

Percepciones sobre la implementación de las normas de convivencia y gestión escolar en una institución educativa salesiana de Asunción, Paraguay

Perceptions on the Implementation of the norms of coexistence and school management in a salesian Educational institution in Asunción, Paraguay

Rossanna Benítez Ortiz¹ 

1 Instituto Superior Salesiano de Estudios Filosóficos "Don Bosco". Asunción, Paraguay.

Correspondencia: rbo1978@gmail.com

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de una investigación sobre las percepciones de directivos y docentes acerca de la implementación de las normas de convivencia y gestión escolar (NCyGE) en una institución educativa salesiana de Asunción, Paraguay. Se utilizó una metodología mixta que incluyó una encuesta online, una entrevista grupal a docentes y un grupo de discusión con directivos. Los hallazgos indican que las NCyGE son valoradas positivamente como un instrumento útil y necesario para regular la convivencia, fortalecer el clima escolar y apoyar los aprendizajes de los estudiantes. Se las considera un marco referencial construido colectivamente que describe roles, funciones y procedimientos. Sin embargo, se identifican desafíos en cuanto a la aplicación uniforme de las normas en los distintos niveles educativos y la necesidad de una mayor socialización y acompañamiento a los docentes. Se concluye sobre la importancia de gestionar espacios de formación continua y promover la corresponsabilidad de todos los actores en pos de una convivencia de calidad.

Palabras clave

normas de convivencia, gestión escolar, percepciones docentes, clima escolar, escuelas salesianas.

ABSTRACT

This article presents the results of a research study on the perceptions of principals and teachers regarding the implementation of the Norms of Coexistence and School

Editor Responsable: Mónica Ruoti 
Universidad Iberoamericana, Asunción Paraguay.

Recibido: 12/04/2023
Aceptado: 26/10/2024



Publicado en acceso abierto.
Licencia Creative Commons.

Rev. cient. estud. investig. 13(2), 25-39; diciembre 2024
DOI: <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.25>

Management (NCyGE) in a Salesian educational institution in Asunción, Paraguay. A mixed methodology was used, which included an online survey, a group interview with teachers, and a discussion group with principals. The findings indicate that the NCyGE are positively valued as a useful and necessary instrument to regulate coexistence, strengthen the school climate, and support student learning. They are considered a collectively constructed referential framework that describes roles, functions, and procedures. However, challenges are identified in terms of the uniform application of the norms across different educational levels and the need for greater socialization and support for teachers. The article concludes by emphasizing the importance of managing spaces for continuous training and promoting the co-responsibility of all actors in pursuit of quality coexistence.

Keywords norms of coexistence, school management, teacher perceptions, school climate, Salesian schools.

INTRODUCCIÓN

Las normas de convivencia y de gestión escolar (NCyGE) constituyen un componente fundamental en la organización y en la dinámica de las instituciones educativas, representan un marco referencial construido colectivamente, unas que regulan las interacciones, describen roles y funciones, y establecen, además, procedimientos para abordar situaciones cotidianas y resolver conflictos (Coronado, 2008; MINEDUC, 2015). Diversos autores señalan que una buena convivencia es condición necesaria para favorecer los aprendizajes, el desarrollo integral de los estudiantes y el logro de los objetivos institucionales (Del Rey et al., 2009; Ortega, 2006).

Dentro del sistema educativo paraguayo, las NCyGE también se encuentran contempladas en las dinámicas normativas del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC). La palabra convivencia significa la acción de vivir comúnmente juntos. Para el Ministerio de Educación y Ciencias, ente regulador de las prácticas educativas en nuestro país, la convivencia escolar se entiende de la siguiente manera:

Convivencia escolar: establecida por la capacidad que tienen las personas de relacionarse unas con otras en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca, expresada en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores que forman la comunidad educativa en un plano de igualdad y respeto a sus derechos y diferencias. La convivencia no solo es un factor necesario

para el bienestar de las personas, sino además es una condición indispensable para el ejercicio de una verdadera ciudadanía (MEC, 2015, p. 5).

