

## REDISEÑO DEL MANUAL DE CONVIVENCIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS: Una propuesta

Elaborado por: Martha Cecilia Sepúlveda Alzate, Isabel Puerta Lopera y Luis Fernando Builes Builes, profesores de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Antioquia el 4 de enero de 2014.

... la acogida es una actitud expectante, alegre, de prepararse para recibir, aunque puede ser también el inicio de la actitud compasiva, de entender que el otro vive una situación de congoja, de zozobra, de inseguridad.

Joan-Carles Mèlich

### INTRODUCCIÓN

La expedición de la ley 1620 y de su decreto reglamentario 1965 de 2013, trajo muchos cambios para los establecimientos educativos colombianos en materia de convivencia escolar que les exigen contar con desarrollos específicos en aspectos tales como Derechos Humanos, salud sexual y reproductiva, estrategias para la transformación de los conflictos, rutas de atención para erradicar las violencias<sup>1</sup> y, competencias ciudadanas, con reglas claras a disposición de la comunidad educativa, para que sepan a qué atenerse en el momento en que surja una situación específica que amerite atención y dispongan de políticas de prevención promoción y seguimiento de las acciones de la escuela, según las prescripciones de la normativa mencionada.

Uno de tales cambios alude a las modificaciones que deben introducirse al Proyecto educativo institucional —Proyecto educativo institucional— y en ese marco, al manual de convivencia escolar, al que dedicaremos a continuación algún espacio.

La primera afirmación que hacemos es que el *manual de convivencia* es una *norma jurídica* y por ser esta su naturaleza, es de obligatorio cumplimiento para sus destinatarios; es coercible, es decir, existen maneras jurídicas de hacerlo cumplir, incluso forzadamente; debe atenerse, en lo formal y lo sustancial, a las exigencias de la normativa colombiana; su contenido no puede ir en contravía de otras normas de superior jerarquía como la Constitución Política o las leyes que se refieran a la educación y debe difundirse o darse a conocer a la comunidad educativa, lo que de paso facilita apropiarse de sus contenidos y asumirlos como valiosos para la convivencia. También, como norma jurídica, el manual debe contar con un *espíritu o intención* cual es el de regular la convivencia pacífica en la escuela; es por esto último que cada vez que se vaya a hacer aplicación del manual debe previamente preguntarse ¿en qué afecta la convivencia la acción u omisión que se está interviniendo?, ¿qué aprendizajes para la convivencia obtiene la comunidad educativa?

---

<sup>1</sup> A pesar de que tanto la ley como el decreto reglamentario se refieren a *mitigación de las violencias*, nuestra propuesta siempre irá en favor de su erradicación.

Desde otras perspectivas, el manual constituye una herramienta que facilita el aprender a vivir juntos: apoya la formación política de los actores escolares en la medida en que se relaciona directamente con la difusión, promoción y garantía de los Derechos Humanos; facilita la construcción de ciudadanía activa, lo que incluye procesos de participación activa en las decisiones escolares y debe dar lugar a la argumentación y al disenso; permite generar un entramado de relaciones que construyen al sujeto social y que, con la norma como límite, permite el descentramiento y busca el ejercicio de acciones en favor del colectivo; introduce elementos éticos que permiten ver en el otro un igual a pesar de las diferencias: un igual que merece respeto y reconocimiento; promueve el fortalecimiento de la institucionalidad y, establece pautas claras para la garantía de los Derechos Fundamentales de los niños, niñas y adolescentes —NNA—.

A nuestro modo de ver los manuales, en algunos casos, se han convertido en un factor más de violencias o conflictos en la escuela y desde nuestra percepción y experiencia esto se debe a que la comunidad educativa, en general, cuenta con poco acercamiento al concepto de norma jurídica y a las finalidades del manual; a que existe desconocimiento de sus contenidos, porque no se construyó participativamente; a que las actuaciones de los docentes o directivos a veces se realizan con exclusión de sus prescripciones; a que esta herramienta es mirada, muchas veces, con un enfoque punitivo lo que hace que su aplicación se produzca solo para castigar; a la disparidad de criterios al momento de aplicarlo, que dependen, en veces, del operador de la norma lo cual genera una sensación de injusticia; a la falta de conciencia acerca de su valor para la convivencia pacífica; a que algunos de sus actores no se sienten cobijados por sus prescripciones y por tanto creen que no tienen obligación de cumplirlo.

