



**CONSTRUCCIÓN DE UNA
CULTURA INSTITUCIONAL
DE CUIDADO:**

**ALGUNOS EJES PARA LA
PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA
DEMOCRÁTICA EN LAS ESCUELAS**



CONSTRUCCIÓN DE UNA CULTURA INSTITUCIONAL DE CUIDADO: ALGUNOS EJES PARA LA PROMOCIÓN DE LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA EN LAS ESCUELAS¹

*La paz no se regala, se conquista,
es una lucha cotidiana al igual que la democracia.*

Pérez Esquivel

En nuestro país se conmemoran **40 AÑOS DE DEMOCRACIA**. Desde la perspectiva de la historia argentina contemporánea, representa un proceso político que buscó recuperar el Estado de derecho para construir nuevas formas de convivencia colectiva. A partir de la institucionalización **ininterrumpida** de la elección de los representantes por medio del voto popular, sostenemos la democracia como la única forma de vida social que permite la construcción colectiva del bien común, la igualdad y la justicia.

Por consiguiente, es una oportunidad propicia para celebrar en las instituciones educativas el valor de la convivencia democrática, que permita propiciar “ciudadanías con capacidad crítica, responsable, participativa y con valores democráticos, que incluyen un conjunto de acciones que

¹ Documento elaborado por Equipos de Acompañamiento Institucional-Equipo Profesional de Acompañamiento Educativo (EPAE), Programa Convivencia Escolar, Programa Educación Sexual Integral (ESI), Programa Escuela, Familia y Comunidad, Programa Prevención del Consumo de Drogas en el Ámbito Educativo-, con la colaboración del Área de Desarrollo Curricular; dependientes de la Dirección de Desarrollo Curricular, Capacitación y Acompañamiento Institucional. Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. Abril 2023.

promueven y garantizan derechos, así como el reconocimiento de lo común y el valor de la diversidad”².

La cultura institucional de cuidado enmarca las acciones desde donde las escuelas promueven y sostienen la construcción de una convivencia democrática. ¿Cómo se instala en la práctica de la vida cotidiana de las escuelas la cultura institucional de cuidado? Entre otras acciones, podemos mencionar:

- Garantizar trayectorias escolares reales, trabajando para evitar la sobreedad, la repitencia y el abandono;
- Confiar en las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes más allá de los contextos de origen;
- Promover la construcción de un buen clima institucional en las escuelas, generando y sosteniendo espacios de escucha, participación, debate y habilitación de la palabra de todos/as;
- Propiciar vínculos pedagógicos basados en la confianza y desde un lugar de referencia para los NNyA.

Estas prácticas pedagógicas implican partir del reconocimiento del otro y, en ese sentido, resulta inherente **la escucha y la circulación de la palabra**. La institución educativa en su conjunto debe promover espacios y tiempos en el cotidiano escolar para que ello sea posible. En palabras de Maturana (2020), “escuchar involucra la necesidad de un otro de expresarse, y ese mismo acto supone un ‘estar disponible’ que aloja al otro aceptándolo

² Consejo Federal de Educación: *Resolución 439/23 40 AÑOS DE DEMOCRACIA*. Argentina: Ministerio de Educación de la Nación.

como es, dando lugar a otras perspectivas o formas de expresión y explicación” (p. 53). Al mismo tiempo, posibilita establecer un vínculo de confianza que se produce en el marco de una relación pedagógica.

Algunas preguntas orientadoras: ¿Qué entendemos por escucha? ¿Es nuestra escuela un espacio donde la escucha tiene lugar? ¿Cómo generar espacios de confianza para habilitar la palabra? ¿Cómo abordar la escucha como práctica pedagógica?

En relación a lo descripto se comparte a continuación la experiencia de una Docente de educación secundaria, en el marco de los contenidos desarrollados del espacio curricular “Problemáticas Éticas y Políticas” de 4to año, que invita a pensar la importancia de habilitar la palabra de los/as estudiantes poniendo a disposición diversos recursos pedagógicos:

“Empezábamos el 2022, después de varios años difíciles. [...] A los pocos días, ver a mis alumnos del I.P.E.M. XX llorar por la pérdida de un amigo y vecino que concurría a otra escuela, ver cómo repercutía en mi aula y en ‘mis chicos’ (como me gusta decirles), [...] me puso a pensar en qué podría hacer. Sólo encontraba impotencia en mi mente y en mi corazón. Por ese entonces, empecé a realizar a distancia un curso sobre ‘Escritura de la libertad’, dictado por la Casa de Ana Frank (Buenos Aires). [...] La capacitación hacía hincapié en el Diario de Ana Frank, pero también en diarios de otros chicos y

chicas que expresaron sus sentimientos y emociones durante un conflicto bélico o en momentos muy duros y difíciles. [...] Una idea que me rondaba en la cabeza era sobre el uso de esta herramienta - un diario íntimo- como un instrumento que pudiera ayudar a los/as jóvenes a transitar sus emociones, sus frustraciones, sus miedos, sus broncas; un lugar donde se pudiera poner en palabras lo que se atragantaba en las gargantas. [...] Propuse a los estudiantes la escritura de diarios íntimos como una forma de expresar sentimientos y emociones. Además, me interesaba escuchar sus respuestas, sus opiniones o sus objeciones. [...]

Una alumna de cuarto año comenzó a faltar. Desde Dirección nos comunicaron que tenía certificado médico y que no concurriría por un tiempo a la escuela. ¿Qué hacer? ¿Qué decirle? ¿Decirle algo o guardar silencio? ¿Hasta dónde acompañarla? ¿Qué palabras servirían? Seguí en contacto enviándole clases para que completara en el hogar, y contestando sus consultas por WhatsApp. Y un día nos sorprendió volviendo al aula, mucho antes de lo esperado. Ella se acercó a mí y me contó que iba a trabajar desde el tema de los derechos humanos y me pidió hacerlo con el Diario de Ana Frank ya que lo había estado leyendo, y la había inspirado a escribir su propio diario íntimo. Leer a Ana y poder ‘copiarle la idea’ le había sido de gran ayuda. No sé hasta dónde, pero ella estaba de vuelta. Y eso era mucho. Me entregó su trabajo, y entonces pude leer la carta que le escribió a Ana ‘Me diste inspiración hacia escribir lo que me pasa, mi sueño ahora es ser escritora, sé que lo voy a cumplir... Te agradezco por haber escrito todo lo que pasaba y lo que sentías...’ Y me contó,

entonces, cómo el Diario de Ana Frank la había inspirado y ayudado en sus momentos oscuros. Sólo le hice una acotación, que no fue la corrección de un error: en la carta le decía a Ana que lamentaba que no hubiera podido cumplir su sueño de convertirse en periodista y escritora... No se había dado cuenta que Ana sí lo había logrado, a pesar de todo y de todos. Le dije que Ana sí había vencido, aún a pesar de su muerte, y que había cumplido sus sueños; por eso hoy es un best seller y conocemos el relato de lo que sufrieron como familia en 'la casa de atrás'. La vi sonreír por primera vez en mucho tiempo, con una sonrisa cómplice, como si ambas guardáramos un valioso secreto: que a veces parece que perdimos, pero en realidad ganamos. Hoy la vuelvo a tener sentada en mi aula, ahora en 5to año. Y nuevamente renuevo mis esfuerzos por pensar y encontrar ese 'algo', que pueda ayudar a los/as estudiantes en sus momentos difíciles".³

Esta experiencia permite destacar la inseparable relación entre educar y cuidar, convoca a reflexionar cómo desde la tarea pedagógica los/as docentes dan lugar a la palabra en el aula, escuchando las inquietudes e intereses de sus estudiantes, brindando diversas posibilidades para la expresión de ideas y sentires, habilitando la singularidad de cada uno/a y, al mismo tiempo, posibilitando el encuentro con y entre otros. Del relato se observa cómo a través de la tarea docente se construyen e implementan

³ Se solicitó autorización a la Institución Escolar para la publicación de la experiencia, se evita la identificación de la misma a los fines de preservar la identidad de la estudiante. El relato fue modificado a los fines de este documento. Se agradece la generosidad y el aporte de la Docente y de la Escuela.

estrategias pedagógicas para acompañar a los/as estudiantes. En este sentido, lo importante es que la potencia de la intervención reside más en la claridad de su objetivo que implicó ayudar a poner en palabras aquello que “se atragantaba en las gargantas”, que en el recurso en sí mismo del diario íntimo.