La convivencia escolar puede definirse como el conjunto de relaciones interpersonales que se producen en el contexto educativo y que involucran a todos los actores de la comunidad: docentes, estudiantes, directivos, personal administrativo y familias (Mockus, 2002). Según Fierro y Tapia (2013), la convivencia implica “procesos y resultados del esfuerzo por construir una paz duradera entre los miembros de la comunidad escolar, a partir de prácticas pedagógicas y de gestión: inclusivas, equitativas y participativas que aborden de manera constructiva el conflicto” (p. 73). Localmente, el Ministerio de Educación y Ciencias del Paraguay, lo desarrolla a partir de sus disposiciones como son Resolución N.º 5766/2015, por la cual se aprueba la guía para la elaboración participativa de normas de convivencia a ser aplicadas en las instituciones educativas de gestión oficial, privada y privada subvencionada.

Desde esta perspectiva, las normas de convivencia no se limitan únicamente a un listado de prohibiciones o sanciones, sino que representan acuerdos que buscan sostener un clima social y emocional propicio para el aprendizaje y la enseñanza, uno basado en el respeto, el cuidado mutuo y la participación democrática (Landeros y Chávez, 2015). Su elaboración requiere la reflexión conjunta y el consenso sobre los principios y valores que orientarán la vida escolar, así como sobre los derechos y responsabilidades de cada actor.

La gestión de la convivencia, por otra parte, involucra el planeamiento, ejecución y evaluación de acciones intencionadas para promover formas constructivas de vinculación, prevenir la violencia y abordar los conflictos de manera pacífica y formativa (MINEDUC, 2015). Exige el compromiso y la actuación coordinada de los equipos directivos y docentes, quienes juegan un rol clave en la generación de condiciones institucionales y pedagógicas favorables a la buena convivencia. La gestión de convivencia también es un fenómeno educativo que se analiza y se aborda nacionalmente, el MEC propone el abordaje desde diversas normativas a través de resoluciones y protocolos, además de instancias que son custodiadas desde los directivos departamentales, las supervisiones y los mismos directores de las instituciones.

El documento “Normas de convivencia y gestión escolar” de la Red Salesianas de Escuelas nos plantea un tipo de convivencia. Según ISPE (2018) en su marco doctrinal declara a la convivencia como “la relación entre todos los actores institucionales, esto implica que los niños, jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia con derechos y responsabilidades” (p. 3)

Al respecto de lo recién planteado, diversos estudios han indagado las percepciones de los actores educativos sobre este tema. Retuert (2017) exploró las

teorías subjetivas de docentes chilenos acerca de su papel en la construcción de la convivencia escolar, identificando como factores importantes el estilo de relación que establecen con los estudiantes, basado en la escucha, el diálogo y la confianza; su capacidad para generar un clima afectivo positivo en el aula y la modelización de actitudes y valores prosociales.

Por su parte, Muñoz et al. (2014), en una investigación con directivos y docentes de escuelas colombianas, encontraron que una convivencia positiva era asociada con la existencia de un ambiente familiar y relaciones cálidas en el colegio, la apropiación de normas construidas colectivamente, el desarrollo de competencias socioemocionales y la formación en valores como el respeto, la tolerancia y la solidaridad.

En el contexto específico de las escuelas salesianas, en el tipo de centros educativos que abordará la presente investigación, las normas de convivencia adquieren un carácter particular, acorde con el sistema pedagógico preventivo legado por Don Bosco. Este enfoque se centra en la creación de un ambiente educativo rico en propuestas, relaciones positivas y valores cristianos que favorezcan el crecimiento integral de niños y jóvenes, previniendo situaciones de riesgo y desadaptación (Peraza, 2012; Cian, 2004).

Según Scaramussa (2016), el sistema preventivo salesiano se sostiene en tres pilares: la razón, que apela al sentido crítico, la argumentación y la búsqueda compartida de la verdad; la religión, que implica una propuesta de espiritualidad y compromiso ético; y el amor expresado como amorevolezza, un afecto demostrado que genera confianza y familiaridad. Estos principios impregnan todos los componentes de la gestión escolar salesiana, incluidas las normas de convivencia.

