

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias de la Educación
Licenciatura en Administración Educativa



**Capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio, del
distrito escolar No. 10-17-11, con el tema manejo y solución de conflictos**
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Eva Magalí Chavaloc Bravo

Xejuyup, noviembre 2013

**Capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio, del
distrito escolar No. 10-17-11, con el tema manejo y solución de conflictos**
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Eva Magalí Chavaloc Bravo

Lic. Carlos Enrique Cárcamo (**Asesor**)

Ing. José Adolfo Santos (**Revisor**)

Xejuyup, noviembre 2013

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Doctora Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector administrativo

AUTORIDAD DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

DICTAMEN APROBACION
PRACTICA PROFESIONAL DIRIGIDA

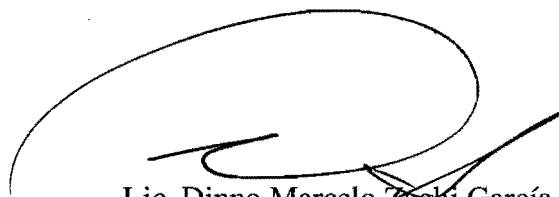
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ASUNTO: **Eva Magalí Chavaloc Bravo**
Estudiante de la carrera de Licenciatura
en Administración Educativa de esta Facultad,
solicita autorización de Práctica Profesional Dirigida
para completar requisitos de graduación.

Dictamen Junio 2012

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir requisitos de Práctica Profesional Dirigida, para obtener el título de Licenciado se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **“Capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio, del distrito escolar No. 10-17-11, con el tema manejo y solución de conflictos”**.
2. La temática enfoca temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento académico de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No.69 incisos del a) al c).
4. Por lo antes expuesto, la estudiante **Eva Magalí Chavaloc Bravo** recibe la aprobación de realizar Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.




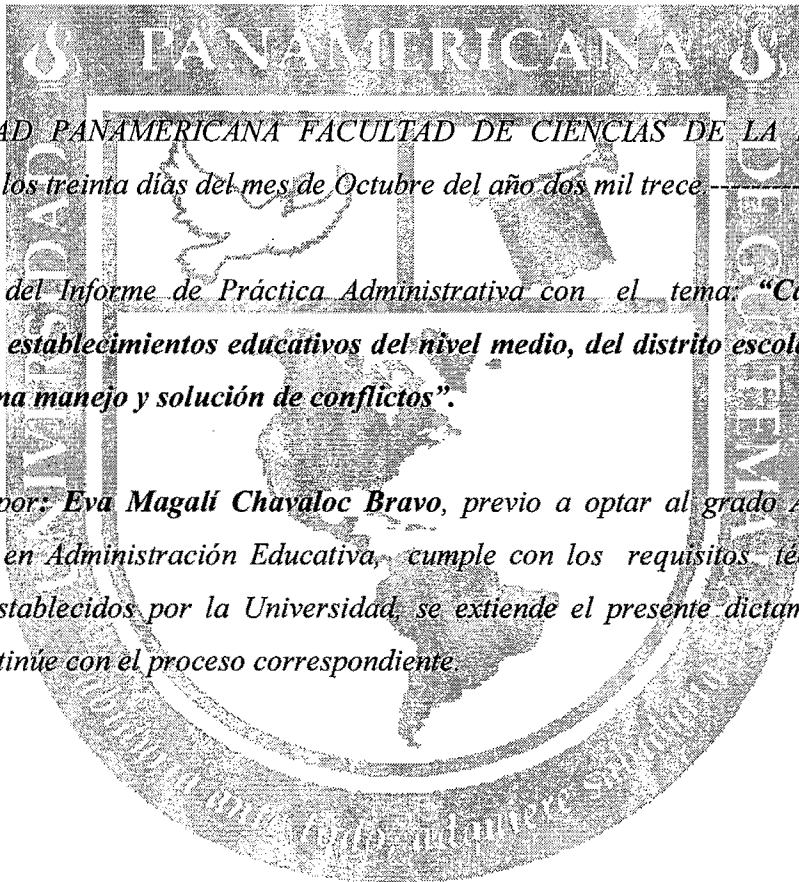
Lic. Dinno Marcelo Zaghi García
Facultad de Ciencias de la Educación
Decano

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Guatemala 23 de junio de dos mil doce -----

En virtud de que el informe de la practica administrativa con el tema "Capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio en manejo y solución de conflictos" realizada en la Coordinación Técnico Administrativa –CTA- distrito escolar No. 10-17-11 con sede en el municipio de Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez, presentado por la estudiante Eva Magalí Chavaloc Bravo previo a optar el grado académico de Licenciatura en Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende este dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Lic. Carlos Enrique Cárcamo I.
Asesor

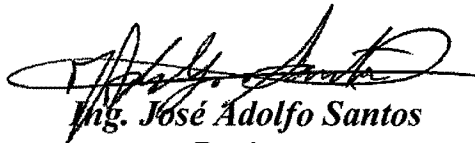

LIC. CARLOS ENRIQUE CÁRCAMO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACION
Guatemala a los treinta días del mes de Octubre del año dos mil trece

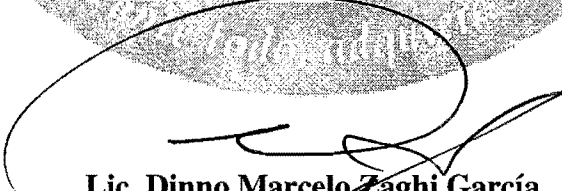
En virtud del Informe de Práctica Administrativa con el tema: "Capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio, del distrito escolar No. 10-17-11, con el tema manejo y solución de conflictos".

Presentado por: **Eva Magali Chavaloc Bravo**, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


Ing. José Adolfo Santos
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Guatemala a los cinco días del mes de Noviembre del año dos mil trece.-----

En virtud de la Práctica Profesional Dirigida con el tema “Capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio, del distrito escolar No. 10-17-11, con el tema manejo y solución de conflictos”, presentado por Eva Magalí Chavaloc Bravo previo a optar al grado académico de Licenciatura en Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad y con el requisito de Dictamen de Asesor (a)-Tutor (a) y Revisor, se autoriza la **impresión** del informe final de Práctica Profesional Dirigida.



Lic. Dinno Marcelo Zaghi García
Decano
Facultad de Ciencias de la Educación

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1. Diagnóstico institucional	1
1.1.1. Datos generales de la dependencia	1
1.1.2. Objetivos.	2
1.1.3. Metas	2
1.1.4. Estructura institucional	4
1.1.5 Recursos	4
Capítulo 2	6
Marco lógico	6
2.1. Nombre de la dependencia	6
2.2. Formulación del problema	6
2.3. Fundamentación teórica	6
Capítulo 3	12
Marco metodológico	12
3.1. Necesidades de la dependencia	12
3.2 Análisis y priorización de problemas (cuadro con base en carencias)	12
3.3. Análisis de viabilidad y factibilidad	13
3.3.1. Análisis de Viabilidad	13
3.3.2 Análisis de factibilidad	15
3.4. Problema seleccionado	15
3.5 Investigación de campo	15
3.5.1. Tipo de estudio	15
3.6 Recursos	16
3.7 Cronograma	17
Capitulo 4	18
Propuesta	18
4.1. Titulo de la propuesta	18
4.2. Antecedentes del problema	18
4.3. Unidad de análisis	18
4.4. Localización	18
4.5. Característica de la propuesta	19

4.6. Tipo de propuesta	19
4.7. Justificación	19
4.8. Objetivos	19
4.8.1. General	19
4.8.2. Específicos	20
4.9. Metas	20
4.10. Beneficiarios	20
4.11. Financiamiento	20
4.12. Recursos	21
4.13. Evaluación	22
4.14. Cronograma	22
4.15. Comprobación de la propuesta institucional	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencia Bibliográfica	27
Anexo 1 Carta de Autorización	28
Anexo 2 Carta de aceptación	29
Anexo 3 Ficha informativa	30
Anexo 4 Diagnóstico Institucional	31
Anexo 5 Manuales de Manejo y solución de conflictos modulo 1	39
Anexo 6 Manuales de Manejo y solución de conflictos modulo 2	51
Anexo 7 Manuales de Manejo y solución de conflictos modulo 3	74
Anexo 8 Constancia de asistencia a la dependencia administrativa.	87

Contenido de tablas, gráficas y figuras

Tabla 1 Priorización de problemas	12
Tabla 2 Propuestas de solución	14
Tabla 3 Cronograma de Diagnóstico Institucional	17
Tabla 4 Inversión	21
Tabla 5 Actividades de ejecución del proyecto	22
Tabla 6 Matriz de la validación	24
Tabla 7 Variable Norma	31
Tabla 8 Variable Estructura	33
Tabla 9 Variable comportamiento	35
Tabla 10 Análisis de variables	37

Resumen

La administración educativa es una actividad compleja, pero, fundamental para el desarrollo de un país. Como parte de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa se realiza la Práctica Profesional Dirigida. Ésta práctica tiene como finalidad preparar al estudiante para los desafíos que hoy en día tiene la administración educativa.

El desarrollo de la práctica tuvo una duración de doscientas horas durante las cuales se llevó a cabo el diagnóstico institucional a través del análisis administrativo de Ozlak. Después del diagnóstico se hizo el estudio de viabilidad y factibilidad para saber si se podía realizar un proyecto que minimizar o erradicará las necesidades reflejadas en el diagnóstico. Fue así como se llevó a cabo el proyecto de capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio, del distrito escolar No. 10-17-11, con el tema manejo y solución de conflictos.

Introducción

Como producto de la práctica administrativa -que es parte del pensum de la carrera de licenciatura en Administración Educativa de la universidad Panamericana con sede en la aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá-, se presenta este informe. Dicha práctica administrativa se desarrolló en la Coordinación Técnico Administrativa del distrito escolar No. 10-17-11 del municipio de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.

El trascendental ejercicio se dividió en tres etapas muy importantes: la primera fue la *fase de diagnóstico institucional*, etapa que se compone del marco filosófico, durante cuyo estudio se conocieron la visión y misión de la dependencia administrativa, así como los objetivos y las metas. En esta primera fase se aplicó un instrumento para investigar los problemas que aquejan a la unidad de análisis, arrojando dicho instrumento como resultado, el poco conocimiento que poseen y la poca aplicación que los directores dan a los conflictos que se suscitan en los centros educativos, generando así un clima poco agradable para un ambiente escolar.

La segunda fase, llamada *diseño de la investigación*, es donde se formula el problema detectado en la fase uno: deficiencia en el manejo y solución de conflictos en la direcciones de los centros educativos del nivel medio sector oficial y privado del municipio. Este tema se toma en consideración después de la aplicación del análisis administrativo de Ozlak a la Coordinación Técnica Administrativa -CTA- distrito escolar No. 10-17-11, dependencia administrativa donde se realizó la práctica como se anotó al inicio de este documento.

Según la UNESCO, en el manual de solución y manejo de conflictos todo directivo tiene como mínimo tres estrategias cuando los apremios afectan la institución educativa: 1. *Reducir el conflicto*, 2. *Resolver el conflicto* y 3. *Estimular el conflicto*, cada una con las respectivas técnicas a utilizar en su momento.

En la tercera fase: denominada *Propositiva*, se pretende dar solución al problema detectado esto a través de un taller, en tres sesiones de trabajo con el tema *solución y manejo de conflictos*. Este taller se llevó a cabo con directores de los centros educativos llevando como finalidad fortalecer las competencias y proporcionar las herramientas necesarias para que los directores del nivel medio sector oficial y privado del municipio de Santo Tomás la Unión mantengan un ambiente agradable en la institución educativa que dirigen.

Uno de los componentes imprescindibles del taller realizado fue la evaluación, pues en ella se mostraron los resultados en las tres sesiones de trabajo y el grado de aceptación que tuvo la actividad. La sensibilización jugó un papel muy importante, pues la mayoría de directores aceptó el poco manejo que tienen en la solución de conflictos y que muchas veces prefieren evadir antes que enfrentarlos, llegando a la conclusión que el clima laboral en las instituciones educativas es factor coadyuvante para alcanzar las metas propuestas.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1. Diagnóstico institucional

1.1.1. Datos generales de la dependencia

- Nombre de la dependencia:

Coordinación Técnico Administrativa (CTA). Distrito Escolar 10 - 17 – 11

- Tipo de dependencia
Técnico administrativa y técnico pedagógica.

- Visión institucional.

A continuación se transcribe literalmente esta parte del marco filosófico que fue proporcionada por el licenciado Miguel Eduardo Figueroa Barrios, Coordinador Técnico Administrativo, del distrito escolar No. 10-17-11.

“Ser una institución comprometida con la formación de niñas, niños, jóvenes y adultos para que encuentren en la educación, las herramientas necesarias que los desarrolle integralmente con la finalidad de que tengamos una sociedad justa plena de valores, en la búsqueda de una mejor calidad de vida.”

- Misión.

Textualmente dice:

“Somos una institución encargada de promover procesos formativos para que los centros educativos proporcionen una educación de calidad, motivando, incentivando y actualizando al personal docente y administrativo en su tarea pedagógica; así como atender las demandas de la comunidad educativa, con el propósito de formar a los discentes para que sean partícipes en la construcción de su propio desarrollo”

1.1.2. Objetivos.

Se transcriben literalmente a continuación los objetivos de la coordinación técnico administrativa distrito escolar 10-17-11.

a. Objetivo General

“Asesorar para mejorar el buen funcionamiento de los servicios administrativos, educativos y pedagógicos en las direcciones escolares y personal docente, ofreciendo capacitaciones pertinentes.”

b. Objetivo Específicos

- “Mantener estrecha comunicación por medio de visitas a los centros educativos.
- Velar por el fiel cumplimiento de los consejos educativos a través de reuniones de trabajo y orientación pertinente.
- Apoyar y promover actividades cívicas, culturales y deportivas del gremio magisterial.
- Monitorear la calidad de los edificios escolares.
- Promover la aplicación del Currículo Nacional Base –CNB– en todos los centros educativos.
- Fomentar los valores cívicos y culturales ante una sociedad pluricultural y multilingüe. Dignificar la labor docente del magisterio en general por medio de reconocimientos honoríficos.
- Ofrecer un servicio administrativo eficiente y de calidad”. (sic)

1.1.3. Metas

Las metas a alcanzar por la dependencia son las diseñadas por el Ministerio de Educación MINEDUC–.

1. “Niveles de cobertura:

Nivel Preprimario	70%
Nivel Primario	100%

2. Programa de formación y perfeccionamiento docente (reforma en el aula).
3. Fortalecimiento de la participación comunitaria en el proceso educativo (la escuela es de la comunidad).
4. Garantizar una educación con estándares nacionales de calidad (educación en un mundo competitivo).
5. Promover la identidad nacional fortaleciendo la unidad en la diversidad (orgulloso de ser guatemalteco)
6. Subsistema de educación extraescolar reestructurado y funcionando con orientación hacia la productividad y la creatividad.
7. Reducción del índice de analfabetismo a un 22%.
8. El ministerio de educación está desempeñando el papel formador y regulador que le corresponde, con un modelo de gestión descentralizado y transparente.
9. Creación del sistema nacional de investigación y evaluación educativa”.

1.1.4. Estructura institucional

Coordinación Administrativa del municipio de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.

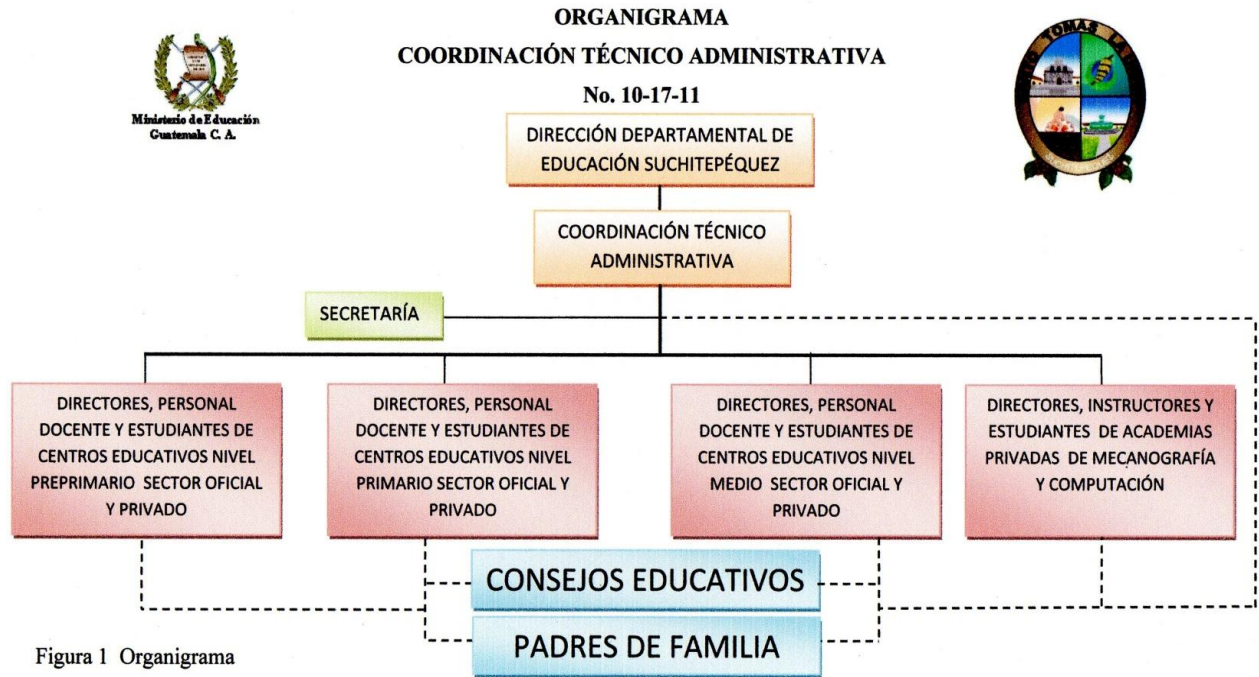


Figura 1 Organigrama

Fuente: elaboración propia 2011

Figura 1

1.1.5 Recursos

a. Humanos

- ✓ Coordinador Técnico Administrativo
- ✓ Secretaria

b. Materiales

1 Edificio (*no es propio de la dependencia administrativa*)

1 Silla ejecutiva

3 Escritorios

1 Silla secretarial

1 Mesa secretarial
4 Archivos
6 Sillas plásticas
3 Estanterías
1 Libro (*actas, conocimientos e inventario*)
1 Ventilador
1 Dispensador de agua pura
3 Computadoras
2 Impresoras
1 Máquina de escribir

c. Financieros

La dirección departamental de educación provee de: resmas de papel bond y tinta para impresora, no sufraga gastos para fotocopias de circulares o correspondencia que se envía a los centros educativos.

