

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias de la Educación  
Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa



**Propuesta de liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, Sololá**  
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Diego Marconi Saloj Mazariegos

Santa Clara La Laguna, Sololá, abril 2014

**Propuesta de liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, Sololá**  
(Informe de Práctica Profesional Dirigida)

Diego Marconi Saloj Mazariegos

Licda. Irma Patricia Rodríguez (Asesora)  
M.A. Patricia Mazariegos Romero (Revisora)

Santa Clara La Laguna, Sololá, abril 2014

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**Lic. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias de la Educación**

**Lic. Dinno Marcelo Zaghi García**

Decano

**M. Sc. Dilia Figueroa de Teos**

Vice Decana

**M. Sc. Susana Gularte**

Coordinadora Regional

**Lic. Diego Tuj Ajché**

Coordinador de sede

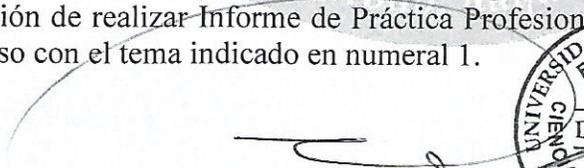
**DICTAMEN DE APROBACIÓN**  
**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL DIRIGIDA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ASUNTO: Diego Marconi Saloj Mazariegos**  
Estudiante de la carrera de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, de esta Facultad, solicita autorización para realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida para completar requisitos de graduación.

Dictamen 08/2013

Después de haber estudiado el anteproyecto presentado a esta Decanatura para cumplir los requisitos para elaborar Informe de Práctica Profesional Dirigida, que es requerido para obtener el título de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Se resuelve:

1. El anteproyecto presentado con el nombre de: **Propuesta de liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, Sololá.** Está enmarcado dentro de los conceptos requeridos para la elaboración del Informe de Práctica Profesional Dirigida.
2. La temática se enfoca en temas sujetos al campo de investigación con el marco científico requerido.
3. Habiendo cumplido con lo descrito en el reglamento de egreso de la Universidad Panamericana en opciones de Egreso, artículo No. 5 del inciso a) al g).
4. Por lo antes expuesto, el estudiante **Diego Marconi Saloj Mazariegos** recibe la aprobación de realizar Informe de Práctica Profesional Dirigida, solicitado como opción de Egreso con el tema indicado en numeral 1.

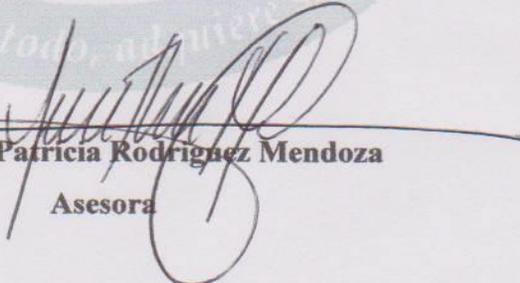
  
**Lic. Dinno Marcelo Zagarín**  
Decano

Facultad de Ciencias de la Educación



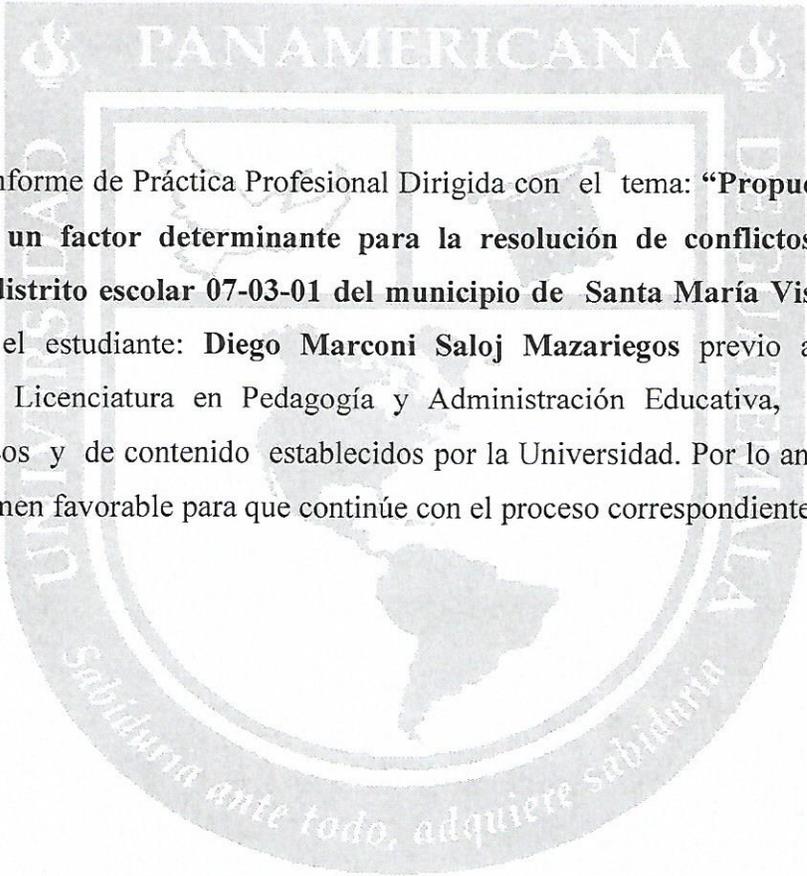
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
Guatemala seis de marzo del año dos mil catorce.-----

En virtud del informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **Propuesta de liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación Sololá.** Presentado por el estudiante: **Diego Marconi Saloj Mazariegos**, previo a optar al grado académico de **Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecido por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

  
Licda. Irma Patricia Rodríguez Mendoza  
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.  
Guatemala dos de abril del dos mil catorce.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Propuesta de liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, Sololá”**.  
Presentado por el estudiante: **Diego Marconi Saloj Mazariegos** previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad. Por lo anterior se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