En este marco, el presente estudio se propuso describir y analizar las percepciones de directivos y docentes sobre la implementación de las NCyGE en una institución salesiana de Asunción, Paraguay, con el fin de valorar la relevancia y pertinencia de este instrumento de gestión. Se buscó comprender los significados atribuidos a las normas, su proceso de elaboración y aplicación, así como su contribución al clima escolar y al logro de la misión educativa.

METODOLOGÍA

Se utilizó un enfoque metodológico mixto con predominancia del paradigma cualitativo, que permitió captar en profundidad las perspectivas de los actores y triangular distintas fuentes de información. Participaron 84 educadores (8 directivos y 76 docentes) pertenecientes a los niveles Inicial, Educación Escolar Básica y Educación Media del Colegio Salesiano de Asunción.

Este colegio es una institución educativa salesiana de amplia trayectoria, fundada en 1948, que atiende actualmente a alrededor de 1500 estudiantes.

Se lo seleccionó de manera intencional por su experiencia en la elaboración e implementación de normas de convivencia y por la accesibilidad brindada para realizar la investigación.

Se aplicaron tres instrumentos de recolección de datos:

Encuesta online, compuesta por dos secciones

a) Datos sociodemográficos: sexo, edad, rol (directivo/docente), nivel educativo en que se desempeña, años de antigüedad en la institución.

b) Escala tipo Likert de 37 ítems sobre percepciones acerca de diversos aspectos de las NCyGE, con cinco opciones de respuesta (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”). Ejemplos de ítems: “Las NCyGE tienen carácter preventivo”, “Son válidos los principios y elementos de la convivencia de la escuela salesiana declarados en el documento”, “El uso del documento NCyGE sirve al docente tanto en el aula como en los demás recintos de la institución”. La escala fue validada por juicio de expertos y obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,92, indicando muy buena consistencia interna.

Entrevista grupal semiestructurada a 6 docentes (2 por cada nivel educativo), basada en 4 preguntas guía:

- a) ¿Qué creencias tienen sobre las NCyGE en la institución?
- b) ¿Qué opinión tienen sobre el documento NCyGE y su uso?
- c) ¿Qué efectos o resultados piensan que tiene su utilización?
- d) ¿Qué relevancia tiene este instrumento o herramienta de gestión?

Grupo de discusión con 6 directivos (director escolar, secretaria, coordinadores pedagógicos, coordinador pastoral), centrado en el análisis de los resultados de la encuesta y las entrevistas:

Se dialogó en torno a las creencias sobre las NCyGE, opiniones sobre su uso, efectos percibidos y relevancia como instrumento de gestión.

Con respecto al procedimiento, en primer lugar, se solicitó autorización a la dirección del colegio para realizar la investigación, explicitando sus objetivos y alcances. Una vez obtenida la aprobación, se procedió a la aplicación secuencial de los instrumentos.

Inicialmente se envió por correo electrónico a todos los directivos y docentes el link de acceso a la encuesta online, que era anónima y requería un tiempo promedio de 20 minutos para completarse. Las respuestas se recolectaron durante un período de dos semanas.

Luego se coordinó con los equipos directivos la realización de la entrevista grupal a docentes, que tuvo una duración aproximada de 90 minutos y se desarrolló

en una sala del colegio. La participación fue voluntaria, se solicitó consentimiento informado y se aseguró la confidencialidad.

Por último, se concretó el grupo de discusión con los directivos, que se extendió por dos horas. Se compartieron los resultados preliminares de la encuesta y fragmentos de las entrevistas, como disparadores del intercambio.

El análisis de los datos cuantitativos provenientes de la encuesta se realizó con estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes, medias), utilizando el software SPSS. Para los datos cualitativos de las entrevistas y el grupo de discusión se realizó codificación temática y se aplicaron técnicas de comparación constante, análisis de discurso y análisis clásico de contenido, con el apoyo del software Atlas.ti. Se resguardaron los criterios de rigor metodológico propios de la investigación cualitativa: credibilidad, dependencia y transferibilidad.