Todo lo anterior conlleva a un descrédito paulatino del manual y de su valor como herramienta que apoya la regulación de las situaciones de la escuela, un desestímulo e incluso escepticismo respecto a la necesidad de su modificación.

Ahora que la ley 1620 recaba nuevamente en la importancia del manual, sea tal vez la oportunidad para desaprender y usar las experiencias pasadas para realizar un ejercicio de *pedagogía constitucional* que permita a los actores educativos situarse como sujetos políticos capaces de construir normas que favorezcan su bienestar, de apropiárselas y acatarlas, a fin de dar sentido al encuentro con el otro.

## **LOS CONTENIDOS MÍNIMOS DEL MANUAL DE CONVIVENCIA**

Este título nos da idea de que existen temáticas que no pueden quedar por fuera del manual de convivencia, pues constituyen sus mínimos y a los que hay necesidad de atenerse. Algunos de los aspectos que a continuación detallamos están expresamente señalados como de obligatoria inclusión en el manual; otros, se desprenden de nuestra lectura de las normas y los compartimos con ustedes porque creemos no estar errados cuando decimos que hacen parte, también, de tales mínimos.

1. Las fuentes para consultar *los contenidos mínimos* que debe aparecer en el manual de convivencia son los contenidos de los artículos 87 y 17 de la ley 115 y del decreto 1860 de 1994, respectivamente, pues se mantienen vigentes, así que en el ejercicio de su rediseño hay necesidad de consultarlos y consignarlos, a más los que la ley 1620 obliga a tener en cuenta.

2. Creemos que la ley 1620 restó autonomía a los establecimientos educativos oficiales, pues, entre otros aspectos, señaló que será el Ministerio de Educación el responsable de reglamentar lo relacionado con el manual de convivencia y de dar los lineamientos para que allí se incorporen las disposiciones necesarias para el manejo de los conflictos y de las conductas que afecten la convivencia escolar, así como sobre los Derechos Humanos, sexuales y reproductivos —DHSR— y sobre la participación de la familia (21). En ese orden de ideas, prescribió en su articulado y en el del decreto 1965 de 2013, varios aspectos que deben, *obligatoriamente, incluirse* en el manual en el momento de su rediseño. Tales aspectos son:

2.1 *Las definiciones que aparecen en el artículo 2* de la ley 1620: qué se entiende por competencias ciudadanas; educación para el ejercicio de los derechos humanos, sexuales y reproductivos; acoso escolar o bullying; ciberbullying o ciberacoso.

2.2 *Las definiciones del artículo 39* del decreto 1965: qué se entiende por conflictos; conflictos manejados inadecuadamente; agresión escolar; agresión física; agresión verbal; agresión gestual; agresión relacional; agresión electrónica; acoso escolar o bullying; ciberacoso o ciberbullying; violencia sexual; vulneración de los derechos de los NNA; restablecimiento de los derechos de los NNA. Como puede notarse, algunos conceptos se repiten del artículo 2 de la ley y, como es obvio, no hay necesidad de consignarlos dos veces.

El objetivo de estas definiciones es facilitar la aplicación de la ley, *unificando criterios* respecto a lo que significa cada una de estas palabras, que seguramente pueden querer decir también otras cosas, pero para evitar diferentes interpretaciones cuando se vaya a aplicar el manual, se dan estos conceptos con el contenido que les ha asignado el legislador. Eso significa que la escuela no puede apartarse de esos significados.

2.3 *Los principios del Sistema Nacional de Convivencia escolar* —SNCE— establecidos en el artículo 5 de la ley 1620: participación; corresponsabilidad; autonomía; diversidad e integralidad.

Los principios son prescripciones generales que, a modo de filosofía para la actuación, irrigan y transversalizan todo el SNCE y deben ser atendidos para la aplicación de los contenidos de la ley y para su interpretación en caso en que haya oscuridad en su texto.

2.4 *Las responsabilidades* en el SNCE a que se refieren los artículos 17, 18 y 19 de la ley 1620: las de los establecimientos educativos; las del director o rector del establecimiento educativo y las de los docentes.

2.5 El manual debe incorporar, de forma íntegra, el reglamento del Comité Escolar de Convivencia —CEC— (22 D.R.).

2.6 El manual debe contener *nuevas formas y alternativas para incentivar y fortalecer la convivencia escolar* que permitan aprender del error, respetar la diversidad y dirimir pacíficamente los conflictos (21), todo lo cual da pie para incluir los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos –MARC–, los denominados *autocompositivos*, fundamentados en la negociación y cuya fortaleza está en que son las partes quienes de manera directa o con el apoyo de un tercero buscan salidas al conflicto que las liga y crean fórmulas de justicia que generan bienestar para todos los participantes porque trabajan bajo el esquema yo gano-tu ganas.