Es decir, la mencionada docente desarrolló su tarea al habilitar la circulación de la palabra mediante un recurso pedagógico y, en ese marco, la estudiante logró ser reconocida y descubrir otros caminos posibles. Al decir de Kaplan (2022), la experiencia educativa “deja marca y puede simbolizar el pasaje de ‘ser nadie’ hacia el ‘ser alguien’ en la vida. Educar es conmoverse, afectarse, comprometerse, poner el cuerpo y el corazón. El compromiso con los otros implica aprender sobre el cuidado como cualidad relacional” (p.12).

A continuación, se comparte también otra experiencia de educación inicial en la que el proceso de enseñanza y de aprendizaje aparece ligada a la construcción de una cultura institucional de cuidado que favorece las prácticas pedagógicas de la escucha atenta, la participación y la circulación de la palabra:

“El grupo de estudiantes de la sala de 5 había comenzado, en el 2022, su último año de trayectoria en el nivel con un entusiasmo inusitado. Es que haber transitado la sala de 3 en virtualidad, la sala de 4 en un sistema híbrido y por fin regresar a una presencialidad plena era el mejor convite para cerrar una etapa. Silvia Schujer (1988) en su ‘Oliverio junta preguntas’ podría haber sido el libro de cabecera para ilustrarlo: ¿De dónde salió? ¿Quién lo hizo? ¿Cómo se

hace para...? ¿Podemos hacer? ¿Qué pasaría si...? ¿Y si cambiamos esto por aquello? ¿Pero por qué se llama así? ¿Se puede hacer con otra cosa? Y las preguntas no acababan nunca. Lo bueno de esto es que cuando las preguntas nacen es imprescindible no detenerlas porque son la cartografía de los mejores aprendizajes (solo es necesario seguirlas de cerca). Un buen día la 'Fábrica de Perfumes' fue la oportunidad preciosa para trabajar en el proceso de producción de un objeto de consumo cuyo uso aparecía con regularidad en la vida cotidiana. Algunos contaban que usaban perfumes y, para otros, ni siquiera entraba en su imaginario: no era algo que utilizaran, pero les dio curiosidad y las preguntas aparecieron: qué es, cómo es, quién te lo dio, o dónde lo compraste o dónde lo venden. Los contenidos de la enseñanza como hablar, escuchar, leer y escribir textos en situaciones comunicativas reales, se fueron consolidando en espacios para la interlocución y la interacción entre los/las estudiantes. El proceso de producción permitió explorar distintas fuentes de aromas, aromas naturales, aromas industriales, de este modo apreciar que en la historia de los seres humanos siempre ha habido presencia de fragancias. El espacio literario también estuvo involucrado porque -parece ser- que esto de andar encontrando perfumes por todos los rincones era algo muy útil y que 'El cazador de aromas' de Elsa Bornemann tenía mucha tarea por hacer. En esa investigación encontraron que había perfumes naturales en los árboles (eucalipto), en las hierbas (menta, romero, albahaca), en las flores (rosas, jazmines), en las frutas (mandarinas, limones, naranjas) e incluso en condimentos (pimienta, clavo de olor,

canela). Había que elegir con qué experimentar y probar hacer sus propios perfumes y en verdad la producción fue algo que maravilló a la comunidad educativa. Los días pasaron y la hipótesis se confirmó: era posible obtener un buen perfume incorporando algún elemento nuevo que parecía fijar mejor las esencias. Y lo mejor del asunto no finalizó ahí: en la muestra, las familias, le preguntaban a la maestra cómo era que habían hecho todo eso.

Y los/las estudiantes tomaban la iniciativa y les respondían que ellos les iban a contar por qué, al fin y al cabo, eran los que lo habían realizado ante la sonrisa cinco estrellas de la señora Gloria. Cuando eso sucede, cuando lo aprendido es socializado por los protagonistas, cuando las palabras son el puente para mostrar los procesos, buenas cosas pasan”⁴.

En este relato, la docente propone por medio de la tarea pedagógica cotidiana generar el deseo de descubrir, observar, investigar a través de preguntas que despiertan el interés de conocer cómo se realiza un proceso de producción. En esta oportunidad surge el tema perfume, donde el diálogo y el debate cumplen una función muy importante conjuntamente con el aprendizaje de distintos saberes.

Cabe resaltar que la cultura del cuidado en una escuela no se sostiene sólo por esfuerzos personales e individuales de los actores de la comunidad

⁴ Se solicitó autorización a la Institución Escolar para la publicación de la experiencia, se evita la identificación de la misma a los fines de preservar la identidad de los/las estudiantes. El relato fue modificado a los fines de este documento. Se agradece la generosidad y el aporte de la Docente y de la Escuela.

educativa, sino que es preciso que estos compromisos profesionales encuentren un marco institucional que la consolide, regule e instale.