RESULTADOS

ENCUESTA ONLINE

Del total de participantes que respondieron la encuesta (n=84), el 69% fueron mujeres y el 31% varones. El promedio de edad fue de 44 años (rango entre 22 y 67 años). El 90,5% se desempeñaba como docente y el 9,5% como directivo. En cuanto a la distribución por niveles educativos, el 29,8% pertenecía al Nivel Inicial, 1° y 2° ciclo de la Educación Escolar Básica (EEB), otro 29,8% al 3° ciclo de la EEB y un 40,4% al Nivel Medio. La antigüedad promedio en la institución fue de 11 años.

El 82% de los participantes expresó una actitud global favorable hacia las NCyGE, reconociendo su carácter preventivo. Un 64% manifestó conocer el documento en detalle y 71% valoró positivamente la claridad de los principios y elementos de convivencia declarados en el mismo.

Al consultar sobre la actualización de las normativas, 73% estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación “Las NCyGE en sus disposiciones complementarias se actualizan de acuerdo con las necesidades emergentes”.

Respecto a la aplicación de las normas, 66% señaló que los docentes las cumplen. No obstante, un porcentaje considerable (44%) marcó opciones neutrales o en desacuerdo frente a este punto. Un 71% afirmó que las medidas disciplinarias aplicadas en la institución son las establecidas en el documento.

- Entre 65% y 84% de los educadores indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las NCyGE:
- Son fáciles de aplicar y sirven al docente tanto en el aula como en otros espacios institucionales.
- Fomentan el respeto y la protección de todos los miembros de la comunidad.
- Garantizan la seguridad de docentes, estudiantes y directivos.

- Promueven la práctica de valores y virtudes propios de la escuela salesiana.
- Ayudan a generar un clima favorable para el aprendizaje.

En la Tabla 1 se presentan las medias de respuesta a los ítems con mayor grado de acuerdo.

Tabla 1. Medias de ítems con mayor acuerdo sobre las NCyGE

Ítems	Media
Las NCyGE persiguen un fin formativo para la sana convivencia.	4,37
Las NCyGE promueven la práctica de valores y virtudes salesianas.	4,33
El uso del documento NCyGE sirve al docente en aula y otros espacios.	4,32
La convivencia es condición para la apropiación de conocimientos y actitudes.	4,31
Las NCyGE ayudan a generar un clima favorable para el aprendizaje.	4,29

ENTREVISTA GRUPAL A DOCENTES

El análisis de contenido de las entrevistas permitió identificar las siguientes categorías centrales respecto a las NCyGE:

a. Instrumento para regular la convivencia

Los docentes valoraron a las NCyGE como una herramienta necesaria para establecer acuerdos de convivencia en la escuela. Consideran que “sin normas, una institución sería un caos” y que ellas “delimitan roles, funciones, derechos y obligaciones”. Destacaron la importancia de que sean conocidas y construidas por todos.

Es inconcebible una organización sin normas de convivencia, falta que se cumplan nomás, para que nada se desvíe. (Docente 1)

Como profe de la institución, como parte del plantel docente, disponer del documento es una gran ventaja. (Docente 2)

b. Marco axiológico compartido

Se resaltó que las NCyGE expresan valores y principios que orientan el accionar cotidiano e identifican al colegio como institución salesiana. Ayudan a adoptar un lenguaje común frente a situaciones de conflicto.

En un equipo de trabajo ayuda a tener un lenguaje común, desde él tenemos un parámetro: esto tenemos que hacer cuando sucede algo” (Docente 3).

Los principios y normativas que regulan la educación salesiana orientan el camino de la educación integral de los estudiantes. (Docente 4)

c. Efectos preventivos y formativos

Los entrevistados coincidieron en señalar que el uso adecuado y sostenido de las normas tiene un carácter preventivo y efectos positivos en la formación de los estudiantes. Favorece la autorregulación y el desarrollo de habilidades socioemocionales.