La ley 1029 había ya dado cabida a esta clase de Métodos que configuran la también denominada *justicia consensual*, pero parece que la escuela colombiana poco se había aplicado en explorar su potencial y en ponerlos en funcionamiento. En el apartado que corresponde a los Protocolos de la Ruta de Atención Integral, vamos a presentar la propuesta concreta de cómo darles vida a los MARC en los establecimientos educativos, pero se excluye la *conciliación*, porque legalmente no tiene cabida en la escuela.

La posibilidad de incluir los MARC autocompositivos es, para nosotros, una de las más promisorias en términos de promoción de la democracia escolar y del desarrollo de competencias ciudadanas integradoras, porque se priorizan modalidades de gestión de los conflictos y erradicación de las violencias basadas en la palabra, lo cual constituye un desplazamiento del castigo hacia la negociación que implica un salto cualitativo, donde no solo cuenta la buena voluntad del legislador: el compromiso de la comunidad educativa para caminar por esta ruta, permitiría una transformación en la cultura escolar que, de a poco, iría logrando que la escuela se convirtiera en un espacio de encuentro y acogida, para avanzar gradualmente hacia la humanización de sus actores, porque les daría lugar a reconocerse en su fragilidad de humanos, a practicar la empatía y lograr la solidaridad cuyos resultados, en términos formativos, serían el reconocimiento y respeto recíprocos bases, sin duda, de una convivencia pacífica.

2.7 Incluir *medidas pedagógicas y acciones* para promover la convivencia escolar, prevenir situaciones que la afecten así como aquellas que se orienten a la *reconciliación, la reparación de los daños causados y al restablecimiento* de un clima de relaciones constructivas cuando estas situaciones ocurran. (29.5 D.R.).

En varias oportunidades las dos normas que se analizan a lo largo de este texto, aluden a la restauración y la reparación de los daños por lo cual entendemos —creemos que con fundamento— que otra de sus grandes novedades es la inclusión de la *Justicia Restaurativa* en la escuela. Esta forma de justicia “resuelve”, de alguna manera, las inquietudes de algunos integrantes de la comunidad educativa, sobre todo docentes y directivos docentes, a los que les invade la incertidumbre y la zozobra cuando se propone erradicar el castigo en la escuela

porque entonces, ¿qué harían con los infractores de las normas? En un protocolo haremos la propuesta de Justicia Restaurativa y señalaremos sus ventajas.

2.8 Una vez identificados, hay que incluir en el manual los *riesgos* de ocurrencia de las situaciones más comunes que afectan la convivencia escolar y el ejercicio de los DHSR teniendo en cuenta las particularidades del clima escolar y el análisis de las características familiares, sociales, políticas, económicas y culturales externas (29.1 D.R.).

Este aspecto atiende los contextos de diversa índole que inciden como variables en las formas que adopta la convivencia escolar. Realizar este ejercicio permite hacer proyecciones y anticipar acciones así como promover los Derechos Humanos para prevenir la escalada de los conflictos en violencias o la ocurrencia de ésta sin que existan aquellos. Exige un ejercicio riguroso con participación de la comunidad educativa y, posteriormente, una recopilación ordenada de los datos y un análisis y categorización de los hallazgos.

2.9 Consignar las pautas y acuerdos que deben atender todos los integrantes de la comunidad educativa para garantizar la convivencia pacífica y el ejercicio de los Derechos Humanos, sexuales y reproductivos (29.2 D.R.).

2.10 Una vez obtenida la información a que se refiere el numeral 2.8 de este apartado, en el manual deben *consignarse las diferentes situaciones que afectan la convivencia*, clasificadas en *tipo I, II o III*, de acuerdo con su gravedad (29.1 y 29.3; 40 D.R.). Se trata de una tarea compleja y dispendiosa que debe asumirse con la participación de todos los estamentos pues permitirá, posteriormente, la actuación transparente y ajustada estrictamente al manual, de los operadores de la norma ante las diferentes situaciones que se presenten.

2.11 En el manual deben aparecer diseñados *los protocolos* de la Ruta de Atención Integral para la convivencia (42, 43, 44) y (29.4 D.R.)