En este marco, los **Acuerdos Escolares de Convivencia** (AEC) pueden entenderse como una dimensión constitutiva en la trama de cuidado de la escuela, dado que la construcción institucional de sentidos compartidos implica necesariamente la circulación de la palabra, la habilitación de la escucha y el diálogo entre todos los/as integrantes de la comunidad educativa.

Se recuperan, en esta línea, las ideas de Teresa Punta (2013):

“Las cuestiones más cotidianas y de todos los días se nos hacían vacías, y empezábamos a pensar cómo darles un sentido nuevo, no ‘llenarlas de sentido’. Queríamos cambiar lo que nosotras llamábamos ‘reflexionar’ por un movimiento más alegre, algo que afirme, que cree, no movernos en la pura sombra de lo ya pensado [...] elegimos experimentar e indagar en los nuevos modos de existencia”(p. 10).

Este párrafo señala la importancia de historizar los recorridos como escuela considerando los desafíos del contexto actual, la necesidad de construir nuevos significados, dar lugar al surgimiento de la diferencia y a la expresión de los conflictos inherentes a la convivencia.

Resignificar los acuerdos permite volver a generar instancias de diálogo, intercambio y debate entre los miembros de la comunidad educativa, con el fin de reconstruir lo común. De allí que será clave considerar aspectos tales como: *convivencia institucional; canales de comunicación actuales tanto formales como informales; convivencia en las redes sociales; enfoque institucional de la ESI desde la perspectiva de género; iniciativas en la prevención de consumo de drogas;* entre otros.

Encontrarse y generar posibles nuevos acuerdos implica preguntarse: *¿el AEC contribuye a la resolución de las situaciones que surgen cotidianamente?; ¿qué escenas escolares requieren de la intervención docente y se deben tener en cuenta en las estrategias de prevención?; ante situaciones disruptivas que generan malestar y movilizan a la institución, ¿se recurre al AEC?, ¿de qué manera?, ¿quiénes y cuándo lo hacen?*

Estos interrogantes permiten la reflexión sobre las normas que resultan necesarias en la institución que serán sostenidas en la medida en que sean construidas, reconocidas y aceptadas por toda comunidad educativa.

Sin embargo, puede ocurrir que las normas acordadas se transgredan, para ello existen las sanciones como parte del proceso de aprendizaje y de apropiación de la norma. Las sanciones suponen acciones que se implementan ante el incumplimiento de las normas e involucran la reflexión

sobre el propio accionar. Apuntan fundamentalmente a la reparación del daño y no se aplican con fines meramente punitivos, lo que tiene un sentido educativo y pedagógico.

La reparación no se limita sólo a compensar los aspectos materiales, a acciones descontextualizadas o aisladas -como un pedido de disculpas o un abrazo-, sino que supone un proceso genuino que respete los tiempos y espacios individuales, colectivos e institucionales y que posibilite generar aprendizajes. Por ello, no es conveniente que se estipule de antemano la “acción reparadora” que corresponde a cada norma transgredida.

De esta forma, se proponen los siguientes interrogantes: ¿qué sanciones existen en nuestra escuela?; ¿qué concepciones en torno a las sanciones se sostienen en la comunidad educativa?; ¿se incluye la reparación en las mismas?; ¿qué se repara?; ¿cómo y para qué se repara en cada situación?; ¿qué aprendizajes promueven las sanciones que implementamos en nuestra institución?

Al mismo tiempo es necesario generar condiciones institucionales que favorezcan la participación de las familias en la resignificación y/o construcción de los AEC, lo cual promueve la **corresponsabilidad de la escuela y la familia** en el sostenimiento de las trayectorias escolares de los/as estudiantes. Si bien esta compleja relación es fuente de interrogantes, cuestionamientos, tensiones y posibles conflictos, también está en

constante reformulación. Fortalecer los espacios de vinculación entre familias y escuelas, permite el proceso de descubrimiento del otro, de la alteridad y las posibilidades de comunicación, confianza, reconocimiento y cooperación. En palabras de Isabelino Siede (2022) “se trata de delinear reglas que construyan lazo social y permitan dar continuidad a la vida en común” (p.41).