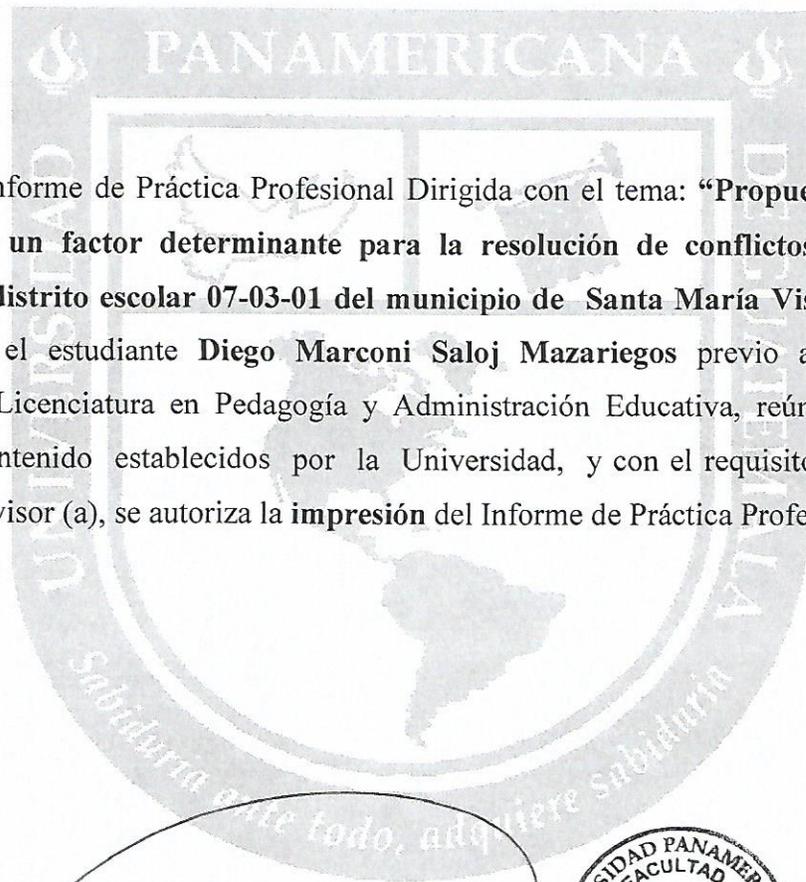
*Patricia Mazariegos Romero*

**M.A. Patricia Mazariegos Romero**

*Revisora*

UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN. Guatemala, ocho de abril del año dos mil catorce.-----

En virtud del Informe de Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Propuesta de liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, Sololá”**. Presentado por el estudiante **Diego Marconi Saloj Mazariegos** previo a optar al grado académico de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, y con el requisito de Dictamen de Asesor (a) y Revisor (a), se autoriza la **impresión** del Informe de Práctica Profesional Dirigida.



Lic. Dinno Marcelo Zaghi

Decano

Facultad de Ciencias de la Educación



## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen   | i  |
| Introducción  | ii |
| Capítulo 1  | 1  |
| Marco contextual  | 1  |
| 1.1 Reseña histórica de la institución  | 1  |
| 1.2 Observación física de la institución educativa  | 2  |
| 1.3 Descripción del establecimiento   | 3  |
| Capítulo 2  | 10 |
| Marco teórico   | 10 |
| 2.1 Áreas de gestión administrativa   | 10 |
| 2.2 Referente teórico que fundamenta la propuesta   | 12 |
| Capítulo 3  | 23 |
| Marco metodológico  | 23 |
| 3.1 Descripción de la metodología aplicada  | 23 |
| 3.2 Diagnóstico FODA análisis de viabilidad   | 23 |
| 3.3 Diseño del proyecto   | 27 |
| 3.4 Matriz del marco lógico   | 28 |
| 3.5 Plan de ejecución   | 30 |
| Capitulo 4  | 32 |
| Informe del proyecto educativo  | 32 |
| 4.1 Descripción del proyecto  | 32 |
| 4.2 Justificación   | 32 |
| 4.3 Contenidos del proyecto   | 33 |
| 4.4 Cbjetivos   | 33 |
| 4.5 Ejecución del proyecto  | 33 |
| 4.6 Recursos  | 37 |
| 4.7 Incorporación de mejoras a las áreas de gestión como resultado de la implementación o validación. | 39 |
| Capítulo 5  | 40 |

|  |    |
|--|----|
| Sistematización del proceso  | 40 |
| Conclusiones   | 41 |
| Recomendaciones  | 42 |
| Referencias bibliográficas   | 43 |
| Anexos   | 45 |
| Anexo 1 Ficha informativa del estudiante                               | 45 |
| Anexo 2 Organigrama institucional                                      | 46 |
| Anexo 3 Croquis de la institución educativa                            | 47 |
| Anexo 4 Plano de la oficina  | 48 |
| Anexo 5 Instrumento técnico de aplicación para recolectar información. | 49 |
| Anexo 6 Resultado de recolección de datos aplicado                     | 53 |
| Anexo 7 Propuesta  | 55 |

## **Índice de Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Observación física                    | 2  |
| Tabla 2 FODA                                  | 23 |
| Tabla 3 Análisis de viabilidad y factibilidad | 26 |
| Tabla 4 Matriz de marco lógico                | 28 |
| Tabla 5 Cronograma de actividades             | 36 |
| Tabla 6 Presupuesto                           | 38 |
| Tabla 7 Matriz de sistematización del proceso | 40 |

## **Resumen**

En el presente informe se incluye el detalle de la práctica profesional dirigida que se realizó en la supervisión educativa del distrito 07-03-01, del municipio de Santa María Visitación, del departamento de Sololá, el objetivo fue fortalecer los procesos administrativos de la supervisión y de los establecimientos educativos a su cargo.

Se realizó un diagnóstico institucional por medio de un FODA participativo, encontrando como fortaleza que el supervisor es una persona con un liderazgo positivo, dentro de las debilidades se evidenció que la mayoría de directores no aplican correctamente los procesos administrativos, de allí se deriva la propuesta de brindar una guía orientativa para la resolución de conflictos.

Concluyendo en que es el director quien debe realizar la mediación de conflictos entre docentes, docentes y estudiantes, docentes y comunidad educativa en general, por lo tanto debe tener conocimientos de liderazgo y mediación.

## **Introducción**

Los centros educativos constituyen espacios importantes de encuentro y socialización, tanto para estudiantes como para docentes, personal administrativo y padres de familia. Producto de la dinámica de interacción cotidiana entre ellos suelen presentarse situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para fortalecer las relaciones interpersonales, promover el desarrollo de las personas y de los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto.

El objetivo del presente documento es proporcionar herramientas metodológicas para directores educativos, quienes tienen la responsabilidad directa de promover entre sus docentes, estudiantes y padres de familia, la reflexión, el diálogo, el consenso y la capacidad de escucha, dirigidos a la resolución pacífica, democrática y creativa de los conflictos. Asimismo, permitirá orientar a los directores a organizar sus centros educativos generando un clima propicio para los aprendizajes y el desarrollo humano de todos los miembros de la comunidad educativa.