Su uso constante puede tener efectos positivos y reflexivos en el estudiante. (Docente 5).

Las NCyGE son de carácter preventivo, podrían facilitar la interiorización de las normas como institución salesiana. (Docente 6).

d. Desafíos en la implementación

Se mencionaron algunas dificultades percibidas en la aplicación uniforme de las normas en los distintos niveles educativos y en el involucramiento de todos los docentes. Se subrayó la necesidad de un seguimiento y acompañamiento más sistemático desde los equipos directivos.

El plan es uno, pero hay que ir controlando para ver si todos los docentes están haciendo uso de los reglamentos y disposiciones, hace falta seguimiento. (Docente 2)

En el Nivel Medio es difícil, muy difícil, se rompen más las reglas. Se debería acompañar más a los docentes. (Docente 1)

e. Relevancia como instrumento de gestión

Los docentes afirmaron que las NCyGE son una herramienta de gran relevancia para la gestión institucional y pedagógica. Permiten establecer una ruta compartida, organizar las tareas educativas y tomar decisiones fundamentadas. Destacaron que favorecen especialmente el trabajo docente.

Es fundamental para el buen desempeño docente y el resultado en las pruebas académicas. (Docente 5)

Es pertinente y eficaz, una herramienta importante para todos. (Docente 2)

GRUPO DE DISCUSIÓN CON DIRECTIVOS

El intercambio con los directivos en torno a los resultados de las fases previas del estudio permitió profundizar la indagación y arribar a reflexiones significativas sobre las NCyGE. Se organizaron los aportes en dos grandes dimensiones:

a. Valor de las NCyGE como instrumento de gestión

Los directivos reafirmaron la relevancia de contar con normas de convivencia consensuadas y aprobadas oficialmente. Consideran que ellas otorgan un respaldo institucional, clarifican las responsabilidades de cada actor y orientan los procesos de toma de decisiones.

Contar con las normas aprobadas fortalece institucionalmente al colegio, nos da seguridad en el trabajo. (Dir. 1)

Son un marco para saber cómo actuar en las distintas situaciones, para organizarnos como comunidad. (Dir. 2)

Destacaron la coherencia entre las NCyGE y el proyecto educativo pastoral salesiano (PEPS). Entienden que las normas son una herramienta clave para concretar la identidad y misión de la escuela.

Los principios declarados en el PEPS deben verse reflejados en las normas de convivencia. (Dir. 3)

El sistema preventivo de Don Bosco es el eje articulador. Todo lo que hacemos, incluida la elaboración de las normas, parte de esa espiritualidad. (Dir. 4)

Varios directivos asociaron las NCyGE con un “manual” que brinda orientaciones para gestionar la complejidad de la institución, sobre todo considerando la cantidad de estudiantes y de espacios formativos. Al mismo tiempo, reconocieron la importancia de evitar aplicarlo de manera rígida o meramente punitiva.

El documento es bastante completo, contempla diversas situaciones y plantea los procedimientos a seguir. Es una ayuda, pero no hay que tomarlo como una receta a aplicar automáticamente. (Dir. 5)

b. Desafíos y propuestas de mejora

A partir de los resultados que evidenciaron algunas debilidades en la apropiación y aplicación de las NCyGE por parte de los educadores, los directivos plantearon la necesidad de repensar las estrategias de difusión y capacitación sobre el tema.

Hay que planificar más instancias de reflexión y formación, tanto para docentes nuevos como antiguos. (Dir. 6)

A veces se lee el documento a principio de año y después queda ahí. Necesitamos volver a él de manera más frecuente, usarlo como una verdadera herramienta de trabajo. (Dir. 2)

También advirtieron la importancia de generar indicadores para monitorear la implementación de las normas y favorecer una mayor articulación entre niveles educativos.