Capítulo 2

Marco lógico

2.1. Nombre de la dependencia

Coordinación Técnico Administrativa, distrito escolar No. 10-17-11, con sede en Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez.

2.2. Formulación del problema

Con base en el análisis administrativo de Ozlak (ver anexo) aplicado a la CTA, se detectó que el clima laboral entre los docentes y directores educativos era descortés, apático y desinteresado, factores que perturban el ambiente de trabajo, desfavoreciendo así el alcance de objetivos propuestos por los directores escolares. Al detectar el origen del problema, que redundaba en el poco conocimiento que poseen los directores en la solución de conflictos, se propuso darles apoyo tomando en cuenta al nivel medio y sus ciclos básico y diversificado de los sectores oficial y privado en materia de: “Manejo y solución de conflictos”, pues de acuerdo con la realidad del país, es éste uno de los grandes desafíos que debe aceptar todo administrador educativo.

2.3. Fundamentación teórica

El tema “Manejo y solución de conflictos”, es un argumento importante para la labor que debe tener un director escolar, en cualquier nivel educativo. Por lo que se hacen las investigaciones pertinentes para conocer un poco más acerca de este tema.

¿Qué es un conflicto?

“El conflicto puede ser positivo, en el sentido de que, si se maneja adecuadamente, puede llevar a una mejor relación entre las personas. El conflicto puede ser negativo; si no se maneja adecuadamente, puede llevar a un distanciamiento definitivo entre las personas.

Algunas de las causas más comunes de conflicto

1. Egocentrismo

2. Falta de sinceridad

3. Hostilidad

4. Rebeldía

5. Dependencia

6. Servilismo

7. Baja autoestima

8. Autoritarismo

9. Aislamiento emocional

10. Falta de asertividad

¿Cómo se puede resolver el conflicto?

Los pasos para resolver un conflicto son básicamente:

- Definir conjuntamente el conflicto.
- Explorar las causas, conocer las razones de cada uno de los involucrados en el conflicto.
- Ponerse en la perspectiva del otro, es decir, ser empático.
- Buscar alternativas de solución, pensando en la técnica de ganar/ ganar.
- Llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes, es decir, que cubra sus necesidades, sea justo, permita la cooperación y fomente la habilidad para resolver conflictos en el futuro.

¿Qué se requiere para resolver el conflicto?

- Saber escuchar
- Tener empatía
- Comprender
- Aceptar
- Ser asertivo
- Capacidad de negociar
- Creatividad
- Establecer reglas claras
- Decisión

Estilos de solución de conflicto

Tomando como base que los objetivos al resolver un conflicto son básicamente:

- ✓ Lograr una solución que satisfaga las propias necesidades y metas.
- ✓ Conservar una relación saludable con la otra persona.

Existen diversos estilos para enfrentar los conflictos:

- Retirarse, sacrificando tanto las metas como la relación.
- Forzar la situación, consiguiendo las metas a cualquier precio.
- Suavizar, renunciando a las metas por mantener la relación en los mejores términos

- Comprometerse, ceder en algunos aspectos de los objetivos y metas y se sacrifica parcialmente la relación.
- Negociación, mediante un proceso racional se busca asegurar la máxima satisfacción para ambas partes.

¿Qué es negociar?

Es lograr la máxima satisfacción para sí mismo y para los demás involucrados en el conflicto, es decir, obtener las metas y mantener una buena relación.

Se puede decir que es el juego de ganar/ ganar; en la solución del conflicto no hay un perdedor, todos ganan, pues obtienen lo que necesitan. Una vez que se han llevado a cabo los primeros 4 pasos para la resolución del conflicto es necesario seguir los siguientes pasos para negociar:

Los pasos para la negociación

1. Preguntar, para conocer lo que quieren los demás involucrados en la negociación.
2. Identificar los desacuerdos, para evitar problemas posteriores.
3. Buscar soluciones en las que todos estén de acuerdo.
4. Hacer un resumen para evitar malos entendidos.
5. Establecer los límites de los acuerdos.
6. Decidir cuál es la mejor solución para todos.
7. Definir las responsabilidades de cada uno.
8. Comprometerse a llevar a cabo lo acordado.

Los conflictos cotidianos son normales en cualquier grupo de individuos, no se pueden evitar. Algunas personas consideran que éstos no se deben de presentar porque pueden provocar una ruptura de las relaciones interpersonales; sin embargo, hemos visto que, si se manejan adecuadamente, pueden ser una oportunidad de crecimiento. Sabemos ahora, cuál es la forma de enfrentarlos y solucionarlos de manera adecuada, así como el modo en que se pueden negociar las soluciones”

“El manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

¿Cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI?

- 1-Formulación de estrategias.
- 2-Dirección de recursos humanos.
- 3-Negociación y solución de conflictos.
- 4-Mercadotecnia y ventas.

Una encuesta sobre el mismo tema realizada a fines de los ochenta, por el “Centro Europeo para la Formación de Directivos”, con sede en Madrid, entre sus consultores en diferentes capitales europeas dio resultados parecidos, pero en otro orden:

- 1-Formulación de estrategias.
- 2-Dirección de marketing.
- 3-Dirección de recursos humanos.
- 4-Negociación y solución de conflictos.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.

Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones dice: “...el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros...”.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado

acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento. Mainiero y Tromley expresan un criterio más optimista sobre los conflictos cuando señalan “...no debemos temer al conflicto, pero reconocemos que hay una manera destructiva de tratarlos y, también, una manera constructiva. El conflicto, como momento en que aparecen las diferencias, una de ellas puede ser una señal de salud, una profecía de progreso...”.

Tipos de conflictos

En los textos sobre “Administración”, o “Comportamiento organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: los intrapersonales, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; interpersonales, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Finalmente, los conflictos laborales, u organizacionales, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.

Resulta interesante la diferencia que establece Stoner entre competencia y conflicto cuando señala “...Existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Por ejemplo, dos equipos de producción pueden competir por ser el mejor (evidentemente, uno sólo puede ser el primero). Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existe una situación de competencia. Pero, si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto...”.

Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia.

Con los “nuevos” enfoques sobre los conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos, o estrategias, para enfrentarlos:

1- Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

2- Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- Dominio o supresión: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

- Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas reglas, la compensación, entre otras.

- Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

3- *Estimular el conflicto*: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros. Fuentes de conflictos organizacionales y posibles intervenciones del dirigente. Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran: desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

En el Taller sobre Manejo de Conflictos me gusta utilizar un poema de Martí en el que dice: “Triste es no tener amigos, pero más triste debe ser el no tener enemigos, porque el que enemigos no tenga, señal es que no tiene: Ni talento que haga sombra, Ni carácter que impresione, Ni valor temido, Ni honra de la que murmuren, Ni bienes que se codicien, Ni cosa buena que se le envidie”.

Capítulo 3

Marco metodológico

3.1. Necesidades de la dependencia

1. Deficiencia en el manejo y solución de conflictos en lo que respecta a la administración educativa.
2. Carencia en la gestión de calidad administrativa.
3. Insuficiente información en la aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño
4. Insuficiente información vertical descendente en la administración educativa.
5. Falta de edificio propio para la oficina de la dependencia.
6. El cielo falso del edificio que ocupa la dependencia está en mal estado.

3.2 Análisis y priorización de problemas (cuadro con base en carencias)

Tabla 1 Priorización de problemas

PROBLEMAS	FACTORES QUE LO PRODUCEN
1. Deficiencia en el manejo y solución de conflictos en lo que respecta a la administración educativa	1.1. Capacitaciones insuficientes
2. Carencia en la gestión de calidad administrativa.	1.1. Capacitaciones insuficientes 1.2. Desmotivación en el personal directivo y docente.
3. Insuficiente información en la aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño.	3.1. Capacitaciones insuficientes 3.2. Desinterés en la actualización docente y administrativa.

PROBLEMAS	FACTORES QUE LO PRODUCEN
4. Insuficiente información vertical descendente en la administración educativa.	4.1. Insuficiente comunicación.
5. Falta de edificio propio, para la oficina de la dependencia	5.1. Escasos recursos económicos asignados.
6. El cielo falso del edificio que ocupa la dependencia está en mal estado.	6.1. Carencia de recurso económico asignado

Fuente: elaboración propia 2013

3.3. Análisis de viabilidad y factibilidad

3.3.1. Análisis de Viabilidad

En la dependencia objeto de estudio no se dispone del tiempo suficiente ni de recurso económico para capacitar a directores educativos, razón por la cual se analizaron los problemas más apremiantes, dejando ver en las tres primeras opciones la necesidad de facilitar talleres de aprendizaje a los subordinados, según refleja la matriz que aparece en tabla 2.

Tabla 2 Propuestas de solución

No.	CRITERIOS PARA PRIORIZAR OPCIONES DE SOLUCIÓN	Opción 1		Opción 2		Opción 3	
		Sí	No	Sí	No	Sí	No
01	¿Hay apertura institucional para ejecutar el proyecto?	x		x			x
02	¿Se tiene el presupuesto necesario para ejecutarla?	x		x		x	
03	¿Se puede ejecutar el proyecto durante el desarrollo de la práctica?	x		x			x
04	¿El ambiente interno de la institución es factor coadyuvante?	x		x			x
05	¿Aceptan el proyecto, las autoridades de la institución?	x		x		x	
06	¿Se cuenta con la infraestructura adecuada para la ejecución del proyecto?	x		x		x	
07	¿Se dispone del recurso tecnológico para la ejecución del proyecto?	x		x			x
08	¿Se cuenta con el tiempo necesario para la ejecución del proyecto?	x			x		x
09	¿El proyecto cumple con las políticas establecidas por la Coordinación Técnico Administrativa?	x		x		x	
10	¿El proyecto es necesario para la gestión administrativa de los centros educativos?	x		x		x	
	TOTALES	10	0	9	1	5	5
	PRIORIDAD	1		2		3	

Opción de solución No. 01: Capacitación en el manejo y solución de conflictos a directores del nivel medio sectores oficial y privado del distrito escolar No. 10-17-11

Opción de solución No. 02: Capacitación a directores en el tema de gestión administrativa

Opción de solución No. 03: Capacitación para la aplicación de instrumentos de evaluación del desempeño.

3.3.2 Análisis de factibilidad

La propuesta de solución indica que existe factibilidad para la realización del proyecto, ya que se cuenta con los recursos económicos, materiales y la infraestructura adecuada para el desarrollo del taller “Manejo y solución de conflictos” dirigido a directores de del nivel medio del sector oficial y privado de todo el distrito escolar.

3.4. Problema seleccionado

Opción No 1. Capacitación en el manejo y solución de conflictos a directores del nivel medio sectores oficial y privado del distrito escolar No. 10-17-11 Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.

3.5 Investigación de campo

Para conocer las fortalezas y debilidades de la CTA, se aplicó la técnica del análisis administrativo de Ozlak, que se caracteriza por el procedimiento de considerar tres variables de estudio: norma, estructura y comportamiento. Con la técnica de Ozlak se entrevistó al Licenciado Miguel Eduardo Figueroa Barrios, coordinador técnico administrativo de la unidad de análisis, quien respondió en forma clara y segura las interrogantes del formulario que posibilitaron obtener un diagnóstico apegado a la realidad de la dependencia objeto de estudio. (Ver anexos, cuadro, 2 y 3 respectivamente) En el ámbito de la administración educativa es imprescindible la comunicación pertinente en ambas direcciones, pues solo así se logran las metas y objetivos trazados. Si no existe una buena comunicación entre los miembros de la comunidad educativa, se pueden desarrollar conflictos que desestabilicen el clima laboral, determinando la deficiencia en la gestión administrativa. Con base en la lista de problemas encontrados en la unidad de análisis, causados por carencias y ausencias de factores importantes, como la deficiente comunicación, se elaboró un estudio para definir las posibles soluciones ejecutadas a través de un proyecto que coadyuve a minimizar o erradicar el problema detectado.

3.5.1. Tipo de estudio

Descriptivo

3.5.2. Título descriptivo de la investigación

Diagnóstico Institucional aplicado a la CTA, Distrito Escolar 10-17-11.

3.6 Recursos

a) Humanos

- ✓ Coordinador Técnico Administrativo.
- ✓ Practicante.

b) Materiales

- ✓ Formulario del análisis administrativo de Ozlak
- ✓ Computadora de escritorio
- ✓ Hojas de papel bond tamaño carta
- ✓ Memoria USB

c) Financieros

Los gastos ocasionados para la realización del diagnóstico institucional fueron sufragados por la practicante.

3.7 Cronograma

Tabla 3 Cronograma de Diagnóstico Institucional

Actividades	Marzo		Abril				Mayo		
	3	4	1	2	3	4	1	2	3
Entrega de solicitud para autorización de la práctica administrativa.	P								
		E							
Inicio de práctica administrativa.			P						
			E						
Entrevista al Coordinador Técnico Administrativo					P				
						E			
Análisis de la entrevista						P			
						E			
Selección y estudio del problema							P		
							E		

Referencias: P = Planificado E = Ejecutado

Capítulo 4

Propuesta

4.1. Título de la propuesta

Capacitación a directores de establecimientos educativos del nivel medio, de todo el distrito, con el tema: *manejo y solución de conflictos*.

4.2. Antecedentes del problema

La eficiencia que los directores escolares, tienen para manejar y resolver conflictos entre docentes o estudiantes del centro educativo que dirigen es poca, y los conflictos tienen incidencia en el clima laboral de la comunidad escolar, según estudios realizados muestran que para minimizar los conflictos se debe ir a la raíz que los produce. Según, Angela Yisel Cano y Maria Yasmid Cuervo en el informe Competencias comunicativas en la resolución de problemas, dicen: “El conflicto es una parte inevitable de nuestra sociedad, de tal manera que es la escuela un espacio interactivo y un escenario de muchos conflictos, en el cual se deben aprender muchas habilidades que permitan afrontar el conflicto con una actitud positiva”. En las investigaciones realizadas no se encontró ninguna investigación que sugiriera la capacitación a directores de centros educativos; por tal razón la practicante propone como solución facilitar capacitaciones pertinentes a los pequeños administradores educativos (directores), proporcionando nuevas estrategias para el manejo y solución de conflictos.

4.3. Unidad de análisis

Coordinación Técnico Administrativa, distrito escolar No. 10 - 17 – 11, con sede en el municipio de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.

4.4. Localización

Edificio contiguo a la municipalidad de Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez.

4.5. Característica de la propuesta

La propuesta consistirá en acciones de facilitar un taller a los directores de centros educativos del nivel medio, sector oficial y privado de este municipio, con la finalidad de sensibilizar a los directores en la búsqueda de un clima laboral agradable de la institución educativa que dirige a través de la minimización de conflictos y su pronta solución, procurando una negociación, donde las partes se sientan satisfechas de los resultados o acuerdos alcanzados, teniendo presente la técnica del ganar-ganar.

4.6. Tipo de propuesta

Capacitación a directores de los centros educativos del nivel medio sector oficial y privado del municipio, para manejar y solucionar conflictos que afecten el clima laboral, buscando así un ambiente fraternal y agradable en la comunidad escolar.

4.7. Justificación

El proyecto de capacitación a directores de los establecimientos educativos oficiales y privados del nivel medio del municipio de Santo Tomás La Unión, es de vital importancia en la administración educativa, pues contribuye a generar un ambiente agradable en los institutos y colegios del nivel medio a través de la armonía de la comunidad escolar. El clima laboral es un factor importante y coadyuvante en la calidad educativa, el cual, busca mantener la armonía en los establecimientos educativos para alcanzar las metas propuestas por la dirección escolar. El proyecto de capacitación tiene como propósito primordial evitar confrontaciones, pero, si las hubiera, facilitar a los directores las herramientas y técnicas necesarias para solucionar conflictos que sean un medio para la convivencia intercultural.

4.8. Objetivos

4.8.1. General

Fortalecer la competencia administrativa de los directores de centros educativos del nivel medio del municipio en el área de manejo y solución de conflictos mediante el desarrollo de capacitaciones que posibiliten el mejoramiento de su importante función directiva.

4.8.2. Específicos

- Proveer a los directores de las herramientas necesarias que permitan desarrollar una administración escolar eficiente.
- Regular las acciones de orientación a los docentes en búsqueda de un clima laboral afectivo y cortés.
- Justipreciar el beneficio de las capacitaciones realizadas, mediante la aplicación de un instrumento diseñado para el efecto al concluir las sesiones de trabajo.