El informe está conformado de seis capítulos; el capítulo 1 es el Marco Contextual que contiene lo referente a la institución donde se llevó a cabo el trabajo de campo, en este caso la Supervisión educativa. El capítulo 2 es el Marco Teórico que incluye aspectos del área de Gestión administrativa, resolución de conflictos en los centros educativos, los factores personales y del entorno que influyen en ellos.

El Capítulo 3 es el Marco Metodológico que contiene el análisis FODA, el diseño del proyecto, la matriz del marco lógico y el plan de ejecución. El capítulo 4 abarca la descripción, justificación y objetivos del proyecto, asimismo contiene la descripción del trabajo de campo y la incorporación de mejoras a las áreas de gestión. El capítulo 5 aborda las etapas de la práctica administrativa, los logros, dificultades y lecciones aprendidas. Posteriormente se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

# **Capítulo 1**

## **Marco Contextual**

### **1.1 Reseña histórica de la institución**

La historia de la supervisión educativa en Guatemala ha cambiado a través del tiempo, siendo la Política Nacional de los distintos gobiernos, la que ha dictado las estrategias a seguir en materia de educación.

La supervisión educativa en Guatemala inicia con el Decreto 130, que emitió la Primera Ley Orgánica de Instrucción Pública Primaria, el 2 de enero de 1875, como parte de la reforma liberal de Justo Rufino Barrios. Tenía como finalidad lograr la organización, dirección e inspección de la enseñanza Primaria Pública. Fundamentalmente, se ejercía una acción fiscalizadora y de inspección, dirigida a los maestros de escuelas primarias oficiales.

En 1999 el Ministro de Educación crea paralelo a los supervisores la figura del Coordinador Técnico Administrativo, sin una base legal, solamente con un manual de funciones, (tomadas en su mayoría del Acuerdo Gubernativo 123 "A" y de la Ley de Servicio Civil). Con esto pretendía que se mejorara la atención al cliente y que cada supervisor tuviera una cantidad reducida de establecimientos.

Para el año 2003 existían tres figuras, lo que ocasionaba, en algunos casos, fricción pues quienes poseían nombramiento de supervisor educativo se sentían con más derechos que aquellos que estaban asignados como coordinadores. Pero desde el año 2011 se nombró a todos los administradores educativos como Supervisores Educativos.

## 1.2 Observación física de la Institución Educativa

Nombre de la Institución: Supervisión Educativa Distrito No.07-03-01 Santa María Visitación.

Resultados de la observación física

Tabla 1 Observación Física

| No. | Aspecto observado  | Respuestas                              | Observaciones y/o Comentarios  |
|-----|--|---|--|
| 1   | Dimensiones promedio de la oficina.                                | 4 x 3 mts.                              | Oficina de Supervisión Educativa y Secretaria, muy pequeñas e inadecuadas.   |
| 2   | Ubicación.   | Muy buena<br>Buena<br>Regular<br>Mala   | Buena: porque se encuentra en un lugar accesible y a la vista del público  |
| 3   | Ventilación.   | Suficiente<br>Aceptable<br>No aceptable | No aceptable porque únicamente tiene dos ventanas provocando humedad y mal olor.   |
| 4   | Iluminación.   | Suficiente<br>Aceptable<br>No aceptable | No aceptable debido a que existe energía eléctrica, pero no tiene lámparas para poder iluminar los espacios de la institución.   |
| 5   | Sala de estar.   | Si<br>No                                | No tiene sala de estar.  |
| 6   | Cuenta con servicio de internet.                                   | Si<br>No                                | Sí, pero sólo para el supervisor educativo en el plan prepago (Modem)  |
| 7   | Cuenta con servicios de ayudas audiovisuales.                      | Si<br>No<br>Estado                      | Si tiene una cañonera que está en buen estado.   |
| 8   | Tiene suficiente agua entubada                                     | Si<br>No                                | No, debido a las carencias de agua en la población al mismo tiempo la institución no posee depósito de agua.   |
| 9   | El edificio es   | Oficial<br>Privado                      | Oficial, porque ocupa las instalaciones del Gimnasio Municipal.  |
| 10. | Otros aspectos que no se consideraron en esta guía de observación. |   | Las instalaciones son muy pequeñas y no existe recurso asignado para la compra de equipos audiovisuales, enceres de limpieza o material didáctico para el uso exclusivo de las actividades externas de la supervisión educativa. |

Fuente: Elaboración propia 2013

Con todos los aspectos calificados y observados, se sugiere la gestión de instalaciones más adecuadas para el funcionamiento de una organización oficial como lo es la Supervisión Educativa, mejorando los aspectos de infraestructura, logrando así un mejor desempeño laboral, al mismo tiempo dar a conocer al Ministerio de Educación, a través de la Dirección Departamental de Educación de Sololá; las necesidades que tiene la supervisión educativa en cuanto a recursos humanos, recursos financieros, recursos didácticos y recursos audiovisuales para cubrir las necesidades que se tienen.

### 1.3 Descripción del establecimiento

La Supervisión Educativa, se considera la columna vertebral del Sistema Educativo en el sentido de ser aquella que sostiene el nexo entre la administración superior y la comunidad educativa.

La supervisión educativa acciona como orientadora y brinda asistencia técnica, permanente y profesional tanto a directivos como docentes, así como media en la resolución de conflictos, producto de la poca o nula comunicación entre las partes involucradas.

En Guatemala la supervisión educativa como tal tiene su base legal en lo siguiente:

- a. Constitución Política de la República de Guatemala (Artículos 71, 72, 73 y 74)
- b. Decreto Legislativo No. 12-91, Ley de Educación Nacional.
- c. Acuerdo Gubernativo 123"A", de fecha 11 de mayo de 1965, "Reglamento de la Supervisión Técnica Escolar"

El supervisor educativo entre sus funciones está la de contribuir a la superación de los docentes, a la resolución de los conflictos, a poner en marcha los programas y proyectos establecidos por el Ministerio de Educación, a la aplicación de la norma cuando fuese necesario.

## Organización

Guatemala está dividida en 22 departamentos, y éstos a su vez en municipios, (332 en total). En servicio hay 141 supervisores con nombramiento de Supervisor Educativo y 224 de Profesional I con funciones de Supervisor Educativo. A cada supervisor le corresponde un distrito escolar el cual oscila entre 14 a 50 establecimientos educativos tanto del área urbana como rural, (tanto del sector oficial como privado y por cooperativa).