A modo de cierre, en el marco de la celebración de los 40 años de la democracia ininterrumpida, este documento procura acompañar en la construcción de una cultura institucional de cuidado. La institución educativa se presenta como un escenario de la vida social y cobra protagonismo la resignificación de los AEC como dimensión constitutiva de la trama de cuidado.

La escucha pedagógica, como gesto educativo, otorga a la escuela un lugar privilegiado para brindar otras posibilidades a los/as estudiantes. Al decir de Kaplan (2022): *“La escuela, territorio de esperanza, tiene un papel innegable en la fabricación de soportes afectivos que construyan autoestima social y educativa. Una escuela centrada en la afectividad repone algo del orden de la humanidad resquebrajada”*⁵

⁵ Las expresiones citadas de la autora se encuentran citadas en el Memorándum 08/22, de la Secretaría de Educación del Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba.
<https://es.scribd.com/document/602891796/Memo-N-8-Resignificar-los-Acuerdos-Ecolares-de-Convivencia>

Links de interés:

- Dirección General de Desarrollo Curricular, Capacitación y Acompañamiento Institucional (2022). *Habitar la escuela hoy: ejes para acompañar la reflexión*. Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba. <https://www.igualdadycalidadcoba.gov.ar/SIPEC-CBA/noticias/nota.php?id=6#gsc.tab=0>
- Dirección General de Desarrollo Curricular, Capacitación y Acompañamiento Institucional (2022). *Aportes para (re) pensar la convivencia escolar en tiempos de presencialidad plena*. Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba. <https://www.igualdadycalidadcoba.gov.ar/SIPEC-CBA/PolSocioeducativas/ConvivenciaEscolar/convivencia.php#gsc.tab=0>
- Ministerio de Educación de la Nación. Dirección de Educación para los Derechos Humanos, Género y Educación Sexual Integral (2022): *“Cuidados”* <https://www.educ.ar/recursos/157474/cuidados/download/inline>
- Maturana, A., & Franco, A. (2020). *“La escucha como práctica pedagógica”* <https://pcient.uner.edu.ar/index.php/EyV/article/view/79>

Bibliografía de referencia:

- Galli, G. (2014). Para acordar es necesario, reconocer, confiar, arriesgar y promover. Lecturas de una experiencia. En A. Kaplan y Y. Berezán (Comps.). *Prácticas de la no-violencia. Intervenciones en situaciones conflictivas". Experiencias con docentes, padres y alumnos* (pp. 81-89). Buenos Aires, Argentina: Noveduc.
- Kaplan, C. (2022). *La afectividad en la escuela*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.
- Maturana, A., & Franco, A. (2020). *La escucha como práctica pedagógica*. Educación Y Vínculos. Revista De Estudios Interdisciplinarios En Educación, 1(5), [53 – 62]. Recuperado a partir de <https://pcient.uner.edu.ar/index.php/EyV/article/view/799>
- Punta, T. (2013). *Señales de vida*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.
- Siede, I. (2022) Lo que el virus nos dejó: desafíos para la educación ciudadana en el siglo XXI. En F. Avendaño y S. Copertari *¿Qué escuela para la postpandemia?*(p. 41) Rosario, Argentina: Editorial Homo Sapiens.

AUTORIDADES

Walter Grahovac
Ministerio de Educación

Delia Provinciali
Secretaría de Educación

Noemí Patricia Kisbye
Secretaría de Promoción de la Ciencia y las Nuevas Tecnologías

Luciano Nicolás Garavaglia
Secretaría de Gestión Administrativa

Subsecretaría de Planeamiento, Evaluación y Modernización

Edith Teresa Flores
Dirección General de Educación Inicial

Stella Maris Adrover
Dirección General de Educación Primaria

Cecilia Solsa
Dirección General de Educación Secundaria

Claudia Aida Brain
Dirección General de Educación Técnica y Formación Profesional

Lillana del Carmen Abrate
Dirección General de Educación Superior

Alicia Beatriz Bonetto
Dirección General de Educación Especial y Hospitalaria

Carlos Omar Brene
Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos

Hugo Ramón Zanet
Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza

Edgardo Carandino
Dirección General de Desarrollo Curricular, Capacitación y Acompañamiento Institucional

Santiago Amadeo Lucero
Dirección General de Programas Especiales

Virginia Cristina Monassa
Dirección General de Coordinación y Gestión de Recursos Humanos

Carlos Ricardo Giovannoni
Dirección General de Infraestructura Escolar

Verónica Solsa
Dirección General de Asuntos Legales