4.9. Metas

- ✓ Facilitar a nueve (9) directores del distrito escolar, tres documentos relacionados con el tema de los Manejo y solución de conflictos, durante el desarrollo del taller.
- ✓ Guiar en la búsqueda de soluciones a problemas que aquejan al centro educativo a los nueve directores del distrito escolar durante el desarrollo del taller.
- ✓ Comprobar los efectos logrados en las acciones de orientación, a través de un instrumento de evaluación que revele el grado de aprendizaje y el nivel de éxito o fracaso, del taller al finalizar las sesiones de trabajo.

4.10. Beneficiarios

- Directos: directores de centros educativos del nivel medio, sector oficial y privado del distrito.

- Indirectos: docentes y alumnos de las instituciones educativas implicadas en el estudio.

4.11. Financiamiento

El costo de la implementación del taller fue de mil diez quetzales exactos (Q 1,010.00) cantidad que fue sufragada en su totalidad por la practicante.

4.12. Recursos

a. Humanos

- ✓ Coordinador Técnico Administrativo, distrito escolar 10 – 17 – 11.
- ✓ Nueve directores de centros educativos, del nivel medio, sector oficial y privado.
- ✓ Practicante de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa.

b. Materiales

- ✓ Tres módulos, con diferentes temas para la solución de conflictos.
- ✓ Retroproyector multimedia
- ✓ Pantalla
- ✓ Fotocopias
- ✓ Computadora portátil
- ✓ Memoria USB
- ✓ Papelógrafo
- ✓ Maskin tape
- ✓ Marcadores
- ✓ Local para la realización del taller
- ✓ Sillas
- ✓ Mesas

c. Financieros:

Tabla 4 Inversión

Cantidad	Descripción	Costo
30	Folletos	Q 360.00
30	Empastados	Q 300.00
30	Refacciones	Q 300.00
1	Alquiler de retroproyector	Q 50.00
Total		Q 1010.00

4.13. Evaluación

La evaluación fue de proceso, no se podían determinar acciones sin antes juzgar la situación en que se encontraba la dependencia objeto de estudio. La evaluación inicia al momento de aplicar la técnica del análisis administrativo de Ozlak, técnica que pone de manifiesto las deficiencias que aquejan a la Coordinación Técnico Administrativa distrito número 10-17-11. Luego se evalúa a través del análisis de viabilidad y factibilidad para conocer las posibilidades que se tienen para llevar a cabo el proyecto. Todo el proceso sería en vano sino se juzgara el grado de efectividad que tuvo el taller realizado con los directores del nivel medio, para esto se entregó a cada director un instrumento diseñado para que en el plasmara si la actividad había llenado las expectativas trazadas. Se evaluó el interés de los directores hacia taller a través de la asistencia. El siguiente gráfico ilustra el porcentaje de asistencia de los directores a las jornadas de capacitación durante los tres días de su ejecución. (9 directores)

4.14. Cronograma

Tabla 5 Actividades de ejecución del proyecto

Actividades	Mes Semana	ABRIL				MAYO				
		1	2	3	4	1	2	3	4	5
Repartición de temas y subtemas para la aplicación del taller y propuesta de fechas.						P				
						E				
Preparación e impresiones del plan de acción.						P	E			
						P	E			
Ejecución del proyecto.							P			
								E		
Evaluación de resultados									P	E

Referencias P = Planificado E = Ejecutado

4.15. Comprobación de la propuesta institucional

Los talleres se facilitaron en el Centro Cultural Maxeño de esta población los días 16, 17 y 18 de mayo del presente año, capacitando a 9 directores de los establecimientos educativos del nivel medio, sector oficial y privado.

a) Evidencias fotográficas



Directores de centros educativos del nivel medio en el primer día de taller.



Directores en discusión de parejas con problemas que aquejan al centro educativo



Socialización de resolución a conflictos comunes en los centros educativos



4.16. Validación de la propuesta de solución al problema detectado

Tabla 6 Matriz de la validación

a. Matriz de la validación La matriz que aparece a continuación recoge los resultados descriptivos de propuesta e incluye el análisis del producto en cuanto al objetivo general y metas trazadas por el grupo proyectista.


Objetivo general	Metas	No. 1 Facilitar a nueve (9) directores del distrito escolar, tres documentos relacionados con el tema de manejo y solución de conflictos, durante el desarrollo del taller.		No. 2 Guiar en la búsqueda de soluciones a problemas que aquejan al centro educativo a los nueve directores del distrito escolar durante el desarrollo del taller.		No. 3 Comprobar los efectos logrados en las acciones de orientación, a través de un instrumento de evaluación que revele el grado de aprendizaje y el nivel de éxito o fracaso, del taller al finalizar las sesiones de trabajo.				
		Descriptivos	Numéricos		Descriptivos	Numéricos		Descriptivos	Numéricos	
			Abs.	Rel.		Abs.	Rel.		Abs.	Rel.
Reformar la competitividad de los directores de centros educativos del nivel medio del municipio en el área de: manejo y solución de conflictos desarrollando un taller que posibilite el mejoramiento de la función técnico administrativa en establecimientos escolares.	Se entregaron tres documentos relacionados al tema de manejo y solución de conflictos	3	100 %	La asistencia de los directores llenó las expectativas pues asistió el total requerido a las sesiones de trabajo.	9	100 %	Se aplicó un instrumento de evaluación a los directores que participaron en el taller, el cual arrojó el grado de aceptación que tuvo el taller.	9	100 %	


Resumen del producto del objetivo general

Resultados absolutos	Meta No. 01	03 documentos	Meta No. 01	100%	} Resultados relativos
	Meta No. 02	09	Meta No. 02	100%	
	Meta No. 03	09 directores	Meta No. 03	100%	

Producto del objetivo general 100 %

Practicante:
f) 
Eva Magalí Chavaloc B.

Cónstame
f) 
Lic. Miguel Figueroa B.
CTA



Conclusiones

- Se proporciono a los directores de centros educativos del nivel medio diferentes manuales para la resolución de conflictos.
- Los directores deben controlar la convivencia que existe entre la comunidad escolar y limar asperezas para que no trasciendan.
- Los directores, estimaron la orientación facilitada en las sesiones de trabajo asegurando aplicar en sus centros educativos lo socializado en las capacitaciones.

Recomendaciones

- Los directores deben leer los documentos proporcionados en el taller para lograr minimizar los conflictos en los centros educativos que dirigen.
- Llevar un control de los conflictos que susciten y las soluciones aplicadas, esto como antecedente para una ocasión próxima.
- Aplicar las estrategias que minimicen los conflictos para lograr un ambiente agradable y cortés en el centro educativo.

Referencia Bibliográfica

1. Cárcamo, Documento análisis administrativo de Ozlak Xejuyup, 2010.
2. Cárcamo, Documento de apoyo Xejuyup, 2010
3. UNESCO Manual y resolución de conflictos institucionales. Espana 2001

Anexo 1 Carta de Autorización



UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
EXTENSIÓN XEJUYUP
Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá, 2 de abril de 2011

Señor (a) Director (a)

Licenciado Miguel Eduardo Figueroa Barrios
coordinador Técnico Administrativo

Respetado señor (a) (ita)

En mi calidad de catedrático del curso E-401.4 PRÁCTICA ADMINISTRATIVA atentamente ante usted SOLICITO su valiosa colaboración para que el (la) estudiante Eva Magalí Chavaloc Bravo quien se identifica con Carné No. _____ pueda realizar su práctica en la institución a su digno cargo, durante el presente semestre.

La Práctica en referencia comprende las siguientes etapas:

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	10 HORAS
ASISTENCIA TÉCNICA	40 HORAS
PRÁCTICA DIRECTA	150 HORAS
TOTAL	200 HORAS

Al agradecer su valiosa colaboración suscribo esta nota como su deferente servidor.


Carlos Enrique Cárcamo I.
Docente del Curso

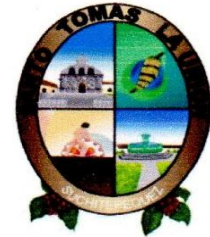



Vo.Bo. José Gregorio Chavaloc Aguilar
Coordinador de la Sede

Anexo 2 Carta de aceptación



COORDINACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA
No. 10-17-11
Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.



21 de marzo de 2011.

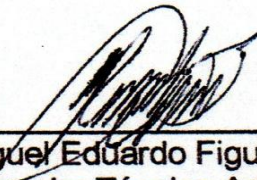
A:
Licenciado Carlos Enrique Cárcamo
Asesor de Practica Administrativa
Universidad Panamericana
Presente.

De manera cordial y atenta me dirijo a su persona deseándole toda clase de éxitos en las actividades que realice.

El motivo de esta nota es únicamente para informarle que esta dependencia administrativa recibió la solicitud, para realización de práctica de la estudiante, de la Universidad Panamericana: **Eva Magalí Chavaloc Bravo**, y será un gusto abrir las puertas de ésta dependencia del Ministerio de Educación a dicha estudiante. Se asigna un espacio dentro de esta Coordinación Técnica Administrativa a la estudiante desde el día lunes cuatro de abril del presente año hasta la culminación de la práctica.

Agradeciéndole su valiosa atención me suscribo de usted,

Atentamente:



Lic. Miguel Eduardo Figueroa Barrios
Coordinador Técnico Administrativo
Distrito Escolar No. 10-17-11



Anexo 3 Ficha informativa



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

1. Datos personales del estudiante

- a. Nombre: Eva Magalf Chavaloc Bravo.
- b. Carné: 0912125
- c. Fecha de nacimiento: 05 de diciembre de 1975. Edad : 35 años
- d. Dirección: a un costado del Instituto Por Cooperativa Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez.
- e. Número de teléfono celular : 58623271
- f. Dirección electrónica: magaamor512@hotmail.com



2. Datos de la institución educativa en donde realizó la práctica

- a. Nombre: Coordinación Técnico Administrativa, distrito escolar No. 10-17-11 Santo Tomás La Unión, Suchitepéquez.
- b. Nombre del Coordinador Técnico: Lic. Miguel Eduardo Figueroa Barrios.
- c. Dirección: Barrio pobre, Santo Tomás La Unión Suchitepéquez.
- d. Número de teléfono: 57840258
- e. Dirección electrónica: mefid14@hotmail.com
- f. Jornada: matutina

3. Datos de la práctica

- a. Período del: 04 de abril al 03 de junio del año dos mil once.

4. Nombre de los catedráticos y/o supervisores

- a. Por la Coordinación Técnico Administrativa
Nombre: Lic. Miguel Eduardo Figueroa Barrios.
- f.  
- b. Por la universidad Panamericana
Nombre: Lic. Carlos Enrique Cárcamo
- f. _____

5. Lugar y fecha del informe: Santo Tomás La Unión 10 de abril de 2011.

Anexo 4 Diagnóstico Institucional

Técnicas y procedimientos utilizados para efectuar el diagnóstico.

Para conocer la situación real en que la CTA distrito escolar No. 10-17-11 realiza sus actividades, se utilizó un instrumento de investigación conocido como análisis administrativo de Ozlak que comprende tres variables: norma, estructura y comportamiento.

Análisis administrativo de ozlak

1. Variable norma

Refleja los cimientos de la institución, entidad, dependencia o ente administrativo objeto de análisis. Se refiere a las bases en que descansa la estructura institucional y que corresponde a los elementos de una planeación estratégica. Dentro de las bases se encuentran: la visión, misión, objetivos, políticas, planes, programas, proyectos, así como todos aquellos procesos y procedimientos administrativos que norman el funcionamiento de la institución y que le dan un sentido hacia donde se dirige.

Tabla 7 Variable Norma

No	INDICADORES	Sí	No	Parcialmente	OBSERVACIONES
1.	Se conoce la visión institucional	X			
2.	Se tiene una misión que cumplir	X			
3.	Sus objetivos son claros y concretos	X			
4.	Tiene metas por alcanzar	X			
5.	Están definidas las estrategias	X			

No	INDICADORES	Sí	No	Parcial mente	OBSERVACIONES
6.	Cuenta con Presupuesto de ingresos y egresos		X		
7.	Se rige por un manual de organización y funciones u otro instrumento normativo	X			
8.	Tiene un plan de acción	X			
9.	Ha aplicado algún instrumento de análisis institucional	X			
10.	Encontró alguna debilidad	X			Desorientación en las labores del recurso humano en algunas tareas administrativas, desmotivación en el recurso humano, inadecuada planificación administrativa a nivel departamental.
11.	Los directores de su distrito han recibido capacitaciones			X	La mayoría de capacitaciones son para los docentes, sin embargo, los directores se han recibido muy pocas capacitaciones y muchas veces no tienen secuencia, esto por factores como falta de recurso financiero y por falta de personal idóneo para capacitar.
12.	Se necesita reforzar a los directores con capacitaciones	X			Administración Educativa, Gestión de Calidad, Gestión del Recurso humano, Instrumentos de Evaluación de desempeño
	TOTALES	10	1	1	

2. Variable estructura

Se refiere a la forma como está organizada la institución; esto se refleja en el organigrama. Los indicadores pretenden determinar si existe correlación entre la estructura nominal y funcional.

Tabla 8 Variable Estructura

No	INDICADORES	Sí	No	Parcialmente
01	Están definidas las líneas de autoridad para los distintos puestos de organización	X		
02	Existen relaciones de interdependencia o de coordinación entre los distintos niveles jerárquicos	X		
03	Hay enfoque social en la organización (La persona para el puesto y no el puesto)	X		
04	Cumple con su responsabilidad cada persona en el puesto asignado			X
05	Se respetan los niveles jerárquicos de cada puesto en la estructura organizacional	X		
06	El organigrama refleja el funcionamiento de la institución			X
	TOTALES	4		2

Justificación de las respuestas obtenidas del Coordinador Técnico Administrativo

1. ¿Están definidas las líneas de autoridad para los distintos puestos de la organización?

Si, se tuvo a la vista el manual de funciones.

2. ¿Existen relaciones de interdependencia o de coordinación entre los distintos niveles jerárquicos?

Sí, los directores y docentes de establecimientos educativos están anuentes a las disposiciones de la CTA.

3. ¿Hay enfoque social en la organización?

Sí, porque el jefe de la dependencia administrativa fue nombrado desde la dirección departamental de educación, después de conocer la hoja de vida respectivamente. Los docentes del renglón 011 obtienen el nombramiento a través de la técnica de oposición, función desempeñada por el jurado municipal de oposición. (De acuerdo al expediente presentado).

4. ¿Cumple con su responsabilidad cada persona en el puesto asignado?

Parcialmente, el Coordinador Técnico Administrativo monitorea el horario de la jornada laboral; cada vez que visita los centros educativos revisa el libro de asistencia para constatar la responsabilidad y el cumplimiento de cada docente. Al finalizar el ciclo escolar el Coordinador Técnico Administrativo evalúa a los directores con la hoja de servicio. No es lo mismo en los centros educativos pues muchos directores no aplican debidamente la evaluación a través de la hoja de servicio, únicamente las proporcionan a los docentes para que las llenen con el puntaje que mejor les parezca y luego los directores sólo firman sin percatarse de la calificación real.

5. ¿Se respetan los niveles jerárquicos de cada puesto en la estructura organizacional?

Sí, la comunidad educativa reconoce a los jefes inmediatos superiores.

6. ¿El organigrama refleja el funcionamiento de la institución?

Parcialmente, se tiene un organigrama mal estructurado y de muchos años atrás, actualmente las practicantes están elaborando uno con asesoría del docente de práctica y aval del Coordinador Técnico Administrativo.

3. Variable comportamiento

Esta variable analiza la actitud del personal hacia la institución. Trata lo relativo a la motivación para trabajar como equipo en la búsqueda de los objetivos institucionales, así como lo referente a relaciones de comunicación y liderazgo entre los diversos niveles jerárquicos.

Tabla 9 Variable comportamiento

No.	INDICADORES	Sí	No	<i>Parcialmente</i>
01	El personal laborante se identifica con la institución	X		
02	Existe motivación para que el personal realice sus atribuciones	X		
03	Se evidencian actitudes de liderazgo en el contexto institucional	X		
04	Los tipos de dirección y de control son propios de una personalidad gerencial	X		
05	Existen canales horizontales y verticales de comunicación			X
06	Ocurren conflictos que afectan el normal desarrollo de las labores	X		
	TOTALES	5		1

1. ¿El personal laborante se identifica con la dependencia?

Sí, todos los directores conocen los objetivos y las metas de la CTA y caminan en una misma dirección.

2. ¿Existe motivación para que el personal realice sus atribuciones?

Sí, el Coordinador Técnico Administrativo lleva un control de las participaciones de los centros educativos, directores y docentes involucrados en las actividades, para luego entregarles un reconocimiento, esto con el fin de motivarlos a seguir adelante en su labor.

3. ¿Se evidencian actitudes de liderazgo en el contexto institucional?

Si, en su mayoría los directores han sido nombrados para dirigir el centro educativo después de haber demostrado la capacidad de liderazgo que posee, y cada docente es asignado al grado respectivo de acuerdo al perfil que establece el MINEDUC.

4. ¿Los tipos de dirección y de control son propios de una personalidad gerencial?

Si, Vertical, porque ubican el puesto y exigen los resultados, horizontal, para la acción y control.

5. ¿Existen canales horizontales y verticales de comunicación?

Parcialmente, muchas veces la dirección departamental de educación de Suchitepéquez no traslada la información pertinente provocando que la CTA incumpla y solicite apresuradamente la información requerida. Cuando la información es emanada de la CTA hacia los directores de los establecimientos educativos si es pertinente, en los centros educativos muchas veces la información no llega a los docentes como es debido y algunos directores tienen conflictos con los docentes quienes muchas veces no cumplen con lo solicitado.

6. ¿Ocurren conflictos que afectan el normal desarrollo de las labores?

Sí, porque los directores han sido nombrados por su capacidad de liderazgo, pero no tienen capacitaciones constantes que les ayuden a solucionar conflictos.