Entre los establecimientos a supervisar hay nivel preprimario, primario y media. Son pocos los supervisores que atienden solamente un nivel. Como se podrá observar los problemas son variopintos y por consiguiente se debe tener una habilidad tal como para resolver situaciones de diferente nivel. Las actuaciones están contenidas en un Plan Operativo Anual, POA, en donde se establecen las visitas que se realizarán en el año, así como otras acciones a realizar.

## Evaluación del Desempeño

En el caso del supervisor educativo únicamente interviene en la evaluación del docente contratado como director del centro. La evaluación consiste en una hoja de entrevista con indicadores de actuación tanto a nivel docente como con la comunidad. Los resultados únicamente los utilizan para la recontractación. Esto ha permitido que la mayoría continúe laborando.

## Capacitaciones

En cuanto a la preparación en sí como administradores de la educación a nivel Departamental se llevan capacitaciones de reforzamiento y actualización en la aplicación de la norma y sobre relaciones humanas. Hay que hacer notar que éstas no son constantes.

## Visión

Somos una institución evolutiva, organizada, eficiente y eficaz, generadora de oportunidades de enseñanza-aprendizaje, orientada a resultados, que aprovecha diligentemente las oportunidades que el siglo XXI le brinda y comprometida con una Guatemala mejor.

## Misión

Formar ciudadanos con carácter, capaces de aprender por sí mismos, orgullosos de ser guatemaltecos, empeñados en conseguir su desarrollo integral, con principios, valores y convicciones que fundamentan su conducta.

## Políticas Educativas

“Garantizar el acceso, permanencia y egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar.

Calidad: Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.

Recurso Humano: Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional.

Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural: Fortalecimiento de la Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural. Aumento de la Inversión Educativa.

Fortalecimiento Institucional y Descentralización: Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo, comparte las bases filosóficas del Ministerio de Educación.

## Cobertura

Garantizar el acceso, permanencia y egreso efectivo de la niñez y la juventud sin discriminación, a todos los niveles educativos y subsistemas escolar y extraescolar.

### a) Objetivos Estratégicos

- Incrementar la cobertura en todos los niveles educativos.
- Garantizar las condiciones que permitan la permanencia y egreso de los estudiantes en los diferentes niveles educativos.

- Ampliar programas extraescolares para quienes no han tenido acceso al sistema escolarizado y puedan completar el nivel primario y medio.

## Objetivos de la Supervisión Educativa

- Desarrollar en los maestros, la comprensión acerca de la finalidad, características y funciones de los distintos niveles educativos y su relación.
- Contribuir a estrechar las relaciones entre el maestro y la Comunidad para promover el desarrollo de la misma.
- Coordinar el trabajo de los maestros para que haya armonía en la labor docente a efecto de alcanzar los mismos objetivos generales.
- Estimular a los maestros cuya labor sea satisfactoria, proporcionándoles oportunidades de mejoramiento profesional.
- Colaborar en la solución de los problemas docentes de los maestros, en el desarrollo de los programas escolares, en la correcta interpretación y aplicación de los principios y técnicas didácticas modernas y de evaluación del rendimiento escolar y del trabajo docente.
- Investigar las causas de los problemas que afectan la educación y proponer soluciones.
- Orientar en las técnicas de Supervisión, Organización y Administración escolares a los directores de escuelas de los diversos niveles educativos.

## Calidad

Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante.

### a) Objetivos Estratégicos:

- Contar con diseños e instrumentos curriculares que respondan a las características y necesidades de la población y a los avances de la ciencia y la tecnología.
- Proveer instrumentos de desarrollo y ejecución curricular
- Fortalecer el sistema de evaluación para garantizar la calidad educativa.

## Modelo de Gestión

Fortalecimiento sistemático de los mecanismos de efectividad y transparencia en el sistema educativo nacional.

### a) Objetivos Estratégicos

- Sistematizar el proceso de información educativa.
- Fortalecer el modelo de gestión para alcanzar la efectividad del proceso educativo.
- Garantizar la transparencia en el proceso de gestión.
- Fortalecer criterios de calidad en la administración de las instituciones educativas.
- Establecer un sistema de remozamiento, mantenimiento y construcción de la planta física de los centros educativo

## Recurso Humano

Fortalecimiento de la formación, evaluación y gestión del recurso humano del Sistema Educativo Nacional.

### a) Objetivos Estratégicos

- Garantizar la formación y actualización idónea del recurso humano para alcanzar un desempeño efectivo.
- Evaluar el desempeño del recurso humano para fines de mejora de la calidad.
- Implementar un sistema de incentivos y prestaciones para el recurso humano, vinculados al desempeño, la formación y las condiciones.

## Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural

Fortalecimiento de la Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural.

#### a) Objetivos Estratégicos

- Fortalecer programas bilingües multiculturales e interculturales para la convivencia armónica entre los pueblos y sus culturas.
- Implementar diseños curriculares, conforme a las características socioculturales de cada pueblo.
- Garantizar la generalización de la Educación Bilingüe Multicultural e Intercultural.
- Establecer el Sistema de acompañamiento técnico de aula específico de la EBM.

#### Aumento de la Inversión Educativa

Incremento de la asignación presupuestaria a la Educación hasta alcanzar lo que establece el Artículo 102 de la Ley de Educación Nacional, (7% del producto interno bruto)

#### a) Objetivos Estratégicos

- Garantizar el sostenido del presupuesto de Educación en correspondencia al aumento de la población escolar y al mejoramiento permanente del sistema educativo.
- Promover criterios de equidad en la asignación de los recursos con el fin de reducir las brechas.
- Asignar recursos para implementar de manera regular la dotación de material y equipo.

#### Equidad

Garantizar la educación con calidad que demandan las personas que conforman los cuatro pueblos, especialmente los grupos más vulnerables, reconociendo su contexto y su mundo actual.

#### a) Objetivos Estratégicos

- Asegurar que el Sistema Nacional de Educación permita el acceso a la educación integral con equidad y en igualdad de oportunidades.
- Asegurar las condiciones esenciales que garanticen la equidad e igualdad de oportunidades.
- Reducir el fracaso escolar en los grupos más vulnerables.
- Implementar programas educativos que favorezcan la calidad educativa para grupos vulnerables

## Fortalecimiento Institucional y Descentralización

Fortalecer la institucionalidad del sistema educativo nacional y la participación desde el ámbito local para garantizar la calidad, cobertura y pertinencia social, cultural y lingüística en todos los niveles con equidad, transparencia y visión de largo plazo.