Tendríamos que acordar algunos criterios comunes para hacer el seguimiento y ver cómo se están aplicando las normas en las diferentes áreas. (Dir. 4)

Hay que lograr que todos compartan una misma mirada más allá de las particularidades de cada nivel. (Dir. 3)

Por último, coincidieron en señalar que, si bien el documento de NCyGE es muy valioso, su mera existencia no garantiza una convivencia armoniosa. Resulta clave el compromiso de los actores institucionales, especialmente los docentes, y el testimonio de los directivos.

El papel aguanta todo, lo difícil es llevarlo a la práctica. Se requiere una actitud proactiva de los educadores. (Dir. 1)

Como equipo directivo tenemos que predicar con el ejemplo, ser los primeros en vivir las normas que promovemos. (Dir. 6)

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio permiten evidenciar que los directivos y docentes del colegio salesiano seleccionado poseen una percepción predominantemente positiva acerca de las Normas de Convivencia y Gestión

Escolar. Valoran este documento como un instrumento útil y necesario para regular los vínculos interpersonales, prevenir y abordar situaciones conflictivas, y promover un clima escolar nutritivo.

Estos hallazgos son consistentes con diversos planteos teóricos que subrayan la importancia de explicitar y acordar colectivamente las normas que regularán la interacción social en el ámbito educativo (Coronado, 2008; Ortega, 2007). Tal como afirman Landeros y Chávez (2015), se trata de construir una ética de la convivencia basada en el reconocimiento de la dignidad de las personas, el respeto a las diferencias y el diálogo como herramienta privilegiada para afrontar los conflictos.

En este sentido, los participantes manifiestan que las NCyGE constituyen un marco axiológico compartido, que explicita los principios y virtudes propios de la espiritualidad salesiana, como el respeto, el cuidado, la bondad o la alegría (Cian, 2009; Peraza, 2012). Perciben a las normas no sólo como un listado de prohibiciones, sino como orientaciones para el desarrollo integral de los estudiantes, en sintonía con la pedagogía preventiva de Don Bosco (Scaramussa, 2016). Esta apreciación realza el potencial formativo de las NCyGE.

Asimismo, se destaca la relevancia otorgada al documento normativo como una herramienta significativa para la gestión institucional y pedagógica, que favorece la organización de los roles, la articulación de las prácticas y la coherencia entre los distintos espacios formativos. Este dato reafirma la necesidad de concebir a las normas de convivencia como un componente nuclear del entramado institucional, estrechamente vinculado con el proyecto educativo (MINEDUC, 2011).

Como contraparte, la investigación también permite advertir algunos desafíos que retan a la comunidad educativa. En primer lugar, si bien las NCyGE son altamente valoradas, se observan algunas dificultades en cuanto a su apropiación por parte de todos los actores y a su aplicación coordinada. Esto exige revisar los dispositivos de difusión, promoviendo instancias periódicas de sensibilización y capacitación situadas (Coronado, 2008).

Se vuelve imperioso afianzar la formación profesional docente para la gestión de la convivencia, desarrollando competencias ligadas a la resolución pacífica de conflictos, la comunicación empática o la participación democrática (Fierro y Carbajal, 2019). En este aspecto, el acompañamiento sostenido de los equipos directivos aparece como una variable clave (Gairín y Barrera-Corominas, 2014).

Por otro lado, algunos comentarios de los entrevistados denotan cierta heterogeneidad en las prácticas según los niveles educativos, lo cual podría generar desarticulaciones. Frente a esto, se plantea la importancia de fortalecer

la mirada sistémica y los mecanismos de monitoreo institucional (Gairín, 2015). Como señalan Fierro y Tapia (2013), gestionar la convivencia con intencionalidad democrática supone encararla como un asunto de toda la escuela, que involucra tanto la dimensión organizacional como curricular y comunitaria.

Finalmente, cabe destacar que, aun cuando las NCyGE aparecen como un instrumento potente, su sola presencia no asegura el logro de los fines declarados. Como subrayan los directivos, se requiere el compromiso proactivo de los actores y el testimonio coherente de los líderes escolares. Esto interpela a encarnar las normas en la cotidianidad de los vínculos y las prácticas educativas (Bazdresch, 2009).