Muchos de esos problemas surgen por la inadecuada comunicación en la administración educativa.

Análisis de resultados

Tabla 10 Análisis de variables

VARIABLE NORMA			VARIABLE ESTRUCTURA			VARIABLE COMPORTAMIENTO					
OPCIONES	RELACIÓN		X/Y	OPCIONES	RELACIÓN		X/Y	OPCIONES	RELACIÓN		X/Y
	X	Y			X	Y			X	Y	
Sí	10	12	83.33 %	Sí	4	6	66.7 %	Sí	5	6	83.33 %
No	1	12	8.33 %	No	0	0	0	No	0	0	0
Parcial	1	12	8.33 %	Parcial	2	6	33.33 %	Parcial	1	6	16.66 %
Total	12		100 %	Total	6		100 %	Total	6		100 %

Interpretación de resultados.

1. **Variable norma:** Según los resultados obtenidos en la aplicación de la técnica de Ozlak, la unidad de análisis investigada cumple con el 83.33% del porcentaje, por lo cual podemos decir que tiene una base sólida, pero, necesita reforzar a directores de centros educativos través de capacitaciones con temáticas como: Administración educativa, gestión del recurso humano, instrumentos de evaluación de desempeño, para tener así una base de estructura institucional sólida.
2. **Variable estructura:** según entrevista y observaciones realizadas no se encontró un organigrama de la dependencia administrativa que refleje las líneas de mando de forma eficiente, se cuenta con un organigrama elaborado hace varios años el cual no refleja la jerarquía requerida.

3. **Variable de comportamiento:** en los directores y docentes existe motivación, sin embargo, en el clima laboral no siempre es agradable porque surgen conflictos que afectan el normal desarrollo de las funciones administrativas y pedagógicas

Anexo 5 Manuales de Manejo y solución de conflictos modulo 1

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE ALDEA XEJUYUP, NAHUALÁ, SOLOLÁ

COORDINACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA

No. 10-17-11

SANTO TOMAS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ



Manejo y solución de conflictos

Capacitación dirigida a directores del nivel medio

del municipio de Santo Tomás la Unión,

Suchitepéquez.

MÓDULO 1

Santo Tomás la Unión, mayo de 2011

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE ALDEA XEJUYUP, NAHUALÁ, SOLOLÁ

COORDINACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA

No. 10-17-11

SANTO TOMAS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ



Manejo y solución de conflictos

Capacitación dirigida a directores del nivel medio del municipio
de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.

MÓDULO 1

Los folletos que se presentan en estas sesiones de trabajo tienen su base en los módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza, proyecto impulsado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación a través del programa Directores en Acción. Estos folletos han sido enriquecidos para una mejor aplicación por la practicante con el visto bueno del Coordinador Técnico Administrativo, Jefe de la unidad de Análisis.

Introducción

"Hace un año que estoy trabajando aquí, es mi primera, experiencia como directora. Fue muy problemático al principio. No lograba reunir a los maestros, no tenía buena comunicación. Se negaban a todo, a las reuniones, a las entrevistas.

Cuando se dieron cuenta de que lo único que pretendía era acompañarlos en el proceso didáctico fueron perdiendo el miedo."

"Nuestros niños tienen problemas psicológicos, pero no tenemos quién los acompañe a la clínica. Hemos pedido apoyo al Concejo tutelar para aquellos casos en que la familia ha abandonado a los niños. Viven en la calle. No vemos mucho progreso en lo que tiene que ver con los aprendizajes, aunque sí hemos tenido otros logros. Vara estos chicos, la escuela es el único lugar de contención emocional y donde recibir afecto."

"Hay que hacer un trabajo paralelo con la familia, pero ¿puede la escuela ocuparse de esto? Las familias son muy conflictivas, muchas de ellas debido a las condiciones en que viven. Lograr que entiendan muchos de los objetivos que nos hemos propuesto desde la escuela, como por ejemplo la higiene, es difícil. Es cambiar hábitos"

3 "Parece que estamos para aguantar el derrumbe. ¿Qué podemos hacer si los chicos salen de aquí para robar? Al gobierno le saldría más barato ocuparse de las j escuelas que de los centros de detención."

"En estas escuelas, un conflicto de intereses entre docentes, como el de querer la misma aula en el mismo turno, puede tornarse muy problemático, hay mucho estrés. El trabajo es, por momentos, agotador. ¿Cómo hago para que al beneficiar a un docente el otro no se sienta perjudicado?"

En el módulo 1 de "Manejo y Solución de conflictos" se abordan temas reflexivos a cerca de los conflictos. El conflicto es un fenómeno inherente a toda organización, puesto que es una manifestación natural del comportamiento humano. Sin embargo, concebir el conflicto como parte funcional de los procesos personales y grupales, como expresión de insatisfacción, desacuerdo, divergencia de intereses latentes o manifiestos entre las personas o los grupos, es un fenómeno relativamente nuevo para las organizaciones.

Dentro de las instituciones educativas, especialmente las que se encuentran en contextos de pobreza, la presencia de situaciones conflictivas específicas, es muy frecuente y los conflictos adquieren a veces tal magnitud que se hace necesario prestar especial atención a su manejo.

En general, las demandas y necesidades que a diario enfrentan la escuela y su plantel docente ante una población estudiantil heterogénea en saberes, competencias y apoyos confluyen en sentimientos generalizados de agobio y saturación que pueden provocar conflictos entre los miembros del colectivo, con los alumnos y con sus padres (Pérez Gómez, 1998). Todas aquellas modificaciones, internas y externas al centro educativo, que afectan la potencia organizadora del escenario institucional producen lo que Lidia Fernández (1999) denomina "desorganización de comportamientos". La exposición reiterada a la pérdida abrupta de vínculos reaseguradores, las modificaciones del ambiente (social, laboral, familiar) y el impacto de acciones violentas llevan a que la institución disminuya su capacidad y la de los actores que la habitan para regular y amortiguar el efecto nocivo que estos fenómenos generan. Es entonces cuando se produce una "parálisis en la acción" y se instala el conflicto, cuyas causas no se analizan sus causas ni se piensa en estrategias para su manejo (Ulloa, 1999). La escuela entra en estas configuraciones problemáticas cuando los estados críticos del entorno social afectan a la población estudiantil que se atiende, poniendo en entredicho la misión y competencias del escenario escolar. Esta situación deriva generalmente en una sucesión de otras, tales como:

- ✓ Cuestionamiento de los modelos y estilos institucionales.
- ✓ Desorganización de las relaciones y las rutinas de trabajo.
- ✓ Vaciamiento de sentido de la tarea, o Estados subjetivos de ansiedad, angustia, rabia o indiferencia.

Tales escenarios aumentan los sentimientos colectivos de vulnerabilidad e indefensión que llevan a la aparición, generalmente abrupta, de situaciones conflictivas como emergentes de lo que Bleger (1967) denomina "quiebres del encuadre interno": la pérdida de sentimientos de seguridad y referencia que la institución educativa habitualmente brinda.

En relación a lo que plantea la literatura, el trabajo de campo realizado para elaborar el presente proyecto permitió profundizar en las situaciones conflictivas que enfrentan los directores y las directoras en su labor cotidiana, y analizar las estrategias que utilizan para su manejo en los niveles institucional, docente y del contexto. El módulo está estructurado del siguiente modo: °

Primero se introducen algunos conceptos teóricos fundamentales desde donde abordar la temática del conflicto en las instituciones educativas. Este marco conceptual fue organizado a partir de las situaciones que frecuentemente enfrentan los directores de las instituciones educativas ubicadas en contextos de pobreza. Cada concepto se complementa con una serie de herramientas y estrategias de formación que buscan promover el desarrollo de la capacidad de manejo del conflicto, además de aportar bibliografía comentada para ampliar y profundizar el marco conceptual.

Luego se ofrece una serie de microcasos para la enseñanza, elaborados a partir de las entrevistas realizadas a directores. Cada uno de ellos se acompaña con una orientación para el uso de los casos en actividades de formación.

¿Qué es un conflicto?

El conflicto puede ser positivo, en el sentido de que, si se maneja adecuadamente, puede llevar a una mejor relación entre las personas. El conflicto puede ser negativo; si no se maneja adecuadamente, puede llevar a un distanciamiento definitivo entre las persona

Algunas de las causas más comunes de conflictos

1. Egocentrismo
2. Falta de sinceridad
3. Hostilidad
4. Rebeldía
5. Dependencia
6. Servilismo
7. Baja autoestima
8. Autoritarismo
9. Aislamiento emocional
10. Falta de asertividad

¿Cómo se puede resolver el conflicto?

Los pasos para resolver un conflicto son básicamente:

- Definir conjuntamente el conflicto.

- Explorar las causas, conocer las razones de cada uno de los involucrados en el conflicto.
- Ponerse en la perspectiva del otro, es decir, ser empático.
- Buscar alternativas de solución, pensando en la técnica de ganar/ ganar.
- Llegar a un acuerdo satisfactorio para las partes, es decir, que cubra sus necesidades, sea justo, permita la cooperación y fomente la habilidad para resolver conflictos en el futuro.

¿Qué se requiere para resolver el conflicto?

Saber escuchar	Capacidad de negociar
Tener empatía	Creatividad
Comprender	Establecer reglas claras
Aceptar	Decisión
Ser asertivo	Compromiso

Estilos de solución de un conflicto

Tomando como base que los objetivos al resolver un conflicto son básicamente:

- ✓ Lograr una solución que satisfaga las propias necesidades y metas.
- ✓ Conservar una relación saludable con la otra persona.

Existen diversos estilos para enfrentar los conflictos:

- Retirarse, sacrificando tanto las metas como la relación.
- Forzar la situación, consiguiendo las metas a cualquier precio.
- Suavizar, renunciando a las metas por mantener la relación en los mejores términos
- Comprometerse, ceder en algunos aspectos de los objetivos y metas y se sacrifica parcialmente la relación.
- Negociación, mediante un proceso racional se busca asegurar la máxima satisfacción para ambas partes.

¿Qué es negociar?

Es lograr la máxima satisfacción para sí mismo y para los demás involucrados en el conflicto, es decir, obtener las metas y mantener una buena relación.

Se puede decir que es el juego de ganar/ ganar; en la solución del conflicto no hay un perdedor, todos ganan, pues obtienen lo que necesitan. Una vez que se han llevado a cabo los

primeros 4 pasos para la resolución del conflicto es necesario seguir los siguientes pasos para negociar:

Los pasos para la negociación

9. Preguntar, para conocer lo que quieren los demás involucrados en la negociación.
10. Identificar los desacuerdos, para evitar problemas posteriores.
11. Buscar soluciones en las que todos estén de acuerdo.
12. Hacer un resumen para evitar malos entendidos.
13. Establecer los límites de los acuerdos.
14. Decidir cuál es la mejor solución para todos.
15. Definir las responsabilidades de cada uno.
16. Comprometerse a llevar a cabo lo acordado.

Los conflictos cotidianos son normales en cualquier grupo de individuos, no se pueden evitar. Algunas personas consideran que éstos no se deben de presentar porque pueden provocar una ruptura de las relaciones interpersonales; sin embargo, hemos visto que, si se manejan adecuadamente, pueden ser una oportunidad de crecimiento. Sabemos ahora, cuál es la forma de enfrentarlos y solucionarlos de manera adecuada, así como el modo en que se pueden negociar las soluciones.

“Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto”- Folberg.

“El manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

En encuesta internacional realizada a inicios de los años noventa, se preguntó a 1500 directivos de empresas de tres continentes ¿cuáles serán las habilidades principales que debe tener el directivo del siglo XXI?. Las respuestas más reiteradas fueron:

- 1-Formulación de estrategias.
- 2-Dirección de recursos humanos.
- 3-Negociación y solución de conflictos.

4-Mercadotecnia y ventas.

Una encuesta sobre el mismo tema realizada a fines de los ochenta, por el *Centro Europeo para la Formación de Directivos*, con sede en Madrid, entre sus consultores en diferentes capitales europeas dio resultados parecidos, pero en otro orden:

1-Formulación de estrategias.

2-Dirección de marketing.

3-Dirección de recursos humanos.

4-Negociación y solución de conflictos.

En ambas, el manejo de conflictos, se sitúa entre las cuatro primeras habilidades, para una dirección efectiva.

Entre las razones que fundamentan esto, pueden señalarse: la dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.

Fisher, uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones dice: “...*el conflicto de intereses en una industria en crecimiento. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros...*”.

Con estos enfoques, la dirección de las organizaciones debe centrarse en atender las llamadas “*interfases*”, lo que algunos especialistas denominan los “*espacios en blanco*”, que son los puntos en que se interconectan diferentes partes de un proceso, o la propia entidad con el entorno. En estas condiciones, el directivo asume una posición más de mediador, que de árbitro, lo que requiere determinadas habilidades para manejar situaciones de confrontación.

Lo primero que se destaca en el tratamiento de este tema es el cambio que se ha producido en el enfoque de los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se

interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa de la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (*cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo*); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Tipos de conflictos

En los textos de “Administración”, o “Comportamiento organizacional” se identifican tres tipos de conflictos: *los intrapersonales*, que surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones “dentro” de las personas; *interpersonales*, que surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas. Finalmente, los *conflictos laborales, u organizacionales*, que surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, etc.

Los especialistas en administración se ocupan de los dos últimos, es decir, los interpersonales y los organizacionales, que son una forma particular de los primeros. En el nuevo enfoque de los conflictos organizacionales, estos se clasifican en: funcionales y disfuncionales. Los funcionales son los que pueden contribuir, si se manejan adecuadamente, al funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Los disfuncionales son los que crean dificultades, que pueden afectar los resultados y la propia supervivencia de la organización.

Se considera que los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos son factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad.

La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

Resulta interesante la diferencia que establece Stoner entre competencia y conflicto cuando señala “...Existe competencia, cuando las metas de las partes en conflicto son incompatibles, pero no pueden interferirse entre sí. Por ejemplo, dos equipos de producción pueden competir por ser el mejor (evidentemente, uno sólo puede ser el primero). Si no hay posibilidades de interferir con la obtención de la meta por parte del otro, existe una situación de competencia. Pero, si hay esa posibilidad, se tratará de una situación de conflicto...”

Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia o dirección.

Con los nuevos enfoques de conflictos, los especialistas en “management” sugieren que los directivos pueden utilizar tres métodos o estrategias, para enfrentarlos:

1- *Reducir el conflicto*, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados.

Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten “competitivas”; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de “amenaza común” (si no nos unimos, perecemos juntos); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.

2- *Resolver el conflicto*: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:

- *Dominio o supresión*: Por la vía de la “autoridad”, o “la mayoría”. En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman “conflicto oculto o latente”.

- *Compromiso*: Tratar de convencer a las partes, actuar como “árbitro”, aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.

- *Solución integrativa*: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.

3- Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar.

Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

Fuentes de conflictos organizacionales y posibles intervenciones del dirigente. Entre las fuentes de conflictos que surgen en las organizaciones se encuentran: desavenencias por la forma en que están distribuidos los recursos (equipos, presupuesto, autoridad); malas comunicaciones; diferencias en las expectativas (sobre tareas, metas, jerarquía); la estructura organizativa, con imprecisiones de roles, tareas y la interdependencia de trabajos; así como las diferencias interpersonales en valores, posiciones, intereses, personalidades.

En uno de sus poemas José Martí dice:

“Triste es no tener amigos, pero más triste debe ser el no tener enemigos, porque el que enemigos no tenga, señal es que no tiene: ni talento que haga sombra, ni carácter que impresione, ni valor temido, ni honra de la que murmuren, ni bienes que se codicien, ni cosa buena que se le envidie”.

Conceptos emergentes

Las largas conversaciones mantenidas con directivos y docentes explican que uno de los conceptos clave a trabajar en este módulo se refiera a los tipos de respuestas que las organizaciones plantean ante los conflictos que enfrentan en su diario accionar. Independientemente del nivel en donde ocurren (institucional, docente o de contexto) y de las personas involucradas (docentes, alumnos, personal, padres, etc.), los mecanismos de respuesta al conflicto parecen agruparse en dos bloques básicos:

- ✓ Respuestas poco constructivas, y
- ✓ respuestas constructivas.

Las primeras, cuando se transforman en patrones de comportamiento ante el conflicto, generan efectos negativos que conducen a una "espiral de conflicto" y de desintegración institucional. Las

segundas aprovechan la situación que generó el problema para transformarla en un aprendizaje, creando una "espiral de crecimiento".

Otro de los conceptos emergentes del trabajo de campo refiere a algunos factores críticos cuya ausencia facilita la aparición del conflicto. Estos factores aparecen diferenciados según la dimensión de análisis que se aborde.

En el nivel institucional, la minimización del conflicto sucede cuando:

- se explicitan las *normas de convivencia*, y
- se establecen *canales de comunicación*.

En el nivel docente es relevante:

- definir los *criterios de trabajo compartidos*, y
- generar *instancias de coordinación*.

En el nivel de contexto, la diferencia de enfoques o intereses puede administrarse mejor cuando:

- se propicia la *participación de los padres*, y
- se *trabaja con la comunidad*.

Si estos factores no están presentes y no se elaboran las estrategias para su implementación, el conflicto puede instalarse y, en vez de constituir un elemento dinamizador de la institución, puede transformarse en un elemento destructor. Al mismo tiempo, la propia aplicación de alguno de estos mecanismos puede generar conflictos, por lo que el director deberá seleccionar alguna de las respuestas constructivas para minimizarlos o resolver. La figura 1 ilustra estos factores en cada campo de análisis.