### a) Objetivos Estratégicos:

- Fortalecer a las instancias locales para que desarrollen el proceso de descentralización y participación en las decisiones administrativas y técnicas.
- Promover y fortalecer la participación de diferentes sectores sociales a nivel comunitario, municipal y regional en la educación.
- Fortalecer programas de investigación y evaluación del Sistema Educativo Nacional.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Áreas de Gestión Administrativa**

##### **Gestión**

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señalan que “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

La gestión es el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

##### **Administración**

La Administración más que una ciencia social es la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; perseguidos por la organización.

“La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.  
(George R. Terry)

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (José A. Fernández Arenas)

“La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las metas generales, tanto institucionales como personales.

## Proceso de Administración

**Planificar:** Proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA).

**Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?

**Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

**Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

Partiendo de los conceptos anteriores se determina que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. También es el conjunto de acciones que se realizan a fin de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) para la consecución de los objetivos de la institución.

Implica la planificación, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones, a la resolución de conflictos.

## 2.2 Referente teórico que fundamenta la propuesta

### Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española, liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta, lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

El liderazgo es el conjunto de habilidades administrativas o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos; tomando la iniciativa de gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar.

El filósofo (Landofi, Hugo, 2010) define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre”.

### Liderazgo Administrativo

El liderazgo administrativo es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

La importancia del liderazgo administrativo en las organizaciones dependen, para crecer y perdurar de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de beneficio y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder administrativo no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza.

La tarea del líder administrativo no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

Estar en presencia de un sujeto instruido en las artes del liderazgo administrativo es estar en presencia de una persona consiente de peso específico, capaz de sobrellevar a conciencia las tareas más comprometidas que puede afrontar un hombre de negocios. Su ser estará en sintonía con las necesidades de su empresa y dedicara todo su tiempo a solucionar de la manera en la que le sea posible las problemáticas que en el recaigan.

### ¿Qué es el conflicto?

Según su etimología latina, la palabra conflicto (con-flicto) significa “enfrentamiento con”. Se define el conflicto como un choque, un desacuerdo entre dos o más partes que perciben diferencias incompatibles entre ellos y ven amenazados sus recursos, necesidades psicológicas o valores.

“El conflicto no es una catástrofe inevitable, sino la consecuencia de una mala percepción, una mala comunicación, de procesos inconscientes, resultado de una frustración, de la patología de los dirigentes o de una mala técnica de negociación” (Fisas V., 2006)

“El conflicto es el proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (Redorta, J., 2007)

“Conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles” (Fisas V., 2006)

La explicación del conflicto difiere según se aborden distintas perspectivas; así, Freud lo interpreta como una lucha por el poder; para Darwin consiste en la lucha por existir y por consiguiente, el énfasis reside en los procesos de adaptación; Marx se centra en la lucha por la igualdad, de manera que son los procesos de comparación social los que adquieren protagonismo, y Piaget entiende el conflicto como una lucha por ser, ocupando un lugar relevante la resolución de problemas y el aprendizaje.

### Actitudes ante el conflicto

“Frente a una situación de conflicto, sea cual sea su naturaleza, hay multitud de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, dándose las diversas actitudes, según se acepte, evite o niegue el conflicto. En tales situaciones, se puede describir el comportamiento de un individuo a lo largo de dos dimensiones básicas”: (Cascón P.)

Asertividad, la medida en que la persona intenta satisfacer sus propios intereses.

Cooperativismo, la medida en que la persona intenta satisfacer a la otra persona se refiere.

Estas dos dimensiones básicas de comportamiento definen cinco modos diferentes para responder a situaciones de conflicto, además de la negación de existencia del mismo. Estas reacciones se describen a continuación combinadas con la teoría de juegos:

Negación: Se evita reconocer la existencia del conflicto. Posiblemente, este estallará más tarde siguiendo la escalada conflictual.

Competición (ganar/perder): Consiste en la actitud de querer conseguir lo que uno quiere; hacer valer sus objetivos y metas es lo más importante sin importar la otra parte.

Acomodación (perder/ganar): Consiste en no hacer valer ni plantear los objetivos propios por tal de no confrontar a la otra parte. De esta manera, no se resuelve el conflicto puesto que las necesidades de una de las partes no han quedado satisfechas.

Evasión (perder/perder): Se reconoce la existencia del conflicto, pero sin deseos de enfrentarse a él por ninguna de las partes. Con esta actitud no se logra ni la consecución de objetivos ni la relación idónea para ninguna de las partes involucradas.

Cooperación (ganar/ ganar): Las partes en conflicto entienden que es tan importante los objetivos propios como la relación, por lo que el fin y los medios tienen que ser coherentes entre ellos.

Negociación: Las partes llegan a un acuerdo sin renunciar a aquello que les es fundamental (necesidades), pero ceden en lo que es menos importante.

## El Problema

Después de hacer un listado de los posibles problemas se tienen que priorizarlos y buscar cual es el problema central y la raíz del mismo.

Es el hecho de divergencia entre las partes. Es necesario distinguir entre conflictos reales (aquellos que la satisfacción de una parte impide la otra) o conflictos innecesarios.

## Formas alternativas de resolver los conflictos

(Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, 2004) “Ya identificada la raíz del conflicto, las personas involucradas manifiestan buscar la forma pacífica de resolverlo:

## La Negociación

Se da cuando las dos personas o grupos dialogan directamente para solucionar el conflicto. La negociación es una comunicación en doble vía que permite llegar a acuerdos.

Claves para negociar:

- Voluntad de las personas para negociar.
- Separar a la persona del problema.
- Honestidad de las partes involucradas.
- Compromiso de respetar los acuerdos.
- Celebrar después de lograr acuerdos, porque las dos partes han ganado.

## La Conciliación

La conciliación es otra forma de resolver los conflictos de forma pacífica. Las partes que están en el conflicto solicitan la ayuda de otra persona a quien se le llama conciliador, será quien les ayudará a negociar y resolver el problema que generó el conflicto.

Pasos que debe seguir el conciliador.

- Escucha a las partes por separado.
- No interrumpir a la persona que está hablando.
- Cuando la persona termine de hablar, sino quedó algo muy claro, preguntar.
- No dar opinión personal del conflicto al terminar de escuchar a las partes.

1. Hacer el análisis del conflicto.

- Persona.
- Problema.
- Proceso.