Entre las limitaciones del estudio debe mencionarse que se focalizó en un único caso, por lo que los resultados no son generalizables. Futuras investigaciones podrían ampliar la indagación a otras instituciones salesianas y no salesianas, para identificar recurrencias y especificidades. También sería enriquecedor incluir las percepciones de estudiantes y familias, actores clave de la convivencia escolar.

CONCLUSIONES

El análisis de las percepciones sobre las Normas de Convivencia y Gestión Escolar (NCyGE) en el contexto salesiano de Asunción revela un panorama complejo y prometedor. La valoración positiva de las NCyGE como instrumento de gestión refleja un reconocimiento de su potencial para forjar una convivencia armoniosa y un aprendizaje integral. Sin embargo, más allá de la mera apreciación, emerge un desafío profundo: la transformación de las normas escritas en prácticas vivas y coherentes.

La identidad salesiana, con su énfasis en la prevención y el acompañamiento, encuentra en las NCyGE un vehículo para concretarse en la cotidianidad escolar. No obstante, la realidad muestra que la existencia de un marco normativo, por más sólido que sea, no garantiza por sí sola su encarnación en la cultura institucional. La brecha entre lo declarado y lo vivido invita a una reflexión crítica sobre los procesos de apropiación y puesta en práctica de las normas.

El estudio pone de manifiesto la necesidad de una formación continua que trascienda la mera socialización de las NCyGE. Se trata de cultivar una comprensión profunda de su sentido pedagógico y de desarrollar las competencias necesarias para gestionarlas de manera flexible y contextualizada. La articulación entre niveles educativos surge como un punto crucial, desafiando a la comunidad educativa a construir una visión coherente y progresiva de la convivencia a lo largo de toda la trayectoria escolar.

La figura del educador emerge como central en la implementación efectiva de las NCyGE. Su rol trasciende la mera aplicación de normas para convertirse

en un mediador y modelador de la convivencia. La investigación sugiere que el compromiso y la proactividad de los docentes son factores determinantes, lo cual plantea interrogantes sobre cómo motivar y empoderar al cuerpo docente en su función de gestores de la convivencia.

El liderazgo directivo se revela como un eje fundamental para la concreción de las NCyGE. La capacidad de los equipos directivos para inspirar, acompañar y monitorear los procesos de convivencia marca la diferencia entre un documento bien intencionado y una práctica transformadora. La investigación invita a repensar las competencias directivas necesarias para liderar una gestión de la convivencia que sea a la vez firme en sus principios y flexible en su aplicación.

La tensión entre la uniformidad y la diversidad en la aplicación de las normas emerge como un punto de reflexión importante. Lograr una coherencia institucional sin caer en la rigidez y adaptar las NCyGE a las particularidades de cada nivel educativo sin perder su esencia unificadora son desafíos que requieren un diálogo continuo y una revisión periódica de las prácticas.

En última instancia, el estudio recuerda que las NCyGE no son un fin en sí mismas, sino un medio para construir una comunidad educativa vibrante y formativa. El verdadero éxito de su implementación no se mide en el cumplimiento formal de las normas, sino en la calidad de las relaciones, en el clima de aprendizaje y en el desarrollo integral de los estudiantes.

La investigación abre caminos para futuras indagaciones. Sería valioso explorar las percepciones de estudiantes y familias, actores clave cuyas voces enriquecerían la comprensión de la convivencia escolar. Asimismo, un estudio comparativo con otras instituciones, tanto salesianas como no salesianas, podría arrojar luz sobre la especificidad de la propuesta salesiana en el contexto educativo más amplio.

En síntesis, la implementación efectiva de las NCyGE se revela como un proceso dinámico y desafiante que requiere un compromiso sostenido de toda la comunidad educativa. Más allá de la normativa, la clave parece residir en la construcción de una cultura de la convivencia que, enraizada en los valores salesianos y en sintonía con las directrices educativas nacionales, sea capaz de formar ciudadanos íntegros y comprometidos con la transformación social.