2.12 Debe consignarse expresamente en el manual que el *educador* tiene un *rol de orientador y mediador* en el caso las situaciones de que trata la ley 1620 y establecerle funciones en la detección temprana de las mismas (21).

2.13 En cuanto a los *estudiantes*, el manual debe indicar que cuentan con un *rol activo* para participar en la definición de acciones para el manejo de las situaciones a que alude la ley (21).

2.14 El manual debe establecer estrategias pedagógicas que permitan y garanticen la *divulgación y socialización* de sus contenidos a la comunidad educativa, haciendo énfasis en acciones dirigidas a los padres y madres de familia o acudientes (29.6 D.R.).

## **METODOLOGÍA PARA EL REDISEÑO DEL MANUAL DE CONVIVENCIA**

Frente a la tarea urgente de rediseño del manual de convivencia es conveniente, primero, detenerse a pensar en una estrategia que permita el logro de los objetivos, que facilite la

ejecución del trabajo e idealmente, deje ilustrada y sensibilizada a toda la comunidad educativa acerca la importancia de esta labor para el fortalecimiento del tejido social escolar. En este punto intentaremos dar respuesta a la pregunta ¿cómo rediseñamos el manual? A nosotros se nos ocurre que puede ser así:

### 1. *Lo que debe organizarse antes de dar inicio al rediseño del manual*

Nos parece obligada la lectura de ley 1620 y del decreto 1965 antes de la puesta en marcha de la metodología porque de lo contrario no se contaría con la información que se requiere y la participación se tornaría inocua: es necesario conocer su temática, apropiarse de sus contenidos, relieves los aspectos positivos, determinar sus alcances, asumir posiciones críticas. El establecimiento educativo debe promover este tipo de lectura y generar espacios para compartir impresiones.

El rediseño del manual de convivencia es un ejercicio que demanda tiempo, esfuerzo, recursos y, sobre todo, reflexión, motivación y compromiso individual y colectivo. Un asunto a considerar es la necesidad de que haya *participación* de toda la comunidad educativa aunque el liderazgo del proceso recaiga sobre el Comité Escolar de Convivencia y la garantía de su avance sobre el director o rector del establecimiento educativo.

El CEC, como líder del proceso, debe haberse configurado y establecido su reglamento.

### 2. *Las fases o etapas para el rediseño el manual de convivencia*

2.1 El Rector, como presidente del CEC, lo reúne para dar inicio al proceso y establecer un plan de acción —que puede ser el que aquí se presenta como propuesta— atendiendo, por supuesto, las especificidades de cada establecimiento educativo. Este plan debe incluir instrumentos para recolección de información.

2.2 El CEC conforma *comisiones* y entrega responsabilidades a cada una, de acuerdo con el plan de acción trazado. Las comisiones pueden ser lideradas, una por cada miembro del CEC, de acuerdo con el estamento a que pertenezca. Por ejemplo, el personero estudiantil lidera la de los estudiantes; el docente orientador, la de los docentes y directivos; el presidente del Consejo de padres, la de los padres y madres de familia.

2.3 Cada comisión revisa el manual de convivencia que está vigente para determinar los aspectos que requieren modificación y, además, tener en cuenta aquellos que por obligación legal y reglamentaria deben incluirse (en el numeral 2 de este escrito ya se enunciaron). Luego, levanta una información al respecto.

2.4 El CEC recoge el resultado del análisis de las comisiones e integra los textos para lograr saber la magnitud de los cambios que deben abordarse. Lo devuelve a toda la comunidad educativa para hacer los ajustes correspondientes y disponer así de un texto que sea guía para el rediseño del manual

2.5 Las comisiones se encargarán de realizar un acercamiento a la realidad de la convivencia escolar con temáticas asignadas a cada una y con instrumentos de recolección de información que les permitan identificar, en términos de la ley, los riesgos de ocurrencia de las situaciones más comunes que afectan la convivencia y el ejercicio de los DHR teniendo en cuenta las particularidades del clima escolar y el análisis de las características familiares, sociales, políticas, económicas y culturales externas (29.1 D 1965).

Se sugieren como instrumentos *encuestas, entrevistas, grupos focales, interpretación de imágenes, revisión documental* (PDM, PEM, PEI, MC, tutelas, derechos de petición, libro observador del estudiante) desde donde pueden explorarse el contexto y la historia del establecimiento educativo, sus problemáticas en términos de conflictos y violencias y las experiencias significativas en busca de soluciones. Mucha de esta información puede consultarse directamente en el PEI pero, en todo caso, para esta actualización del manual es necesario recoger información sobre los aspectos que la ley expresamente señala.