2. Brindar información a las partes.

- Explicar que es la conciliación.
- Cuáles son los objetivos de la conciliación.

### 3. Fijar las reglas del juego.

- Tiempos para hablar.
- No insultarse.
- Lugar dónde se realizará la reunión.
- Número de personas que participarán.
- Escucharse realmente.

### 4. Realización de la reunión de conciliación.

- Realizar la reunión de conciliación en un lugar neutral.
- Informar a las partes de las reglas de la conciliación.
- Escuchar a las partes una por una.
- Presentar el análisis del conflicto realizada con anterioridad.
- Escuchar nuevamente las posturas de las partes después del análisis.
- Encontrar la raíz del conflicto o su causa original.
- Escuchar posibles soluciones presentadas por las partes.
- Si no hay acuerdo o negociación en base a las propuestas, la persona conciliadora presenta posibles soluciones que no afecten a una sola parte, que las partes pueden aceptar o no.

### 5. Acuerdos llegados a la conciliación.

- Elaborar un documento de acuerdos.
- Los acuerdos no deben de violar las leyes o normas de la comunidad.
- Preguntar a las partes si están conformes con los acuerdos.
- Firmar el documento de acuerdo.

## La Mediación.

Es la forma de resolver los conflictos con la ayuda de otra persona que actúa de forma imparcial que se diferencia de la conciliación, en cuanto a que no da posibles soluciones. Sólo facilita la negociación entre las partes en conflicto.

El proceso de la mediación es el mismo que el de la conciliación.

## ¿Cómo abordar los conflictos?

(Ministerio de Educación de Chile, 2006) “Por la propia naturaleza y por las diversas formas de expresarse en la vida de las personas, existen dos formas de abordar los conflictos. Una forma, desde una posición controversial, que busca satisfacer las necesidades e intereses en disputa a costa de la insatisfacción de la otra persona. En esta postura, una gran parte involucrada gana y la otra parte pierde, y por lo general no se resuelven los conflictos y eventualmente podría generar una cadena creciente de conflictos.

Otra es desde una posición colaborativa, que busca distinguir y considerar los intereses, emociones y expectativas de ambas partes en juego en la alternativa de resolución. Ambas partes ganan en el proceso de resolución.

Considerando lo anterior, se puede enunciar que todas las personas adoptan una postura frente a un conflicto:

- a. Una postura en la que existe mayor preocupación por uno mismo en la resolución de conflictos.
- b. Una postura de preocupación por el otro, en el proceso de resolución del conflicto.

Distinguir estas dos posiciones frente a la resolución de un conflicto no implica que una sea más correcta que otra, por el contrario, dependiendo de la intensidad y características de la situación y considerando la relación de poder, reciprocidad y expectativas futuras de la relación entre las partes, las personas se mueven entre estas dos posiciones, asumiendo algún estilo de resolución”. Interpretando esta imagen se pueden describir cinco estilos de abordaje de un conflicto: Competitividad, Evitación, Compromiso, Acomodación y Colaboración. (Thomas y Kilman)

## ¿Cómo minimizar el conflicto a Nivel Institucional?

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 A.)

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.

De acuerdo a lo descrito anteriormente “existen dos elementos que deben estar presentes para minimizarse el conflicto a nivel institucional”: (Rodríguez D., 2002)

- 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. Cómo minimizar el conflicto en el nivel institucional.

## Normas de convivencia

“Cuanto más organizada y cohesionada esté el centro educativo, 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 N.).

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.

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.

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.

### ¿Cómo Minimizar el Conflicto en el Nivel Docente?

“Los centros educativos poseen 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 su labor cuando se les presentan mejores oportunidades. Así las diferencias de trayectoria profesional y expectativas sobre su rol, se agrega la alta rotación del plantel, que no permite consolidar equipos estables”. (Elizondo Huerta A., 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 las más relevantes:

- La estructura por comisiones que organiza a maestros y profesores dentro del escenario institucional, en el que cada uno de ellos responde y se hace cargo de un sector de la realidad de la escuela.
- La falta de espacios y tiempos, además de la forma organizativa descrita, 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, (Gimeno Sacristán, J. y otros) “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 se instala 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. 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.

## Capítulo 3

### Marco Metodológico

#### 3.1 Descripción de la Metodología Aplicada

La propuesta que se planteó se determinó partiendo del análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Supervisión Educativa, tomando en cuenta una debilidad para convertirla en oportunidad, asimismo se determinó el análisis de viabilidad y factibilidad.

#### 3.2 Diagnóstico FODA Análisis de Viabilidad

Tabla 2 FODA

| Componente: Administración de Centro Educativos (Directores)   |   |
|--|---|
| Fortalezas   | Oportunidades   |
| 1. Equidad en puestos de director (a).<br>2. Directores con nivel académico universitario.<br>3. Autoformación en procesos administrativos.  | 1. Evaluación de rendimiento administrativo.<br>2. Reconocimiento de labor administrativa de parte de la comunidad educativa. |
| Debilidades  | Amenazas  |
| 1. Falta de capacitaciones sobre funciones administrativas<br>2. Carencia de conocimiento sobre el manejo de libros de inventarios y otros.<br>3. Carencia de manual o guía de resolución de conflictos.<br>4. Normativas o acuerdos que no son respetados o llevados a la práctica.<br>5. Tardanza en la entrega de Títulos a graduandos del Ciclo Diversificado. | 1. Suspensión de labores por enfermedad<br>2. Suscripción de acta por el Supervisor educativo por algún incumplimiento.       |

Fuente: Elaboración propia 2013

#### Análisis FODA

##### Administración de Centros Educativos (Directores)

##### Fortalezas

1. Equidad en puestos de director (a): Que cualquiera puede optar al cargo de administración, sin importar a que género pertenezca.

2. Directores con nivel académico universitario: La mayoría de directores que administran los centros educativos del distrito escolar, ya poseen el nivel académico superior.
3. Autoformación en procesos administrativos: Los directores y directoras investigan los procesos para realizar alguna actividad administrativa.

## Oportunidades

1. Evaluación de rendimiento administrativo: De parte del supervisor educativo o alguna otra autoridad competente, se realizan evaluaciones ocasionales para la labor administrativa que realizan los directores en sus centros educativos.
2. Reconocimiento de labor administrativa de parte de la comunidad educativa: Padres de familia, ONG's, personal docente y estudiantes, aprecian la labor que desempeña el director en el centro educativo a través de un reconocimiento.