REFERENCIAS

- Bazdresch, M. (2009). La vida cotidiana escolar en la formación valoral: un caso. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(2), 49-71.

- Cian, L. (2004). *El sistema preventivo de Don Bosco*. Centro de Estudios Salesianos.
- Cian, L. (2009). *Repensar el Sistema Preventivo como espiritualidad salesiana*. CCS.
- Coronado, M. (2008). *Competencias sociales y convivencia: herramientas de análisis y proyectos de intervención*. Noveduc.
- Del Rey, R., Ortega, R., y Feria, I. (2009). Convivencia escolar: fortaleza de la comunidad educativa y protección ante la conflictividad escolar. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 23(3), 159-180.
- Fierro, C., y Carbajal, P. (2019). Convivencia escolar: Una revisión del concepto. *Psicoperspectivas*, 18(1), 9-27.
- Fierro, C., y Tapia, G. (2013). Convivencia escolar en las escuelas mexicanas. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 6(2), 73-80.
- Gairín, J. (Ed.) (2015). *Manual Integrado de Acción Tutorial*. Tecnológico de Costa Rica.
- Gairín, J., y Barrera-Corominas, A. (2014). *La convivencia en los centros educativos de educación básica en Iberoamérica*. Red AGE.
- Instituto Salesiano de Pastoral Educativa, ISPE. (2018). *Normas de Convivencia. Colegio y escuela técnica Sagrado Corazón de Jesús, Salesianito. Asunción – Paraguay: Pastoral Juvenil Salesiana. (Aprobada por el MEC con resolución N° 34/18)*.
- Landeros, L., y Chávez, C. (2015). *Convivencia y disciplina en la escuela: análisis de reglamentos escolares de México*. INEE.
- Ley N.° 1264/1998, *General de Educación*.
- MINEDUC. (2011). *Política de Convivencia Escolar*. Ministerio de Educación, Chile.
- MINEDUC. (2015). *Gestión de la buena convivencia: Orientaciones para el encargado de convivencia escolar y equipos de liderazgo*. Ministerio de Educación, Chile.

Ministerio de Educación y Ciencias, MEC. *Resolución N.° 5766 (2015) por la cual se aprueba la guía para la elaboración participativa de normas de convivencia a ser aplicadas en las instituciones educativas de gestión oficial, privada y privada subvencionada.* MEC.

Mockus, A. (2002). Convivencia como armonización de ley, moral y cultura. *Perspectivas*, 32(1), 19-37.

Ortega, R. (2006). La convivencia: un modelo de prevención de la violencia. En A. Moreno & M. P. Soler (Eds.), *La convivencia en las aulas: problemas y soluciones* (pp. 29-48). Ministerio de Educación y Ciencia.

Peraza, F. (2012). *Acompañar el crecimiento humano: el pensamiento educativo de san Juan Bosco.* Editorial CCS.

Retuert, G. (2017). Teorías Subjetivas de profesores acerca de su rol en la construcción de la convivencia escolar. *Revista Latinoamericana Polis*. 46(16). 2-21.

Scaramussa, T. (2016). *El Sistema Preventivo de Don Bosco.* Editorial CCS.

CONFLICTO DE INTERÉS

La autora declara no tener conflicto de interés.

FINANCIAMIENTO

La investigación es autofinanciada.

SOBRE LA AUTORA

Rossanna Benítez Ortiz es Magíster en Gestión Educativa, Licenciada en Psicología. Especialista en Didáctica Superior Universitaria Trayectoria laboral: Docente Universitaria, Con experiencia en cargos Académicos Directivos en Instituciones Educativas. Par Evaluador de la ANEAES para la Carrera de Psicología. Actualmente se desempeña en la Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción como Vicerrectora Académica y de Investigación.

COMO CITAR

Benítez Ortiz, R. (2024). Percepciones sobre la implementación de las normas de convivencia y gestión escolar en una institución educativa salesiana de Asunción, Paraguay. *Rev. cient. estud. investig.*, 13(2), 25-39. <https://doi.org/10.26885/rcei.13.2.25>