Anexo 6 Manuales de Manejo y solución de conflictos modulo 2

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE ALDEA XEJUYUP, NAHUALÁ, SOLOLÁ

COORDINACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA

No. 10-17-11

SANTO TOMAS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ



Manejo y solución de conflictos

**Capacitación dirigida a directores del nivel medio del municipio
de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.**

MÓDULO 2

Los folletos que se presentan en estas sesiones de trabajo tienen su base en los módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza, proyecto impulsado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación a través del programa Directores en Acción. Estos folletos han sido enriquecidos para una mejor aplicación por la practicante con el visto bueno del Coordinador Técnico Administrativo, Jefe de la unidad de Análisis.

El conflicto

"Muchas veces, los conflictos se quieren esconder, pero están allí latentes...Es por eso que en el momento menos pensado, alguien contesta mal, en forma agresiva, o se opone sistemáticamente a la propuesta que hace un compañero, y uno no sabe por qué. Es preferible 'tomar el toro por las astas, enfrentar el problema."

"En los grupos es frecuente encontrar gente que siempre quiere tener la razón y que no conoce otra forma de ganar las peleas sí no es peleando. Con los años fui comprendiendo que lo mejor que uno puede hacer, como directora, es hablar con las personas, tratar de averiguar cuáles son las posiciones de uno y otro, y conocer sus argumentos. Claro que no es fácil cuando no se tiene experiencia".

Si bien el enfoque tradicional predominante hasta mediados del siglo XX concibió al conflicto como sinónimo de violencia e irracionalidad y aunque todavía esta concepción predomine en muchas instituciones, los enfoques humanistas e interaccionistas presentan una explicación diferente. Para estas corrientes de pensamiento, los conflictos no sólo son sucesos naturales e inevitables sino más bien deseables, ya que una institución armoniosa, tranquila y pacífica se vuelve estática, apática y sin respuesta a las necesidades de cambio e innovación. El principal aporte de la *teoría interaccionista* es que estimula a los que dirigen y lideran instituciones a mantener un nivel mínimo de conflicto para potenciar un desarrollo permanente (Pascual, 1998). De acuerdo a lo anterior, cuando los conflictos se generan por una diferencia de enfoques e intereses pueden administrarse de manera tal de posibilitar en el futuro un mayor compromiso y participación entre las partes, llegando a mejores resultados. Esto significa que la connotación del fenómeno se liga a la forma en que opera su abordaje: puede proporcionar efectos potencialmente positivos (conflictos funcionales o de apoyo a las metas de la institución) o desencadenar efectos negativos (conflictos disfuncionales o de discrepancia y boicot a las metas de la institución).

1 Para complementar este enfoque pueden verse dos publicaciones del IPE-UNESCO Buenos Aires: 2000 y 2004.

Efectos potencialmente positivos del conflicto: Despierta sentimientos y estimula energías. El conflicto lleva a las personas a estar más atentas, esforzarse más, descubrir mejores medios para realizar las tareas y nuevos enfoques para solucionar los problemas (creatividad).

- ✓ Fortalece sentimientos de identidad. Cuando un grupo entra en conflicto se vuelve más unido y más identificado con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño.
- ✓ Eleva la capacidad de resiliencia (capacidad para superar la adversidad).

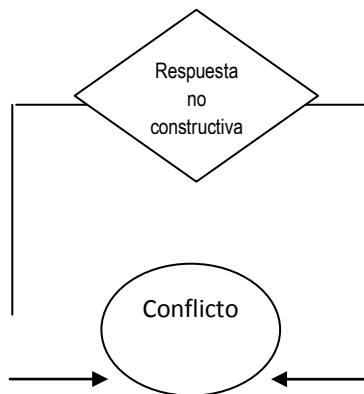
Efectos destructivos del conflicto:

Crea tensión. Las personas manifiestan sentimientos de angustia, preocupación, temor por perder en la disputa, o Produce frustración. La parte derrotada se queda con un sentimiento de pérdida, de fracaso.

Respuestas poco constructivas para afrontar el conflicto

Las motivaciones de las personas para evitar la negociación o la manifestación de un desacuerdo pueden ser variadas. Los aportes de quienes han estudiado el comportamiento humano frente a los conflictos, como por ejemplo Karl y Steve Albrecht (1994), hacen referencia a ciertas actitudes y hábitos -tales como la necesidad de aprobación, la falta de confianza, el miedo al engaño, la necesidad de manipular, de despreciar y no aceptar las diferencias- y a las diversidades como variables de importancia para explicar por qué muchas veces se bloquean las disposiciones a manejar el conflicto con el fin de obtener acuerdos. Estos comportamientos que inciden en el clima institucional están muchas veces asociados a los contextos críticos, donde el conflicto se enfrenta generalmente a través de respuestas poco positivas, que, lejos de resolverlo, lo perpetúan o agravan. Cuando las respuestas poco positivas se transforman en un patrón de comportamiento y, como tal, empiezan a formar parte de la cultura de los centros educativos, conducen hacia una espiral de conflictos que propicia la pérdida del sentido y la capacidad de reflexión para mejorar la calidad del aprendizaje de sus alumnos (ver figura 2).

Figura 2. Espiral de conflicto



Algunas manifestaciones propias de una espiral de conflictos son el combate, la competencia, la arrogancia, la negación y el ocultamiento:

El combate

Refiere a las formas agresivas de afrontar los conflictos. Quienes manejan el conflicto como si participaran en una batalla, pocas veces toman en cuenta los efectos de sus acciones y su impacto en la institución. Cuando estas formas no se presentan de manera aislada sino que conforman un patrón de comportamiento, entre los miembros de la escuela se genera un clima escolar o un estado de ánimo dominado por el resentimiento.

Las constantes actitudes agresivas de enfrentamiento logran paralizar a la institución y la oposición al cambio se realiza en forma sistemática, cerrándose a la escucha y a cualquier intento de modificar el actual estado de cosas. Estas formas también se presentan en la relación con los padres de familia, por lo que se crea un ambiente de lucha poco constructivo y escaso aporte al mejoramiento de la calidad educativa.

La competencia ("yo gano-tú pierdes")

El principio que orienta este enfoque es conseguir la máxima ganancia para uno, sin importar el costo que signifique para la otra parte. La estrategia de un negociador competitivo es defender su propia posición, planteando o exigiendo algo que excede ampliamente las expectativas reales de la otra parte. Este tipo de negociación puede provocar más conflicto que el que había inicialmente y, a largo plazo, los costos pueden ser mayores que el beneficio inicial.

La arrogancia

Esta forma de encarar el conflicto implica la convicción de ser superior a los demás. Se desmerece a la otra parte y, en lugar de identificar las causas del problema, los efectos y las alternativas de solución, las personas se centran en sus propias necesidades y posiciones, generando actitudes negativas en el otro. En respuesta a la arrogancia, la otra parte tratará de presentar obstáculos a cualquier tipo de propuesta.

La negación

Quienes responden con la negación pretenden ignorar cualquier síntoma, prefieren "meter la cabeza en la arena". Muchas veces este intento desesperado por ignorar el conflicto obedece a la creencia de que pretendiendo que no existe, el problema deja efectivamente de existir.

El ocultamiento

A diferencia de la negación, el ocultamiento es el intento deliberado por tapar o esconder un conflicto del cual varios tienen conciencia. Se trata de lograr alianzas para conseguir que se mantenga el silencio, a veces incluso apelando a medios como la coerción ("Si dices algo vas a tener problemas") o la sumisión ("Les concedo lo que quieran, pero, por favor, no digan nada").

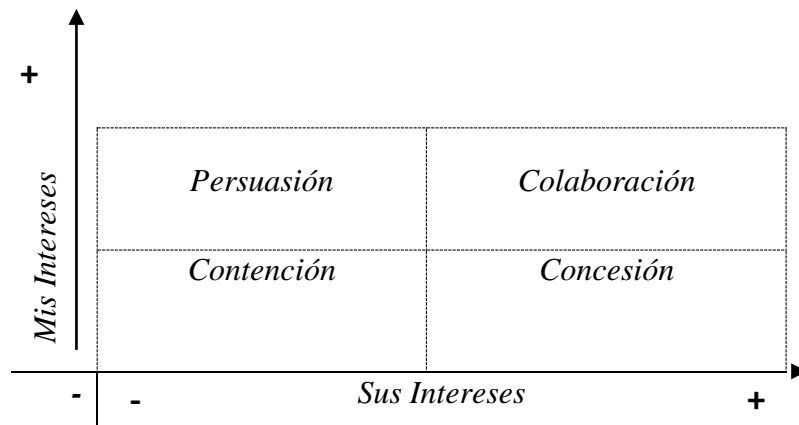
Respuestas constructivas

Las respuestas constructivas son aquellas que se orientan a resolver el conflicto y a aprovecharlo como oportunidad de aprendizaje. Una respuesta positiva implica que:

- ✓ Se asume la responsabilidad por afrontar el conflicto.
- ✓ Se aclara el conflicto, considerando nuestra perspectiva y la de la otra parte.
- ✓ El conflicto se resuelve a través de la comunicación efectiva o empática.

Las diferentes formas de enfrentar los conflictos pueden visualizarse a través de modelos que indican patrones de comportamiento frente a las situaciones. Un modelo que considera cuatro alternativas de respuesta se presenta en la figura 3:2

Figura 3. Cuatro alternativas de respuesta constructiva a los conflictos (elaborada a partir de los aportes de Cane, 1995, Constantino, 1997 y Huatana, 2001).



A veces es necesario poner "entre paréntesis" los intereses de la otra parte y centrar el foco en los propios. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que uno considera no negociables. En tales casos no es posible atender a lo que el otro pide ya que, si se hiciera, se estaría sacrificando el sentido que guía la acción educativa.

Adoptar esta alternativa conlleva riesgos tales como: la pelea (que la otra parte lo enfrente agresivamente), la disolución del vínculo (que la otra parte no acepte las condiciones y deje de intentar el acuerdo) o el ser considerado intransigente o duro. Sin embargo, a veces es necesario correr este riesgo porque lo que se juega es esencial para el logro de los objetivos institucionales.

Sugerencias para la persuasión:

- ✓ Ser firmes, no agresivos.
- ✓ Evitar "ir al choque".
- ✓ Defender los intereses con fundamentos sólidos.
- ✓ Explicitar las consecuencias de resignar nuestros intereses.

Concesión

Otras veces, e inversamente a la situación anterior, es necesario "poner entre paréntesis" los propios intereses y centrar el foco en los de la otra parte. Por ejemplo, cuando están en juego principios, valores, convicciones profundas o pautas de trabajo que el interlocutor considera no negociables. En esas situaciones es importante que la otra parte sienta que se acepta su perspectiva. Esta alternativa puede implicar el riesgo de que el otro crea que las concesiones serán permanentes. Esto puede superarse si se tienen en cuenta los elementos para las comunicaciones efectivas o empáticas, explicando a través de un lenguaje claro el mensaje que contiene esa concesión.

Sugerencias para conceder:

- Cooperar sin esperar nada a cambio.
- Renunciar de buen grado.
- Reconocer las aspiraciones del otro.
- Empatizar o "sintonizar" con el otro, sentir como siente el otro.
- Explicitar las razones de nuestra concesión.

Contención

Suele ocurrir que algunos conflictos sean tan espinosos que cualquier propuesta de solución dé lugar a discusiones interminables o que determinados aspectos de la personalidad de la otra parte dificulten la búsqueda de una solución constructiva. En estas situaciones, muchas veces se espera reunir información y trabajar sobre la relación.

Cuando los diplomáticos "congelan" los temas escabrosos y entre tanto siguen manteniendo reuniones, están adoptando la contención como alternativa. El riesgo que implica es la dilación, perpetuándose el tratamiento de temas periféricos para no abordar el conflicto principal. Es preciso mantenerse atento a los cambios (en el contexto, en la relación) y advertir cuándo "migrar" hacia otra alternativa.

Sugerencias para contener:

- ✓ Conservar la calma.
- ✓ Preguntar, explorar, buscar información.
- ✓ Conversar sobre "cómo mejorar nuestra manera de conversar".
- ✓ Escuchar.
- ✓ Mostrar abiertamente recursos y límites de ambas partes.

Colaboración

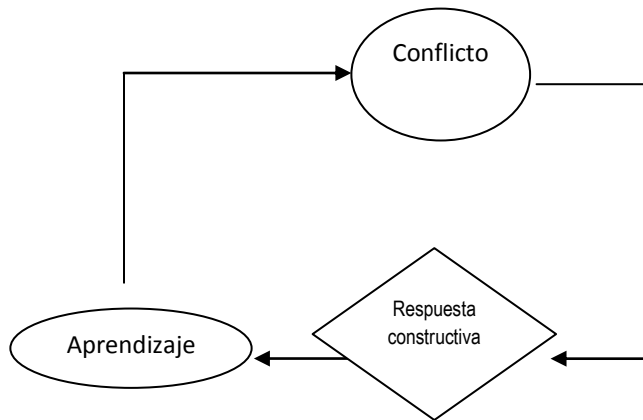
Ensamblar los intereses propios y los de la otra parte supone un esfuerzo de creación, una invención, entre ambos, de propuestas nuevas. No se trata de ceder sino de detectar que las propuestas o posiciones en conflicto pueden complementarse. El concepto de *sinergia para la complementariedad* subyace en esta forma de abordaje, para lo cual se requiere que ambas partes inventen en conjunto, explorando posibilidades que vayan más allá de lo obvio.

Para colaborar se tratará de:

- ✓ Inventar opciones con la otra parte.
- ✓ Preguntar "¿qué le parece si...?".
- ✓ Mantenerse flexible ante cualquier idea nueva.
- ✓ Escuchar y aprender del otro.
- ✓ Evitar posturas en beneficio propio que no beneficien a la otra parte.

En síntesis, cuando estas formas de respuesta se transforman en hábitos de comportamiento, permiten a los centros educativos y a sus miembros transitar por una "espiral de crecimiento" (figura 4). A un estado de conflicto le sigue uno de equilibrio (la institución generó un aprendizaje) hasta la aparición de nuevas situaciones conflictivas que, abordadas desde las respuestas constructivas, generarán un nuevo aprendizaje y así sucesivamente.

Figura 4. Espiral de crecimiento



Los pasos para una negociación de colaboración

La estrategia para una negociación de colaboración, llamada también ganar-ganar, se sintetiza en tres fases:

- ❖ Explorar conjuntamente las preocupaciones y aspiraciones de cada parte. Algunos conflictos se resuelven en este estadio con una simple mejora de la comunicación y a través de la corrección de malentendidos.
- ❖ Separar las posiciones de los intereses. Posición es aquello que cada uno reclama en una situación de conflicto, interés es la preocupación o el deseo que subyace a esa petición.
- ❖ Identificar los modos en que los intereses de cada parte pueden satisfacerse con un costo mínimo o nulo para la otra parte, separando las posiciones de los intereses.

Este tipo de negociación se observa a través del siguiente ejemplo:

El alumno reprueba el curso porque la suma de los puntajes de las tres evaluaciones (cuaderno, clase, examen) es insuficiente. El alumno se queja, considera injusto que la nota del cuaderno tenga tanto valor. Considerando que él había sacado una nota superior en el examen, pedía que se lo evaluase de otro modo (posición). La profesora le responde que el modo de evaluar había sido consensuado al comienzo del curso, por lo que no tenía derecho a reclamar (posición). La profesora podría haber seguido con su criterio, pero como no deseaba una relación de enfrentamiento con el alumno durante el resto del año, accede a hablar con él, con la mediación

de la directora. Durante la conversación, cada uno expresa su punto de vista. Las posiciones parecen incompatibles. Sin embargo, cuando a través del diálogo se descubren los intereses, el conflicto comienza a abordarse desde otra perspectiva. El interés del alumno es aprobar, a él no le interesa si la profesora cambia su criterio de evaluación. Los intereses de la profesora son: no cambiar el criterio establecido por consenso con el grupo y mantener una relación cordial con el alumno. Cuando la profesora le sugiere que mejore su trabajo de cuaderno puesto que todavía está a tiempo y así mejorar su nota global, se consigue una solución satisfactoria para ambos.

Actividad

- 1 Con el objetivo conocer las representaciones previas de los participantes, el formador sugiere que, en grupos, se discutan las siguientes preguntas:
 - a. ¿Qué les viene a la mente cuando escuchan la palabra conflicto?
 - b. Recuerden uno de los conflictos que hayan vivenciado en su centro educativo:
 - ✓ ¿Cómo ocurrió?
 - ✓ ¿Por qué sucedió?
 - ✓ ¿Qué personas estaban involucradas?
 - ✓ ¿Qué sentimientos produjo en las personas involucradas?
 - ✓ ¿Cómo se enfrentó?
 - ✓ ¿Se logró una solución?
 - ✓ ¿Quedaron satisfechas las partes?
- 2 Los grupos registran los emergentes de la discusión y seleccionan uno para presentar en el plenario.
- 3 El formador registra en el papelógrafo algunos indicadores clave. Se sugiere escribir estos emergentes en tarjetas, de manera tal que puedan ser agrupadas en dos grandes áreas: respuestas constructivas y respuestas no constructivas para enfrentar el conflicto.

El formador organiza a los participantes en grupos para que, de acuerdo con su experiencia, planteen ejemplos concretos de cada uno de los tipos de conflictos que se presentan en el cuadro.