2.6 Las comisiones contarán con preguntas guía elaboradas por el CEC a fin de unificar criterios que les permitan organizar la información y entregar los datos con base en las respuestas a las mismas. Este ejercicio permite mostrar las percepciones, coincidencias y discrepancias de los diferentes grupos frente a la misma problemática e iniciar un recorrido que va mostrando los énfasis que debe tener el trabajo. La comisión procesa la información y la entrega al CEC que la recoge y la integra. Se completa, así, la visión de la realidad convivencia escolar en el establecimiento educativo, desde la perspectiva de cada uno de los estamentos.

2.7 El CEC se reúne para analizar esta información y determinar las categorías y subcategorías —por ejemplo, Derechos Humanos, Justicia Escolar, salud sexual y reproductiva— que pueden resultar de los datos obtenidos. Devuelve a la comunidad educativa, tanto el trabajo de las comisiones sobre el acercamiento a la realidad como su propuesta de categorización, para recibir observaciones y contar ya con un texto que sirva de base para el trabajo restante.

2.8 El CEC se reúne para empezar a elaborar un *borrador del manual* desde la forma y desde el fondo o la sustancia, es decir desde sus contenidos.

2.8.1 Así desde el *punto de vista formal*, debe tenerse en cuenta:

— Escribir un *encabezado* que cuenta con:

*Clase de norma* (Acuerdo del Consejo Directivo)

*Autoridad competente* para aprobar el Manual (Consejo Directivo)

*Número de seriado* de la norma

*Fecha* de expedición

*Resumen del contenido* de la norma que se va a expedir (por medio de la cual se rediseña<sup>2</sup> el manual de convivencia de la institución educativa...)

— El *cuerpo* de la norma que contiene:

Una *justificación o parte motiva* (motiva o da razones para expedir la norma, dice qué se va a hacer y por qué es importante hacerlo, además señala con base en qué se puede producir este cambio). En este caso, la parte motiva diría que se va a rediseñar el manual, en qué sentido se va a rediseñar, qué significan para la comunidad educativa estos cambios y con base en qué normas lo van a realizar. Deben precisarse las razones de forma organizada, si es posible de manera cronológica o temática.

— *Unos desarrollos temáticos o parte resolutive*, que contienen:

Los cambios introducidos al manual, organizados por Títulos, Capítulos y artículos. Estos desarrollos deben ser coherentes con los aspectos que aparecen en la parte motiva.

*La ciudad* donde se expidió la norma

*Las firmas* del presidente y secretario del Consejo Directivo.

Un espacio para dejar constancia acerca de las fechas en que se produjeron los debates, la aprobación y la fecha de su publicación.

2.8.2 Desde el *punto de vista sustancial o de contenidos*, el manual debe incluir, en primer lugar, aquellos mínimos que exigen las leyes 115 y 1620, los decretos reglamentarios 1860 de 1994 y 1965 de 2013 ya detallados en otro aparte de este escrito y los que el establecimiento educativo considere importante incluir, atendiendo a la naturaleza de la norma que busca regular la convivencia.

La siguiente gráfica<sup>3</sup> puede dar cuenta de la organización del proyecto de Acuerdo del Consejo Directivo, desde el punto de vista formal.

---

<sup>2</sup> Aunque según la ley 1620 el manual de convivencia solo debe “rediseñarse”, jurídicamente de lo que se trata es de expedir un Acuerdo que lo modifica parcialmente. Para mantener la ilación y la legibilidad del manual y para posibilitar su cabal entendimiento, recomendamos que la nueva norma lo contenga íntegramente y no solo los aspectos que cambiaron o se incluyeron.

<sup>3</sup> Con algunas modificaciones realizadas en enero de 2014, esta gráfica fue tomada de: Puerta Lopera, Isabel y Builes Builes, Luis Fernando (2011): *Capítulo 18. Manual de convivencia: algunas sugerencias para su rediseño* EN: Abriendo espacios flexibles en la escuela. Medellín: Imprenta Universidad de Antioquia.



**INSTITUCIÓN EDUCATIVA...**

Acuerdo Número...  
(... de marzo)

Por medio del cual se modifica parcialmente el manual de convivencia de la  
Institución Educativa...