## Debilidades

1. Falta de capacitaciones sobre funciones administrativas: La mayoría de directores desconocen algunas funciones administrativas, debido a la carencia de formación en el desempeño administrativo.
2. Carencia de conocimiento sobre el manejo de libros de inventarios y otros: La deficiencia en el manejo de libros contables, de inventario y otros perjudica la administración de los directores, pero es el resultado de la falta de acompañamiento administrativo.
3. Carencia de manual o guía de resolución de conflictos: Los directores no poseen documentos que fundamenten los procesos para la resolución de conflictos o controversias en sus centros educativos. Dando como resultado el manejo inadecuado de dichos procesos.
4. Normativas o acuerdos que no son respetados o llevados a la práctica: La implementación y elaboración del PEI fue un proceso que no fue aceptado por los directores del distrito.
5. Tardanza en la entrega de Títulos a graduandos del Ciclo Diversificado: El personal administrativo realizan de manera lenta la entrega de papelería para la gestión de títulos en la Dirección Departamental, dando como resultado la tardanza de la emisión de dicho documento.

## Amenazas

1. Suspensión de labores por enfermedad: Debido a situaciones de salud inesperadas, son motivos de ausencias en la labor, perjudicando el cumplimiento adecuado de las obligaciones.
2. Suscripción de acta por el Supervisor educativo por algún incumplimiento: Por alguna falta o incumplimiento en la administración, el supervisor educativo tendrá la potestad de suscribir un acta para dejar en constancia lo sucedido, perjudicando así el record laboral del director.

## Análisis de viabilidad y Factibilidad

Tabla 3 Análisis de Viabilidad y Factibilidad

| No                          | Criterios  | Viabilidad |    | Factibilidad |    |
|-----------------------------|--|------------|----|--------------|----|
|                             |  | Si         | No | Si           | No |
| <b>Técnico</b>              |  |            |    |              |    |
| 1                           | ¿Se tiene definida la cobertura de la propuesta?                   | X          |    | X            |    |
| 2                           | ¿Se cuenta con el recurso necesario para la propuesta?             | X          |    | X            |    |
| 3                           | ¿Reúne las características para considerársele una propuesta?      | X          |    | X            |    |
| <b>Financiero</b>           |  |            |    |              |    |
| 4                           | ¿Se ha contemplado el pago de viáticos durante el proceso?         | X          |    | X            |    |
| <b>Económico</b>            |  |            |    |              |    |
| 5                           | ¿Se cuenta con presupuesto de la realización de la propuesta?      |            | X  |              | X  |
| <b>Administrativo legal</b> |  |            |    |              |    |
| 6                           | ¿Autoriza la universidad el tipo de proyecto?                      | X          |    | X            |    |
| 7                           | ¿Autoriza la Supervisión Educativa el tipo de proyecto?            | X          |    | X            |    |
| 8                           | ¿El proyecto responde a las políticas y objetivos institucionales? | X          |    | X            |    |
| <b>Mercado</b>              |  |            |    |              |    |
| 9                           | ¿El proyecto satisface una necesidad inmediata?                    | X          |    | X            |    |
| 10                          | ¿La naturaleza del proyecto es innovadora?                         | X          |    | X            |    |
| <b>Social</b>               |  |            |    |              |    |
| 11                          | ¿Tiene aceptación local el proyecto?                               | X          |    | X            |    |
| 12                          | ¿El proyecto no tiene antecedentes?                                | X          |    | X            |    |
|                             | Total  | 11         | 1  | 11           | 1  |

Fuente: Elaboración propia 2013

De acuerdo a lo que establece el instrumento del FODA, específicamente en el componente: Administración de centros educativos (Directores) del aspecto de Debilidades, aparecen varias insuficiencias de las cuales se ha seleccionado el problema siguiente: No contar con manual o guía de resolución de conflictos.

Seleccionado el problema, se realizó la evaluación de viabilidad y factibilidad determinando una propuesta de mejora para el manejo adecuado de conflictos a través de un documento administrativo.

### 3.3 Diseño del Proyecto

#### Nombre del Proyecto

Liderazgo Administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos.

#### Problema

Los conflictos en los centros educativos tienen diversas y complejas causas. Las principales son los intereses y las necesidades percibidas como insatisfechas por los docentes o los grupos involucrados. Sin embargo, hay que considerar que también es causa de conflictos la forma cómo se maneja y se hace uso del poder, lo que puede generar situaciones de violencia.

#### Localización

En los Centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, Sololá.

#### Unidad Ejecutora

VII Trimestre de Licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Panamericana de Santa Clara La Laguna.