Cuadro 1. Tipos de conflicto

Tipos de conflicto	Ejemplo
Sociales	Pandillas
Género	Roles culturales cuestionados: hombre/mujer
Jerarquías	Abuso de autoridad
liderazgo	Grupos confrontados en el centro educativo
Laborales	Sindicato

1. El formador propone a los participantes que, en forma individual, reflexionen acerca de las siguientes afirmaciones y respondan si consideran que son verdaderas (V) o falsas (F)

- a) Los conflictos son malos, por eso hay que extinguirlos rápido.
- b) La existencia de conflicto significa dinamismo.
- c) La ausencia de conflicto es buena, nos permite vivir en paz.
- d) Los conflictos desarrollan sentimientos de identidad.
- e) El conflicto cognitivo desarrolla la capacidad para aprender.
- f) Cuando el conflicto no es conmigo, no debo tomarlo en cuenta.
- g) El conflicto es sinónimo de violencia, de destrucción e irracionalidad,
- h) Los valores forman parte de un conflicto.

2. Una vez finalizada la tarea el formador organiza a los participantes en grupos para intercambiar opiniones de las respuestas.

El formador propone a los participantes que en grupos:

- 1. Elaboren un microcaso que presente una situación conflictiva que haya sucedido en el centro escolar.
- 2. Una vez elaborado el microcaso, planteen dos alternativas de abordaje: una que represente el tipo de respuesta constructiva y otra, el tipo de respuesta no constructiva. La respuesta constructiva se selecciona entre las cuatro alternativas de la figura 3.
- 3. Representen la situación por medio de una simulación. Esto permitirá el desarrollo de las habilidades de comunicación para persuadir, conceder, colaborar, o contener.

4. En plenario, discutan la pertinencia de las estrategias empleadas por los grupos para manejar el tipo de conflicto.

CÓMO MINIMIZAR EL CONFLICTO EN EL NIVEL INSTITUCIONAL

"La escuela está en un barrio con muchos problemas. Aquí hay droga, circula abiertamente y eso repercute en la escuela. Hay muchos problemas de disciplina."

"No tenemos mas remedio que poner límites entre la escuela y la familia. Creo que es importante esa separación. Es importante que los niños comprendan que aquí hay una disciplina, que hay trabajos que realizar y que cumplir."

La institución educativa, a diferencia de otras instituciones, incorpora el *componente afectivo* como un aspecto sustancial en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que son los que le otorgan identidad organizacional. En tal sentido, el escenario escolar debe proporcionar un clima seguro y estimulante para quienes desarrollan en él sus actividades cotidianas, considerando que la educación ha de cumplir con dos objetivos fundamentales:

- 1 la formación de la razón y el desarrollo de la acción racional,
- 2 el desarrollo de la actividad creativa y del reconocimiento del otro (Touraine, 1999).

En un escenario que requiere de estabilidad, estímulo y fuerzas proactivas que acompañen los procesos de enseñanza y aprendizaje, el director se enfrenta a diario con la necesidad de detectar posibles fuentes de conflicto, focalizar sus causas, Identificar a las personas involucradas y promover estrategias que permitan evitar o contrarrestar los efectos nocivos que estas situaciones pueden desatar en el ámbito educativo.

Tal como fue planteado en el apartado anterior, el líder institucional requiere desarrollar su capacidad diagnóstica y de negociación, para abordar los conflictos que se puedan presentar en la institución. Sin embargo, es necesario considerar, al mismo tiempo, los mecanismos que pueden implementarse en la escuela con el propósito de regular el conflicto.

De acuerdo a las entrevistas realizadas y a lo que propone la bibliografía, dos elementos deben estar presentes para que pueda minimizarse el conflicto a nivel institucional:

- La definición de las normas de convivencia, es decir, de ciertas reglas o principios que organizan el intercambio de los diferentes puntos de vista.
- El establecimiento de canales de comunicación (Rodríguez, 2002).

Normas de convivencia

Cuanto más organizada y cohesionada esté la escuela, cuanto más esfuerzos se realicen por integrar y adaptar los intereses y las necesidades de los alumnos y los docentes, menor será la frecuencia de aparición de situaciones conflictivas disfuncionales centradas en la convivencia (Zaitegui, 1999). Sin embargo, y sobre todo en las escuelas ubicadas en contextos de extrema pobreza, una situación de violencia familiar puede trasladarse a la institución, por lo que los niños y jóvenes allí socializados presentarán problemas difíciles de abordar por el colectivo docente no especializado. Para estas escuelas es un reto llevar adelante el proceso pedagógico-didáctico, y las demandas de adaptación curricular que muchas veces solicitan las autoridades ministeriales generan conflictos de convivencia en el colectivo, que se suman a los ya existentes entre los alumnos.

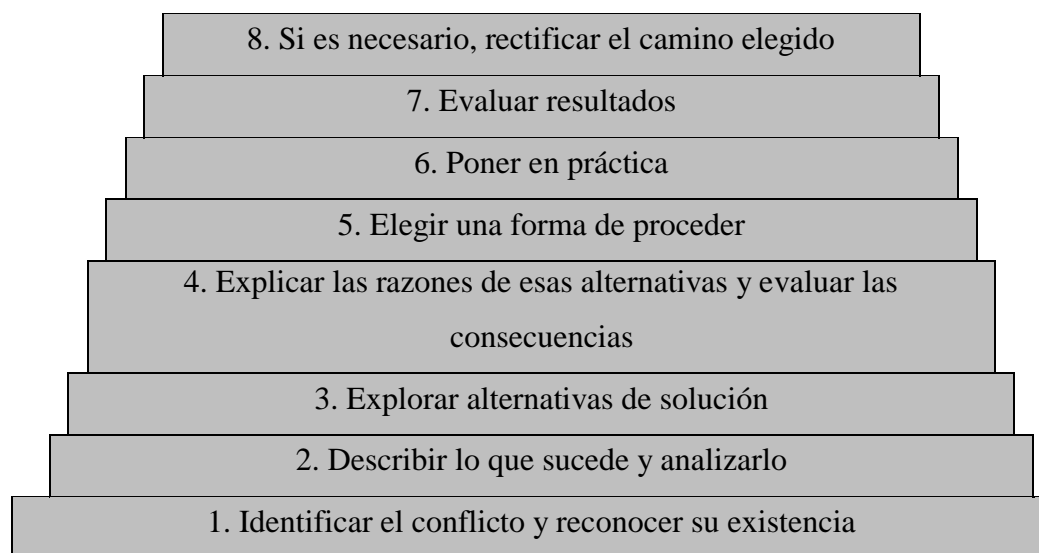
Enfrentar y resolver situaciones conflictivas relacionadas con la convivencia organizacional requiere necesariamente de la cooperación de otros y no sólo del director. Todos los implicados en una cierta situación a resolver, como participantes activos, podrán hacer aportes significativos para su real superación, teniendo en cuenta los intereses de las distintas partes implicadas, las lógicas que sustentan sus argumentos y posturas, y detectando posibles puntos de articulación y acuerdo entre las diferentes posiciones. En este sentido, dos requisitos básicos aparecen ligados al manejo de un conflicto con personas o grupos:

- ✓ Mantener una actitud abierta al diálogo.
- ✓ Mantener una disposición para encontrar una solución de mutuo acuerdo.

Es por eso que el director y el colectivo necesitan desarrollar diferentes estrategias que permitan abordar los problemas de convivencia, utilizando propuestas de intervención en forma sistemática. En algunos casos, el conflicto podrá abordarse sólo entre las partes involucradas, en otros será necesaria la intervención de un tercero que oficie de *mediador*.

A continuación, se presenta el "método de la escalera", en el cual se muestran una serie de pasos para enfrentar y resolver situaciones conflictivas relacionadas con la convivencia.

Figura 5. Método de la escalera (adaptado de los trabajos del centro de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. ABC, Enseñanza de los Derechos Humanos, NY, 1989)



- 1 Identificar el conflicto y reconocer su existencia. En esta fase se detiene la actividad de hostilidad o agresión mutua, física o verbal, y se reflexiona conjuntamente sobre la conducta: ¿qué está pasando?
- 2 Describir lo que sucede y analizarlo. Cada una de las partes en conflicto describe lo que sucede entre ellas y explica, desde su punto de vista, cuáles son las causas. Cada parte habla por turno, sin interrupciones, procura ser objetiva en el análisis y respeta al otro, lo escucha y trata de comprender el punto de vista del otro (comunicación empática): ¿cómo surgió el problema?; ¿por qué ocurrió?
- 3 Explorar alternativas tendientes a superar el conflicto. Las partes piensan cómo se podría resolver el problema. Se trata de aportar ideas para encontrar más de una solución, ya que la mayoría de los conflictos pueden superarse a través de diferentes vías.
- 4 Explicar las razones de esas alternativas de solución y evaluar las consecuencias de cada una. Las partes razonan sobre las consecuencias físicas o emocionales que puede traer cada

alternativa, o bien sobre los resultados que se obtendrán al poner en práctica cada posible solución.

5 Elegir una forma de proceder. De mutuo acuerdo, las partes eligen una de las soluciones posibles y asumen responsabilidades por la alternativa que eligieron. Deben tener presente que no hay garantía absoluta de que esa solución vaya a funcionar y estar dispuestas a correr el riesgo de equivocarse.

6 Poner en práctica la forma de proceder. Se trata de respaldar con hechos el compromiso verbal, asumido en la negociación.

7 Evaluar los resultados.

8 Si es necesario, rectificar la forma de solución elegida.

Este método, practicado en forma sistemática por el director y el colectivo en la resolución de los conflictos que suceden al interior de la institución, puede transformarse en una norma de convivencia sustentable que contribuya a la mejora del clima institucional. El establecimiento de las normas de convivencia requiere del desarrollo de aquellos comportamientos, por parte de todo el colectivo, que reflejen ciertos valores tales como la tolerancia, el respeto, la colaboración y el compromiso.

Canales de comunicación

Todo proceso de negociación tiene entre sus componentes constitutivos a la comunicación. La comunicación, cuando es eficaz, oficia de elemento vinculante de las partes o sectores implicados en la situación conflictiva. Sin embargo, la comunicación es uno de los problemas más recurrentes que experimentan las organizaciones en general y las organizaciones educativas en particular. En el escenario organizacional, la comunicación se encuentra formalizada a través de la definición (con la consecuente restricción) de canales de comunicación, contenidos a transmitir y destinatarios, entre otros aspectos. Para que la comunicación en el nivel organizacional sea efectiva deben ser contempladas al menos tres cuestiones:

- ✓ Que se comprenda lo que se quiere decir, teniendo en cuenta los diferentes códigos y lógicas que pueden estar conviviendo en un mismo centro.
- ✓ Que la comunicación tenga acceso a personas que no se encuentran presentes, para lo cual habitualmente se utilizan circulares, m e m o s , carteleras.
- ✓ Que las otras personas acepten la comunicación recibida, en el sentido de que efectivamente le otorguen un sentido, la acepten y la incorporen como información valiosa.

Si se producen fallas en estos procesos debido a la restricción de temas (que no se sepa todo) y a la selección arbitraria de personas (que no lo sepan todos), se facilita la aparición de otras vías informales de comunicación como la del rumor. El *rumor* aparece como forma de compensar las comunicaciones insatisfactorias y su origen se produce habitualmente a partir de información mal comprendida o mal interpretada (Rodríguez, 2002). Según Rodríguez, "las fuentes del rumor son múltiples pero siempre se asegura que son buenas".

Estrategias para una mejor comunicación

- Reconocer las diferencias entre sentimientos y acciones.
- Comprender las emociones de los demás asumiendo su punto de vista.
- Tolerar la frustración y manejar el enojo, para disminuir el número de agresiones en el centro educativo.
- Aumentar la capacidad de comunicación con los demás.
- Aprender a trabajar en grupo, participar, cooperar.
- Mejorar los sentimientos en torno a uno mismo.
- Manejar el estrés y las variables que lo facilitan.
- Mejorar la responsabilidad del colectivo escolar.
- Aprender a comprender las emociones de los demás asumiendo su punto de vista.

CÓMO MINIMIZAR EL CONFLICTO EN EL NIVEL DOCENTE

"Lo más difícil como director es tratar con los profesores. Hay poco profesionalismo, tienen miedo al cambio. Con mucha paciencia y de a poco fui logrando que algunos se acercaran y así planeamos jornadas para hacer el seguimiento del plan de clase."

"La violencia entre los alumnos es muy grande, pero hace un tiempo acordamos con los docentes iniciar el proyecto 'Paz en la escuela, que ha tenido un efecto positivo importante ya que logramos disminuir bastante la conducta agresiva. Cuando, en la última reunión, analizamos las fichas de planificación con los docentes, éstos lograron comprender todo lo que habíamos avanzado."

Las escuelas nuclean equipos docentes que en general son heterogéneos en cuanto a edad, experiencia y capacidades. Los centros ubicados en contextos desfavorables presentan la particularidad de contar con un número alto de profesores y maestros recién egresados de los centros de estudio, que frecuentemente abandonan estas escuelas cuando se les presentan mejores oportunidades. Así, tal como también lo plantea la bibliografía internacional, a las diferencias de trayectoria profesional y expectativas sobre su rol, se agrega la alta rotación del plantel, que no permite consolidar equipos estables (Elizondo, 2001).

Por otra parte, existen otros factores que complejizan estos escenarios y favorecen la aparición de una diversidad de criterios y estrategias sobre la forma de encarar la acción educativa y de atención a las familias, que estimula la aparición de conflictos. Entre ellos, los directores entrevistados señalaron c o m o más relevantes;

- La falta de espacios y tiempos, además de la forma organizativa descripta, que no favorece el intercambio de ideas y opiniones.
- Una población estudiantil con dificultades para el aprendizaje y carencias de tipo afectivo.

Ante tales situaciones, el director debe actuar muchas veces como un "animador" de la comunidad educativa, realizando acciones concretas que le permitan, tanto a él como al resto del plantel docente:

- ✓ Intervenir como mediador cuando surja un conflicto.
- ✓ Favorecer un clima de trabajo que estimule el abordaje del conflicto y no su ocultamiento.
- ✓ Apoyar a los docentes en el desempeño de su tarea profesional, de acuerdo a la misión de la escuela.
- ✓ Integrar a los alumnos de diferentes procedencias, culturas, razas o credos,
- ✓ Mantener relaciones fluidas con padres, docentes y alumnos.
- ✓ Estimular la participación y el compromiso de docentes, alumnos y personal auxiliar.

Para consolidar una verdadera comunidad educativa, el director precisa de ciertos parámetros que le permitan articular- la tarea docente en función de los requerimientos que plantean los diferentes grupos de alumnos. En tal sentido es importante establecer ciertos criterios compartidos de trabajo, así como generar instancias para la coordinación y la planificación de la tarea colectiva.

Criterios de trabajo compartidos

Las escuelas insertas en contextos críticos requieren de docentes coordinados en su esfuerzo y en sus estrategias de abordaje. Esto les permite contar con criterios compartidos para encarar el proyecto educativo. Resulta fundamental que el esfuerzo esté sustentado por una verdadera cultura de la colaboración, gestada y fortalecida por el director (Hargreaves, 1999).

Para las escuelas en contextos de pobreza, al decir de muchos directivos, es importante que se establezca una cultura de colaboración donde los espacios y los tiempos institucionales sean de pertenencia colectiva, para reflexionar en forma conjunta, analizar las prácticas y buscar formas creativas de enseñanza, y manejar las situaciones conflictivas en forma constructiva.

En este sentido, la investigación sistemática plantea que el funcionamiento de una cultura de colaboración se ve favorecida por la puesta en práctica de algunas de estas acciones:

- ✓ Diseño e implementación de proyectos de trabajo puntuales.
- ✓ Organización de talleres que promuevan la reflexión y el intercambio profesional.
- ✓ Planificación de "agrupamientos flexibles" que promuevan el intercambio de experiencias entre docentes y estudiantes de distintos niveles.
- ✓ Instancias de trabajo cooperativo que permitan conjugar esfuerzos y visiones.
- ✓ Elaboración de criterios comunes para abordar situaciones conflictivas recurrentes.

Teniendo en cuenta que la instauración de criterios compartidos de trabajo minimiza los conflictos, promover esta forma de cultura implica enfrentar situaciones complejas, donde se hace necesario manejar opiniones e interpretaciones diferentes y administrar intereses personales contrapuestos, que muchas veces conducen al conflicto (Marchesi y Martín, 1998).

Frente a estas circunstancias y con el fin de abordar o minimizar estos conflictos disfuncionales, el director puede utilizar las estrategias mencionadas en los apartados anteriores, y en ciertas ocasiones y ante la confrontación de posturas, debe officiar de mediador (Casamayor, 1998).

La figura del mediador es importante porque:

- ✓ Neutraliza en gran medida los comportamientos agresivos.
- ✓ Es testigo de los compromisos y ayuda a evaluar si se cumplen o no.
- ✓ Representa el interés del grupo en resolver los conflictos de una forma que haga perdurables las relaciones y no perturbe la armonía del conjunto.
- ✓ Es portador de atributos que las partes en conflicto asumen cuando no son presa de la ira: no despreciar, escuchar, dialogar, intentar buscar soluciones.
- ✓ Facilita el proceso de clarificar en qué consiste el problema y en buscar vías de solución.
- ✓ Encuentra los puntos que pueden desbloquear el conflicto y avanzar hacia un entendimiento y un acuerdo.
- ✓ Permite dejar espacio para el desahogo.

La mediación requiere de habilidades tales como la *escucha activa* y la *empatía*, imprescindibles para la negociación de cualquier conflicto.

Otro tipo de prácticas que dan resultados positivos y logran superar los conflictos en el sistema relacional del centro se plantean en la literatura consultada. Varios directores entrevistados señalan la importancia de:

- ✓ Poner el énfasis en los logros del conjunto.
- ✓ Aumentar el número de interacciones y comunicaciones.
- ✓ Basar la recompensa individual en el éxito del conjunto de los grupos.
- ✓ Facilitar una rotación frecuente entre los miembros.
- ✓ Evitar la solución unilateral de los conflictos.
- ✓ Utilizar estrategias para obtener respuestas constructivas.