El Consejo Directivo de la Institución Educativa... en uso de sus atribuciones legales y reglamentarias, especialmente las contempladas en las leyes 115 y 1620 y en los decretos 1860 de 1994 y 1965 de 2013 y,

**CONSIDERANDO QUE**

(parte motiva o porqué es necesaria e importante la modificación)

1.....

2.....

**ACUERDA (Parte resolutive)**

**ARTÍCULO PRIMERO:** El Manual de Convivencia de la Institución Educativa... quedará así:

**TÍTULO I. HORIZONTE INSTITUCIONAL DE LA CONVIVENCIA**

**CAPÍTULO I. Filosofía de la convivencia escolar**

Artículo Primero: La convivencia en la institución educativa... se entiende como... y se orienta hacia...

**CAPÍTULO II. Principios de la convivencia**

Artículo Segundo: Son principios que rigen la convivencia en la Institución Educativa...

**CAPÍTULO III. Objetivos**

Artículo Tercero: .....

Artículo Cuarto: .....

**TÍTULO II. ...**  
**CAPÍTULO I. ...**

Artículo...

Artículo...

**ARTÍCULO SEGUNDO:** Este Acuerdo rige a partir de... y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias, especialmente el Acuerdo... del... (anterior manual de convivencia).

Comuníquese, publíquese y cúmplase.

Dado en... a los... (...) días del mes de.... de dos mil... (20...)

Para constancia firman:

.....  
Presidente del Consejo Directivo                      Secretario del Consejo Directivo

Constancia secretarial: el presente acuerdo fue aprobado en dos debates surtidos en las fechas.....  
de.... y... de...

Se publicó en carteleras y en la página web de la institución educativa entre el.... y el.... de...

Entró en vigencia el... de...

.....  
Firma: Secretario del Consejo Directivo

2.9 El CEC da a conocer a los diferentes estamentos el resultado de esta gestión a fin de que puedan abrirse espacios de debate que produzcan, como resultado, un borrador decantado del manual con los ajustes. Los medios de comunicación alternativos pueden cumplir aquí una importante labor sirviendo de tribuna para el debate y de vehículo para las opiniones y difusión de los contenidos.

2.10 El CEC realiza los ajustes que resulten del ejercicio de discusión del borrador y luego entrega el texto al Consejo Directivo para su aprobación. Deja constancia en un acta.

2.11 El Consejo Directivo debe reunirse por lo menos en dos ocasiones, en fechas diferentes, a sesionar para la aprobación del texto del manual. Si está en desacuerdo con algunas de las propuestas, lo devuelve al CEC para ajustes; de lo contrario, lo aprueba.

2.12 Luego de aprobado el manual debe publicarse, es decir, darse a conocer a toda la comunidad educativa y otra vez los medios alternativos pueden respaldar este asunto y contribuir a que llegue a todos los espacios escolares y sea conocido por todos los estamentos.

2.13 El manual inicia su vida jurídica y puede aplicarse. Es importante que se haga un seguimiento a su eficacia en materia de convivencia.

## **REQUERIMIENTOS**

Para iniciar y dar terminación exitosa al proceso de rediseño del manual de convivencia, requiere darse respuesta a la pregunta ¿qué se necesita para hacer esto?

Contando con el acompañamiento permanente de la Secretaría Departamental de Educación, y en su caso de la Secretaría Municipal, una pauta de respuesta que proponemos es:

— Un CEC conformado e instalado que lidere la realización de todas las actividades que la ley 1620 le asigna.

— Un rector que asuma su indelegable responsabilidad de liderar el proceso y darle norte.

— El diseño, ejecución y evaluación paulatina de un plan de acción (con sus correspondientes responsables, por comisiones e individuales, según el caso, responsabilidades y cronograma y herramientas de recolección de información que obedezcan a los objetivos) como de las temáticas en las que se requiere asesoría especializada y las de capacitación a la comunidad educativa.

— Unos líderes de apoyo que acompañen la labor del CEC y del rector (padres, estudiantes, maestros, egresados).

— Variados espacios académicos de reflexión sobre los temas necesarios de rediseño del manual y de reorientación del plan de acción (si fuera necesario).

— Espacios físicos acondicionados para las reuniones de las comisiones y de la comunidad educativa.

Para terminar se hace necesario considerar que la experiencia, disposición y participación de la comunidad educativa, harán factible el mejoramiento de las pautas que proponemos en este escrito con miras, no solo al cumplimiento de la ley 1620, sino al fortalecimiento y potenciación de la convivencia escolar en todas las instituciones educativas de Copacabana.