del Desarrollo (BID), el Banco Mundial, la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA), The Tinker Foundation, GE Foundation y otros donantes.



Inter-American Dialogue
1211 Connecticut Ave. N.W. Suite 510
Washington, D.C. 20036 U.S.A. • Tel.: (202) 822 9002
Fax: (202) 822 9553 • E-mail: iad@thedialogue.org
Internet: www.thedialogue.org & www.preal.org



CINDE • Santa Magdalena 75. Piso 10
Oficina 1002 • Providencia
Santiago, Chile • Tel.: (56 2) 334 4302
Fax: (56 2) 334 4303 • E-mail: infopreal@preal.org
Internet: www.preal.org