Instancias de coordinación

Coordinar significa velar para que en la práctica se trabaje realmente en común, en función de un proyecto (Darder y López, 1984). La coordinación sincroniza las actividades, unifica criterios de actuación, permite revisar periódicamente el plan de trabajo del conjunto de la institución. Por lo tanto, las instancias de coordinación son espacios importantes por su potencial para:

- ✓ Recuperar la visión de centro o unidad integradora de análisis.
- ✓ Promover la cohesión de las orientaciones educativa.
- ✓ Incentivar la formación integral de los alumnos.
- ✓ Planificar e implementar acciones interdisciplinarias.

- ✓ Analizar en forma conjunta los conflictos emergentes.
- ✓ Definir estrategias colectivas para su abordaje.

En relación a lo anterior, en los centros educativos donde no se promueven las instancias de coordinación es fácil que se produzcan conflictos. Sin embargo, las propias instancias de coordinación, como por ejemplo las reuniones, pueden convertirse en focos de conflicto al ser lugares de trabajo colectivo en los que se intercambia información, se discute acerca de las prácticas, se toman decisiones.

Por esta razón es importante que el director sepa emplear respuestas constructivas para las posibles situaciones problema que allí puedan producirse, no sólo propias de la coordinación de la tarea educativa, sino inherentes a las dinámicas de los grupos.

CÓMO MINIMIZAR EL CONFLICTO EN EL NIVEL DE CONTEXTO

"La escuela está en un barrio con muchos problemas. Hace dos meses comenzamos a trabajar con los padres y organizamos actividades tanto para ellos como para los alumnos sobre la base de dos ejes temáticos: la droga y la violencia. Trabajamos mucho con los padres abriendo las puertas de la escuela.

Después de dos años hemos logrado una buena relación entre comunidad y escuela."

En tiempos como los actuales en que las demandas que llegan a la escuela son múltiples y el aprendizaje no queda ceñido al horario escolar, surge con enorme relevancia el vínculo que la escuela logre establecer con el medio en el cual está inserta.

Es tarea del director promover vías de participación con padres y otros agentes de la comunidad de forma tal de consolidar puntos de articulación y apoyo entre la escuela y su entorno. Asociaciones de padres, organizaciones no gubernamentales, oficinas locales pertenecientes al servicio de salud pública y otras instituciones educativas públicas o privadas de la zona son tan sólo algunos ejemplos de entidades que se encuentran afincadas en la zona de influencia de la escuela y que pueden contribuir a dinamizar la vida escolar. Lograr dinámicas de intercambio positivas con los diferentes actores comunitarios facilita las relaciones vinculares que pueden minimizar el grado de conflictividad.

Participación de los padres

La participación y el apoyo de la familia en la formación de sus hijos han representado siempre un factor fundamental para la educación. A partir de investigaciones en torno al tema, Chrispeels (1996, citado en Marchesi y Martín, 1998) señala tres aspectos importantes:

- 1 El estatus socioeconómico no aparece como un valor determinante de las actitudes, aspiraciones educativas y apoyo que el niño recibe en el hogar.
- 2 Las estrategias positivas de apoyo a la educación de sus hijos se encuentran en todo tipo de estructura familiar (monoparental, biparental, de diferentes estratos sociales, etc.).
- 3 Muchas de las acciones de apoyo a los hijos se realizan fuera de la vista de los profesores, lo que puede llevar a que éstos desconozcan la real implicación de los padres.

Las consideraciones anteriores advierten sobre la consolidación de ciertos estereotipos que tienden a establecerse en la escuela. La participación de la familia puede darse de dos maneras:

- Por implicación individual, a través de acciones de apoyo a la situación escolar de los hijos.
- Por implicación colectiva, que se produce en función de distintos requerimientos escolares (apoyo a eventos organizados por la escuela, participación en comisiones de padres, colaboración en actividades recreativas o de asistencia).

Los directores entrevistados señalan la importancia que adquiere en los contextos de pobreza conocer a las familias para saber de los niveles educativos de los padres, los tipos de trabajo que realizan, los horarios de trabajo, entre otros factores que permitirán al docente evaluar las posibilidades de apoyo hacia los hijos de los padres. Entre los factores que define el estudio de Marchesi y Martín (1998) se destacan:

- Hábitos de trabajo y organización del horario en la familia.
- Orientación disponible de los padres para ayudar a sus hijos en el trabajo escolar.
- Estimulación intelectual, especialmente en el desarrollo del lenguaje.
- Aspiraciones académicas de los padres y expectativas para sus hijos.

Sin disminuir su importancia, la situación de pobreza que vive la mayoría de los hogares de América Latina alerta sobre el fenómeno conocido como *déficit de socialización* y que refiere a la pérdida de capacidad de la familia para transmitir eficazmente valores y pautas culturales de cohesión social (Tedesco, 1995). La imposibilidad que se constata a nivel familiar de hacerse

cargo plenamente del proceso de socialización primaria del niño se traslada c o m o nueva demanda a la escuela. Tenti (2001) hace referencia a la "fragilidad emotiva" que hoy día evidencian amplios sectores juveniles, que lleva a vehiculizar lo que sienten a través de los gestos (a falta de palabras), que se traducen en violencia, droga o alcohol.

Las situaciones de conflicto, agresividad, violencia, ausencia de consideración por el otro y de referentes éticos que se viven en esos contextos, se trasladan a la escuela, la que se ve en la necesidad de revisar y ajustar su propuesta educativa.

La escuela enfrenta entonces el requerimiento de fortalecer la palabra como soporte de los vínculos que, además, deben incorporar el componente afectivo. Al decir de Tedesco (1995:83): "En la sociedad contemporánea en la cual los vínculos primarios se debilitan y la familia ya no transmite sus contenidos con la fuerza afectiva con que lo hacía en el pasado, la socialización secundaria comienza a cargarse de afectividad".

Existen antecedentes de escuelas que han abordado esta situación a partir de proyectos concretos, c o m o es el caso del proyecto "Hablar hasta entenderse en toda la escuela" (Paine, 1999).

Entre los principios que rigen esta experiencia se destacan:

- Considerar el conflicto como algo natural, que cuando se encara positivamente puede producir buenos resultados.
- Partir de un diagnóstico colectivo inicial que permita evaluar las necesidades, discutir los objetivos y elaborar un plan de trabajo compartido por todos los involucrados.
- Iniciar el proyecto en el momento en que todos los implicados pueden dedicarle atención y esfuerzo.
- Integrar a los padres en las actividades planificadas como forma de incorporarlos a la propuesta.

Trabajo con la comunidad

Partiendo de la premisa de que la escuela representa una construcción social, que se encuentra permeada por la realidad del contexto al que pertenece, es posible pensar en estrategias que promuevan la interacción social local, c o m o alternativa válida para abordar dificultades que hoy enfrenta en solitario. Se trata entonces de construir redes con la familia y la comunidad como

alternativa desde la cual trabajar y superar muchas de las dificultades de aprendizaje que presentan los niños en las escuelas.

Una investigación realizada por Dabas (1998) parte de un diagnóstico de situación que no se limita al estudio de lo que sucede en el aula o la institución, sino que incorpora el análisis de las costumbres, valores, mitos y tabúes grupales del contexto al que pertenece el alumno. A partir de la integración de las diferencias en los códigos, en las lógicas de funcionamiento, en los referentes grupales entre el escenario escolar y el comunitario, se construye un nuevo contexto que le permite al joven y a su familia transitar de una realidad de referencia conocida, a otra que le ofrece el ámbito escolar.

Esta metodología se apoya en una perspectiva constructivista, donde los nuevos escenarios se van definiendo activamente, a través de interacciones proactivas y se basa en los recursos que los sujetos ya traen y que al compartir con otros (niños, padres, vecinos, amigos) se potencian, generando nuevos recursos.

Los propósitos que persigue el abordaje de intervención en el nivel escolar a través de redes de colaboración son:

- ✓ Potenciar los niveles de relación existentes en los equipos.
- ✓ Optimizar los recursos existentes dentro y fuera del ámbito institucional.
- ✓ Valorar las acciones concretas emprendidas, utilizando los errores como elemento de aprendizaje.
- ✓ Promover la participación horizontal de sectores internos y externos al centro.
- ✓ Tender a visualizar la comunidad como un sistema integrado por otros subsistemas (escuela, familia, otras instituciones).
- ✓ Maximizar los procesos de socialización.

El abordaje integral de las problemáticas que presentan tanto el niño como el joven, requiere de la definición de un encuadre de trabajo que permita:

- ✓ Trabajar sobre las fuerzas y los recursos ya existentes.
- ✓ Realizar un abordaje holístico de la situación, tomando en cuenta aspectos personales, institucionales y del contexto.

- ✓ Generar un clima de respeto y confianza que habilite el tránsito de una situación conflictiva a otra constructiva.
- ✓ Proponer logros claros y posibles de alcanzar, que permitan constatar que se está avanzando.
- ✓ Contar con la colaboración y el apoyo de personas significativas en la vida del niño y del joven (familiares, amigos, vecinos).
- ✓ Fomentar la capacidad de empatía en el vínculo personal, familiar e institucional.

Actividad

El formador divide a los participantes en grupos y les solicita que:

- 1 Dibujen dos círculos concéntricos: el interior representa la escuela y el exterior la comunidad. En el círculo exterior se ubicarán los diferentes agentes externos con los que la escuela se relaciona (centro de salud, otras escuelas, municipio, club deportivo, etc.).
- 2 Analicen el tipo de vínculo que une la escuela con estos agentes del contexto (asistencia, cooperación, coordinación de actividades, etc.), definiendo además quién o quiénes ofician de "nexo" desde el ámbito escolar.
- 3 Reflexionen en torno a las siguientes preguntas y se presentan los emergentes al plenario (en papelógrafo o filmina):
 - a. ¿Qué estamos haciendo bien en nuestra relación con estas entidades/ personas?
 - b. ¿En qué deberíamos mejorar para fortalecer a la escuela?
 - c. ¿Qué tipos de dificultades o conflictos se presentan más frecuentemente y por qué se ocasionan?
 - d. ¿Qué acciones deberíamos emprender para mejorar los vínculos con la comunidad?

El objetivo de esta actividad es crear un esquema del tipo de conflictos que más frecuentemente se presentan con los padres de familia y proponer algunas estrategias de solución.

1. En pequeños grupos se deberá reflexionar en torno a las preguntas del esquema. Cada grupo registrará las respuestas en el papelógrafo.

Anexo 7 Manuales de Manejo y solución de conflictos modulo 3

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE ALDEA XEJUYUP, NAHUALÁ, SOLOLÁ

COORDINACIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA

No. 10-17-11

SANTO TOMAS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ



Manejo y solución de conflictos

Capacitación dirigida a directores del nivel medio del municipio
de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez.

MÓDULO 3

Los folletos que se presentan en estas sesiones de trabajo tienen su base en los módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contexto de pobreza, proyecto impulsado por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación a través del programa Directores en Acción. Estos folletos han sido enriquecidos para una mejor aplicación por la practicante con el visto bueno del Coordinador Técnico Administrativo, Jefe de la unidad de Análisis.

Microcasos reales y actividades de formación

A continuación se presentan una serie de casos que pueden ser utilizados para la enseñanza, complementando así la propuesta de capacitación del presente módulo.

Al finalizar el relato de cada caso, el lector podrá encontrar:

- 1) Ejes temáticos que pueden ser abordados a partir del caso.
- 2) Preguntas que permiten orientar la discusión.
- 3) Propuesta de planificación de la actividad.

Conflictos en el nivel institucional

Caso 1: Violencia en la escuela

Éste es el testimonio de la directora de una escuela de la ciudad de Buenos Aires:

"Hay muchas situaciones de violencia, aquí. Por ejemplo, ayer uno de los muchachos le robó a otro y la familia de éste se vengó baleando al que efectuó el robo. Se pelean porque uno mira mal al otro, el sólo hecho de que uno roce a otro con el cuerpo, ya es motivo de insultos y acciones violentas. El vocabulario es muy restringido, es el de la calle, duro, grosero.

Yo les hago entender que tienen derecho a ese vocabulario pero que en la escuela, si quieren estudiar, tienen que pensar en cómo hablan, y en ponerles palabras a las cosas que sienten.

También hay algunos que se escapan durante el recreo y es que salen a robar.

Tienen entre quince y diecisiete años y están en primero de liceo, están bien vestidos, tienen buen calzado. Viven del robo. ¿Qué hago? Los trato siempre con buenos modos pero muy firme. Y me respetan. Trato de no levantar la voz, les digo que ésta es la oportunidad que tienen de hablar con alguien que los escucha y los quiere.

Con el tiempo hemos establecido lo que yo llamo los códigos de convivencia y que tienen que ver con el aprendizaje que ellos hicieron sobre lo que aquí no está permitido, y lo respetan porque saben que yo los respeto" •

Eje temático

« Normas de convivencia como eje para minimizar o abordar los conflictos.

Preguntas orientadoras

a) ¿Cómo actuar ante el conflicto entre alumnos?

b) ¿Es posible establecer o construir códigos de convivencia con los alumnos ¿Cómo ? ¿Cuál es su experiencia?

Propuesta de planificación de la actividad

1. En una primera instancia el formador sugiere realizar una "lluvia de ideas" a fin de iniciar la discusión del tema, solicitando respuestas a las preguntas orientadoras.

2. Una vez finalizada esta etapa, se sugiere dividir a los participantes en grupos y solicitar:

- Grupo 1: realizar una simulación sobre un conflicto entre alumnos, donde uno de los roles será el de director/a (mediador) y los otros serán los alumnos.

« Grupo 2: realizar una simulación sobre un conflicto entre docentes, donde uno de los roles será el de director/a (mediador) y los otros serán los docentes.

» Los demás grupos podrán realizar las simulaciones en base a estos tipos de conflictos o podrán imaginar otra situación conflictiva, con otros actores, siendo el rol de director, el mediador.

Todos los grupos utilizarán el "método de la escalera" para abordar el conflicto.

3. Al finalizar la sesión de dramatizaciones, el formador puede replantear las preguntas orientadoras, especialmente la tercera, a los efectos de analizar el uso del método en relación con el abordaje de conflictos en los centros escolares.

Caso 2: Escuela, ¿contención o rechazo?

"Desde el año 1995 tenemos un grupo de alumnas embarazadas. Cuando se nos planteó esta situación en forma reiterada, cuatro años atrás, en una sala docente discutimos la forma en que íbamos a encararla. Y lo vimos como un desafío. No podíamos dejar a las chiquilinas, abandonarlas.

Porque sabíamos que sí tenían alguna posibilidad de salir adelante era mediante la adquisición de las competencias básicas que les permitieran continuar desarrollándose, adquirir un oficio.

Hasta el momento hemos logrado que una psicóloga venga al centro y trabaje engrupo con las alumnas sobre los temas que les preocupan y angustian; hemos establecido buenos contactos con el hospital y la clínica de maternidad para que vayan a hacerse los controles.

Sé que para otros directores es un problema, y como ya están saturados de administrar problemas, a pesar de que la ley las ampara, tratan de que las chicas se vayan. Ve manera sutil les dicen: 'Es mejor que te vayas a tu casa a cuidar a tu bebé; ahora tenes otra vida'. En el fondo

no las quieren en la escuela porque piensan que la situación puede ser contagiosa y que van a aparecer muchos más casos de embarazo.

En esta escuela trabajamos juntos, docentes y equipo directivo. Desde hace muchos años hay espíritu de compromiso. Hemos ido creciendo y aprendiendo juntos. Claro que hay otros que se van después de una semana.

Mí función es la de orientar, ayudar a entender el contexto y el mundo al que pertenecen estos chicos. Escuchar, construir las normas que nos permitan convivir en armonía con los principios que sostenemos. Comunicarnos para ponernos de acuerdo en cómo llevar a la práctica esos principios.

Por eso creo que es muy importante organizar reuniones de trabajo, para buscar estrategias, analizar las situaciones y también para la contención de nosotros mismos"

Ejes temáticos

- ✓ Normas de convivencia.
- ✓ Canales de comunicación.
- ✓ Criterios compartidos de trabajo.
- ✓ Instancias de coordinación.

Preguntas orientadoras

- a. ¿Qué podría haber pasado si el equipo docente se hubiera opuesto a la propuesta de la directora?
- b. ¿Cómo se podría manejar un conflicto de esta naturaleza?
- c. ¿Qué opinión le merecen los tipos de respuesta constructiva que se presentan en el módulo?
- d. ¿Cuál es su experiencia en casos similares?

Propuesta de planificación de la actividad

- 1 Para orientar el análisis de este caso, se sugiere organizar a los participantes en grupos para su lectura y discusión en torno a preguntas orientadoras. Se da un tiempo de cuarenta y cinco minutos para la discusión grupal. Un primer grupo responde la pregunta a), mientras los demás pueden dar opiniones sobre este problema. Luego se solicita a otro grupo que responda la pregunta b) y así sucesivamente.

- 2 En una segunda instancia los grupos dramatizan una situación similar, pero con una parte del equipo docente opuesto a la directora. Para el abordaje del conflicto, los grupos deberán elegir uno de los tipos de respuesta constructiva.
- 3 Al finalizar las simulaciones, el formador realiza una síntesis de los conceptos e ideas vertidas por los grupos.

Conflictos en el nivel docente

Caso 3: Negociación interna

"Nuestros alumnos necesitan acompañamiento casi individual. Hay chicos que no reconocen ni las letras de su nombre aún después de haber estado años en la escuela y de tener a un profesor casi dedicado a él. Son casos imposibles, que trascienden las posibilidades de la escuela, pero como no hemos logrado todavía su ubicación, no los podemos abandonar.

Ya forman parte de nosotros y año a año, aunque no avancen están aquí todo el día buscan cariño.

Tenemos varios convenios con organizaciones no gubernamentales, sobre todo con instituciones culturales (teatro, danza, cursos de serigrafía, etc.), que trabajan con la pluralidad cultural, rescatando las culturas africanas e indígenas.- A través de danzas, elaboración de comidas, ropa, cerámica, realización de entrevistas, entre otras actividades, se desarrollaron varias temáticas en forma transversal al currículo.

Mí rol fundamental es el de motivar a los profesores. En este contexto lograr que no decaigan es un triunfo. Estoy negociando todo el tiempo. Como los profesores vienen de otras escuelas, negocio con ellos el horario para que, si llegan tarde, puedan reponerlo al final de clase, negocio también con los padres, que quieren que el horario escolar tenga, una misma hora de finalización para todos los cursos, así pueden llevarse a todos sus hijos a la misma hora. Negocio con la secretaría para utilizar los "días sandwich" para reunión de profesores y para que aquellos profesores que deben asistir a los cursos de capacitación reciban un suplente. Negocio con la secretaría, cuando el patio de la escuela es solicitado para un casamiento, fiesta o aniversario de alguien del barrio. Aunque esto no está permitido, yo evalúo las ventajas y las desventajas, y lo planteo a los superiores mostrando todo lo que ganamos con esta acción. Claro

que me significa sacrificio. Yo soy la responsable de este local. Vero siempre consigo la adhesión de alguien que para la comunidad tenga representatividad.

Creo que hay que manejarse siempre con flexibilidad. Cuando la comunicación es buena se consiguen muchas cosas. Pero como todo, requiere tiempo, paciencia y mostrar resultados."

Ejes temáticos

- ✓ Alternativas de respuesta constructiva.
- ✓ Pasos para una negociación de colaboración.

Preguntas orientadoras

- a. ¿Qué tipo de respuestas constructivas (persuasión, concesión, contención, colaboración) identifica en el relato?
- b. ¿Cuáles son los pasos que se deberían incorporar para lograr una negociación de colaboración?
- c. En su vida cotidiana como director, ¿se ve enfrentado a situaciones similares? ¿Con quiénes "negocia" usted frecuentemente?
- d. ¿Aplica alguno de los tipos de respuesta constructiva? Ejemplifique.

Propuesta de planificación de la actividad

- 1 El formador divide a los participantes en equipos de trabajo que no superen las seis personas. Los invita a trabajar el caso planteado y las preguntas orientadoras, tomando como referencia para el análisis los tipos de respuesta constructiva a los conflictos. Se estima para esta etapa un tiempo aproximado de sesenta minutos.
- 2 El formador organiza las presentaciones de cada grupo, realizando luego una síntesis de los distintos aportes grupales.

Caso 4: ¿Profesionalización docente?

"El mayor problema, que tengo en la escuela se presenta con los docentes que son profesionales, ya que disponen de poco tiempo porque tienen otros empleos vinculados con su profesión que son los que más acaparan su tiempo e interés. Por lo tanto no pueden asistir a los cursos de actualización docente y esto hace que cometan varios errores desde el punto de vista pedagógico.

Hemos tenido quejas de los padres ante la práctica, muy utilizada, por algunos docentes, de entregar textos a los estudiantes y solicitarles que formen equipos para 'dar la clase. Para

nosotros, como equipo directivo, es una situación muy conflictiva, porque no tenemos la autoridad para obligarlos a utilizar este método de manera diferente. Es que este tipo de profesores no saben de didáctica, deberían actualizarse. Esto requiere que negociemos con las autoridades para encontrar una solución al problema. A la próxima reunión con la Secretaría iremos con los datos recabados en las observaciones de aula realizados con estos profesores. Es evidente que aquellos que tienen todas sus horas asignadas a esta escuela y que sólo son docentes, se identifican más con los problemas, buscan soluciones y se entusiasman con los proyectos porque participan de las instancias que organizamos aquí en la escuela para actualizarnos e intercambiar experiencias. Es bastante obvio decir que éstos logran mejores resultados de aprendizaje y mayor grado de satisfacción con los padres"

Ejes temáticos

- Criterios compartidos de trabajo.
- Instancias de coordinación.

Preguntas orientadoras

- a. ¿Qué problemas se crean cuando los docentes no pueden participar para elaborar criterios compartidos de trabajo?
- b. b) ¿Cómo podría llevarse adelante una negociación con las autoridades para encontrar una solución al respecto? Plantee los pasos que daría y justifique su respuesta.

Propuesta de planificación de la actividad

- 1 El formador divide a los participantes en grupos para discutir las preguntas orientadoras.
- 2 En una segunda instancia propone a los grupos que planteen situaciones conflictivas con padres, para ser simuladas. Solicita que quien participe en el rol de director proponga la solución o abordaje del conflicto utilizando algunas de las estrategias que se plantean en este módulo.

Caso 5: Evaluando las prácticas

"El problema, está actualmente centrado en la evaluación docente. Esto está generando muchos conflictos. Los docentes no están informados sobre los estatutos, las leyes, los códigos del trabajo. La evaluación se aplicó el año pasado; hicimos un primer ejercicio de evaluación hacia adentro en el que participaron todos los actores, pero no tuvimos información significativa ya que todos los profesores aparecieron como S buenos o excelentes. ¿Dónde está la ralla? listamos

*utilizando el instrumento adecuado! ¿Estamos evaluando realmente lo que tenemos que * evaluar?*

En esta comunidad hemos logrado construir un equipo técnico y nos planteamos reelaborar el instrumento, de manera tal que ese equipo está ahora haciendo las modificaciones que sugirieron los profesores.

Por otra parte, las evaluaciones del aprendizaje de los alumnos indican malas calificaciones. ¿Dónde está el problema! Una parte importante está referida, a la inamovilidad docente determinada, por el estatuto. Sí queremos tener una gestión moderna y dinámica, que produzca, cambios, hay que modificar el estatuto. Un docente al que se ha hecho un sumario es trasladado de colegio. Esto no sirve. Es trasladarle él problema, a otros. La falta de involucramiento y compromiso se visualiza cuando prometen realizar alguna tarea y en realidad ñola cumplen. Además, también se visualiza cuando un profesor tiene un curso" con treinta niños y al cabo de seis meses no conoce su realidad. ¿Cómo puede entonces llegar a ellos? ¿Cómo puede generar empatía si no los conoce? Esto lo he descubierto a lo largo de mis visitas a las salas de clases. Vero claro, debo manejarlo muy sutilmente, no debo superponerme a los docentes, aunque mí trabajo es el de marcar los lineamientos."

Ejes temáticos

- El directivo como mediador.
- Criterios compartidos de trabajo.
- Canales de comunicación.

Preguntas orientadoras

- a. ¿Cuáles de los planteamientos que aparecen en el caso requerirían de la mediación del director?
- b. ¿En relación a qué aspectos sería necesario establecer criterios de trabajo compartidos?
- c. ¿Cuál es su experiencia en relación a situaciones similares?

Propuesta de planificación de la actividad

1. Se propone la formación de tres equipos de trabajo: uno que represente el *liderazgo pedagógico*, otro el *liderazgo político* y el tercero, el *liderazgo estratégico*

Cada equipo analizará el caso en estudio desde la perspectiva que le ha sido asignada (pedagógica, estratégica, política), tomando como eje de la discusión grupal preguntas orientadoras similares a las propuestas. Se estiman treinta minutos para esta fase de la dinámica.

2. Una vez concluida esta etapa, los grupos realizan sus planteamientos al plenario.

El formador recoge los emergentes y los registra en el pizarrón o papelógrafo, listando los conceptos clave trabajados por cada grupo.

3. En función de lo trabajado, se solicita a los grupos que elaboren posibles líneas de acción que favorezcan la evaluación de las prácticas. El registro se realiza en filminas a fin de compartir las propuestas entre los participantes.

Caso 6: Diferentes significados para un mismo concepto

"En nuestra labor pedagógica trabajamos sobre la base de resultados. Planificamos en forma bimestral, establecemos indicadores, nos autoevaluamos. Es que hemos llegado a un grado de maduración del equipo, creo que esto es porque hemos pasado por situaciones muy difíciles. Ahora yo puedo estar fuera de la escuela y cada, uno sabe lo que tiene que hacer. Por ejemplo, antes no teníamos la misma comprensión acerca del significado de los tiempos pedagógicos, para mí el recreo y los almuerzos eran espacios educativos, los profesores creían que no, que eran sus tiempos. Eso creó situaciones tensas, muchas discusiones y hasta enojos. Los profesores me criticaron porque pensaron que yo era muy desconsiderada al no permitirles que el recreo fuera también 'su recreo. Sólo después, cuando pude demostrarles que la labor pedagógica no empieza y termina en el aula, logramos entendernos."

Eje temático

» Respuestas constructivas y poco constructivas para afrontar el conflicto.

Preguntas orientadoras

- a) ¿Cuáles serían posibles respuestas constructivas?
- b) ¿Cuáles serían posibles respuestas poco constructivas?

Planificación propuesta

1. El formador propone al grupo trabajar en plenario. Se plantea el caso y se invita a los participantes a pensar en torno de las preguntas orientadoras. El formador, o uno de los participantes, anotan en dos columnas las distintas situaciones planteadas respecto de cada pregunta.

2. Luego, el formador pone a consideración del grupo, alternativas de "final de escena", teniendo en cuenta una y otra columna. Finalmente, el formador rescata los principales conceptos trabajados.

Esta dinámica tiene una duración aproximada de sesenta minutos.

Conflictos en el nivel de contexto

Caso 7: Respuestas constructivas y poco constructivas

La directora cuenta que en una oportunidad, un padre, que era el presidente de la Asociación de Padres y Madres de Familia, llamó la atención a un auxiliar por la forma como trataba a uno de los niños. Ella, al enterarse, lo llamó y le pidió que en el futuro no interviniera directamente con el personal, sino que informara a la dirección. El padre argumentó que como presidente de la Asociación de Padres de Familia tenía derecho a actuar porque había visto varias actitudes hacia los alumnos que no le habían gustado. Además, dijo, quería solicitarle permiso para ingresar a las aulas.

La directora estaba muy molesta, ya que este hombre quería no sólo tomar decisiones por ella, sino observar las aulas. Esto podría traerle varios conflictos con los docentes.

Tenía dos alternativas muy claras.

Eje temático

- Respuestas constructivas y poco constructivas.

Pregunta orientadora

¿Cuáles son las alternativas de acción de la directora, en el marco de las denominadas respuestas constructivas y poco constructivas?

Propuesta de planificación de la actividad

1. El formador divide a los participantes en grupos y les sugiere continuar la historia, planteando dos alternativas de acción: constructivas y poco constructivas. Para cada uno de los tipos de respuesta pueden sugerirse además las consecuencias o el impacto que las mismas pueden ocasionar.

2. En una segunda instancia, los grupos realizan la simulación del caso, empleando alternativas de respuesta constructiva para el manejo de la situación conflictiva.

Caso 8: ¿Cómo hacer para integrarlos?

"En esta escuela, tenemos un problema, serio en relación a la droga. La escuela está en un entorno muy complejo donde sólo hay un 50% de padres con trabajo estable. Es por esta razón que enfocamos en el trabajo con los niños y los jóvenes, pero también con los padres. Notamos que estos no tenían buena comunicación ni con sus hijos ni con el colegio, y entonces empezamos a entrevistarlos. Nos dimos cuenta que tienen tantos problemas, que no se acercan a la escuela para no escuchar un problema más: el de sus hijos.

Cambiamos la modalidad de las reuniones de padres. Ahora organizamos reuniones informativas para abordar problemáticas del curso y del nivel; tenemos funcionando una escuela de padres para reflexionar y orientarlos en las relaciones interpersonales con sus hijos, para hablar sobre la importancia de comunicarse, de no resolver los problemas por medio de la violencia. También organizamos encuentros con los padres para tratar temas más personales e individualizar los casos.

El problema de la droga se trabaja entre profesores, alumnos y una institución, dependiente del Municipio, que nos apoya con una psicóloga y un asistente social.

Vero decidimos elaborar un proyecto, que ahora incorporamos al Curriculum.

Es muy importante tratar el problema de la droga desde el aula, porque atenta a lo pedagógico: estos niños están dispersos, no prestan atención en clase. ¿Cómo hacer para integrarlos? Ve acuerdo con lo que indican los lineamientos del Ministerio en relación a la atención a la diversidad, estamos haciendo lo que podemos, pero no tenemos tantos recursos como para poder cumplir lo que nos exigen: un aprendizaje de calidad"

Ejes temáticos

- Participación de padres.
- Trabajo con la comunidad.
- Redes de colaboración.

Preguntas orientadoras

a) ¿Qué opinión le merecen las estrategias llevadas adelante por la dirección y el colectivo escolar en relación a los aspectos pedagógicos y en relación al trabajo con los padres?

b) ¿Qué aspectos deberían ser trabajados para lograr consolidar "redes de colaboración"?

Propuesta de planificación de la actividad

1. Reunidos en pequeños grupos, los participantes preparan una simulación sobre un conflicto generado en un centro escolar debido a dos posiciones (tesis) divergentes:

Tesis 1: "El consumo abusivo de drogas entre los alumnos no es un problema sobre el que la escuela pueda actuar".

Tesis 2: "El consumo abusivo de drogas entre los alumnos afecta su rendimiento, por eso la escuela debe abordar este problema".

2. En cada grupo deberán asignarse los siguientes roles: defensor(es) de la tesis 1; defensor(es) de la tesis 2; mediador. El mediador tratará de desarrollar una negociación de colaboración, de acuerdo a los lineamientos planteados en el módulo y en la bibliografía sugerida.

3. El formador sintetizará los conceptos más relevantes surgidos durante la dinámica.

Caso 9: Tendiendo redes

"Con el Departamento de Educación tenemos reuniones mensuales para hacer el plan estratégico anual. Las escuelas de esta comuna tienen un muy buen rendimiento académico. La planificación la realiza el equipo, formado por el director, los equipos técnicos y representantes de la Secretaría. Además, en estas reuniones se decide la implementación de los y programas sociales, de los proyectos comunales asistenciales (salud, drogas, manejo de la discriminación, religión). El problema es que los profesores, al participar en estas reuniones, faltan a la escuela, apartándolos del trabajo en el aula. Y los reemplazos cuestan enormemente porque si bien tenemos un grupo de profesores suplentes a los que se puede recurrir, se atenta contra la calidad de la enseñanza. La rotación es otra dificultad con la que tenemos que lidiar.

Desde hace dos años estamos implementando los proyectos educativos de centro. Vero falta más definición del Departamento de Educación. Cada centro hace su proyecto, pero falta interconexión. Nuestro proyecto se la consensuado con profesores, alumnos y padres.

El director es también un gestor ante la Municipalidad. Por ejemplo, este colegio está construido en un terreno que no es municipal. El colegio es antiguo, no es funcional y hay que construir uno nuevo. El dinero está, pero hay que comprar el terreno: Esto lleva, tiempo, hay que mediar con la Municipalidad, hablar con el Alcalde. Esto me lleva, muchas horas. Lo mismo con los padres. Porque hay que informarles para, que se puedan movilizar, ayudarnos con conocimiento de causa.

En una palabra, hay que tener buena relación con el Alcalde, concejales, padres, profesores, para lograr resultados, lo que no siempre es fácil.

Yo les di a los padres una oficina, en esta escuela, porque creo que tienen que estar organizados para ser fuertes. No hay que tenerles miedo. Y esto hay que hacérselos entender a los colegas, que tienen temor por los conflictos que muchas veces se suceden cuando se involucra a los padres"

Ejes temáticos -

- ✓ Participación.
- ✓ Trabajo con los padres y la comunidad.

Preguntas orientadoras

- a. ¿Qué tipos de estrategias de trabajo en red se plantean en el caso? ¿Con qué tipos de actores?
- b. ¿Qué problemas, según este caso, pero también en relación con su experiencia, pueden suscitarse al interactuar con actores tales como autoridades, padres, profesionales de otras organizaciones, docentes?
- c. ¿Cuáles podrían ser los criterios de trabajo a definir para lograr mayor participación?
- d. ¿Qué instancias de coordinación serían importantes para fortalecer el trabajo con la comunidad?

Anexo 8 Constancia de asistencia a la dependencia administrativa.




Coordinación Técnico Administrativa
Distrito Escolar No. 10-17-11
Santo Tomas la Unión, Suchitepéquez



EL INFRASCRITO COORDINADOR TÉCNICO ADMINISTRATIVO DEL DISTRITO ESCOLAR NO. 10-17-11 DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ, HACE CONSTAR QUE:

Eva Magalí Chavaloc Bravo, carné No. 0912125, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa de la universidad Panamericana con extensión universitaria en la aldea Xejuyup, Nahualá, Sololá, realizó la práctica administrativa, requerida dentro del pensum de estudios, del cuatro de abril al tres de mayo del presente año, en horario de 8:00 a 13:00 horas, de lunes a viernes. Haciendo un total de doscientos cinco horas (205). Durante la estancia de la practicante en esta dependencia administrativa demostró: puntualidad, responsabilidad, interés y decisión para la realización de las tareas encomendadas.

Y A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA EXTIENDO, FIRMO Y SELLO ÉSTA CONSTANCIA EN SANTO TOMÁS LA UNIÓN, SUCHITEPÉQUEZ EL TRES DE JUNIO DEL AÑO DOS MIL ONCE.


Lic. Miguel Eduardo Figueroa Barrios
Coordinador Técnico Administrativo
Distrito Escolar No. 10-17-11