### 3.4 Matriz del Marco Lógico

Tabla 4 Matriz de Marco Lógico

|  | <b>RESUMEN NARRATIVO</b>   | <b>INDICADORES</b>  | <b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>   | <b>SUPUESTOS</b>   |
|--|--|---|---|--|
| <b>F<br/>I<br/>N</b>                                     | <p>Objetivo General:<br/>Promover en las y los directores el desarrollo y fortalecimiento de habilidades para la resolución pacífica y creativa de los conflictos.</p> <p>Objetivos Específicos:<br/>Brindar a los directores, criterios y orientaciones para mejorar el clima institucional y la convivencia en las instituciones educativas.</p> <p>Proponer estrategias y técnicas para la resolución pacífica de conflictos en los centros educativos.</p> | <p>Beneficiará a todos (as) los (las) directores (as) de cada centro educativo del distrito escolar.</p> <p>Facilitar al 100% de directores, estrategias y metodologías para el proceso adecuado de la resolución de conflictos en sus centros educativos.</p>  | <p>En el contexto en el que se desarrolla la formación educativa, constantemente se producen algunos conflictos, es por ello que el medio de confirmación será el uso documental de la propuesta que el practicante facilitará a los directores y directoras.</p> | <p><b>S<br/>O<br/>S<br/>T<br/>E<br/>N<br/>I<br/>B<br/>I<br/>L<br/>I<br/>D<br/>A<br/>D</b></p> <p>El planteamiento e incorporación de la propuesta administrativa en los centros educativos, no tuvo ninguna obstaculización, simplemente se le hicieron algunas mejoras por recomendación de los involucrados.</p>   |
| <b>P<br/>R<br/>O<br/>P<br/>O<br/>S<br/>I<br/>T<br/>O</b> | <p>Con el uso adecuado de la propuesta administrativa planteada, se fortalecerán las estrategias y metodologías para el proceso de resolución de conflictos en el centro educativo.</p>  | <p>Promover el liderazgo administrativo con valores y de opciones morales, con un pensamiento abierto plural y democrático, capaz de construir lugar donde sea posible vivir en paz, en libertad y en la que el respeto a todos sea la nota dominante. A partir del ciclo escolar 2014 los directores educativos, contarán con un documento que fortalecerá sus habilidades para mediar los conflictos que en el contexto educativo se presenten.</p> | <p>A través de los fundamentos y bases legales que la propuesta administrativa contiene.</p> <p>Monitoreo y acompañamiento de parte del supervisor educativo en el proceso de mediación escolar.</p>  | <p><b>P<br/>R<br/>O<br/>P<br/>O<br/>S<br/>I<br/>T<br/>O</b></p> <p><b>A<br/>F<br/>I<br/>N</b></p> <p>Las autoridades educativas competentes, en atención a las necesidades y prioridades del sistema educativo, fijarán políticas y establecerán programas permanentes de actualización del conocimiento, perfeccionamiento y especialización de los profesionales de la docencia, con el fin de prepararlos, en función del mejoramiento cualitativo de la educación.</p> |
| <b>C<br/>O<br/>M<br/>P<br/>O</b>                         | <p>Se llevará a cabo la propuesta administrativa directamente por el practicante, participando</p>   | <p>Mediante la observación, críticas, opiniones y sugerencias durante la implementación de la</p>   | <p>Constancia de validación y aceptación de la propuesta de parte</p>   | <p><b>C<br/>O<br/>M<br/>P<br/>O</b></p> <p>Las evaluaciones que realizaron los involucrados en la implementación de la</p>   |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| N<br>E<br>N<br>T<br>E<br>S                          | <p>con un eje principal en el desarrollo de la acción.</p> <p>Los directores del distrito escolar beneficiado, realizarán una evaluación acerca del proceso de acción del practicante</p>   | <p>propuesta.</p> <p>La asesora y revisores estuvieron al pendiente e involucrados en todo momento, para que la propuesta administrativa esté estructurada y fundamentada correctamente.</p> | <p>del supervisor educativo del distrito.</p> <p>A través de las sugerencias, críticas y opiniones de los beneficiados.</p>  | <p>N<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E<br/>S<br/><br/>A<br/><br/>P<br/>R<br/>O<br/>P<br/>O<br/>S<br/>I<br/>T<br/>O</p> <p>propuesta, obtuvo un resultado positivo.</p> <p>Hoy día los administradores están conscientes de la realidad que vive la educación, donde se manifiestan, como en el resto de la sociedad, hechos de violencia, en función de lo cual se requiere que asuman el reto de dar a conocer a la comunidad educativa como proyecto escolar: la prevención del conflicto.</p> |
| A<br>C<br>T<br>I<br>V<br>I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>S | <p>La actividad inicial que se llevó a cabo durante la práctica administrativa fue el Diagnostico institucional y el análisis FODA, determinado con ello la implementación de una propuesta.</p> <p>Asimismo se llevó a cabo un cronograma de actividades para el proceso de implementación y validación.</p> | <p>El capital que hará realidad este proyecto o propuesta administrativa asciende a la cantidad de Q.1000.00, para ver detalladamente los gastos, verificar el presupuesto.</p>              | <p>A través del proyecto terminado.</p> <p>Constancias extendidas por el supervisor educativo.</p> <p>Extensión de parte de la Universidad Panamericana el Dictamen de aprobación de la propuesta.</p> | <p>A<br/>C<br/>T.<br/><br/>A<br/><br/>C<br/>O<br/>M<br/>P<br/>O<br/>N<br/>E<br/>N<br/>T<br/>E<br/>S</p> <p>Falta de fondos para cumplir con el presupuesto establecido.</p> <p>Rechazo absoluto de la propuesta planteada a la Universidad para su implementación en el Distrito Escolar elegido.</p>  |

Fuente: Elaboración propia 2013

### 3.5 Plan de Ejecución

#### Parte Informativa

- Supervisión Educativa del distrito escolar 07-03-01 Santa María Visitación, Sololá.
- Meses: Julio, agosto, septiembre y octubre.
- Año: 2013
- Practicante de Licenciatura en Administración Educativa: Diego Marconi Saloj Mazariegos.

#### Objetivos

##### Objetivo General

Efectuar un estudio en la administración de centros educativos del distrito de Santa María Visitación, con el propósito de mejorar el liderazgo administrativo de manera creativa, innovadora y estratégica para abordar los conflictos que presenta la comunidad educativa.

##### Objetivos Específicos

- Realizar un Diagnóstico para obtener la información concreta sobre las necesidades y oportunidades a mejorar.
- Identificar los procesos estratégicos que utilizan los directores para la resolución de conflictos que se presentan en el centro educativo.

#### Justificación

Los centros educativos, como espacios en los cuales se encuentran una serie de actividades y personas, se constituyen en escenarios en los cuales los conflictos son parte de su dinámica cotidiana. Ahora bien, el conflicto puede llegar a convertirse en un proceso transformador si se aborda partiendo de valores que propicien la tolerancia, el respeto, el diálogo y la puesta en práctica de pactos que alimenten la convivencia respetuosa entre los involucrados.

Es por ello que con los objetivos que plantea la presente propuesta se lleven a cabo actividades, procesos, lineamientos y estrategias que permitan regular las buenas relaciones interpersonales, además de una excelente comunicación alcancen lo propuesto y contribuyan al mejoramiento de la institución y ser de impacto para su comunidad.

## **Capítulo 4**

### **Informe del Proyecto Educativo**

#### **4.1 Descripción del Proyecto**

El proyecto consiste en proporcionar estrategias y metodológicas para los directores, quienes tienen la responsabilidad directa de promover entre la comunidad educativa, la reflexión, el diálogo, el consenso y la capacidad de escucha, dirigidos a la resolución pacífica, democrática y creativa de los conflictos, contribuyendo a fortalecer una cultura de paz y de respeto a los derechos. Asimismo, permitirá orientar a las y los directores en la tarea de organizar sus instituciones educativas generando un clima propicio para los aprendizajes y el desarrollo humano de todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **4.2 Justificación**

En el presente trabajo se abordó la propuesta denominada: Liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, departamento de Sololá. Debido a que los centros educativos constituyen espacios importantes de encuentro y socialización, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia. Producto de la dinámica de interacción cotidiana entre ellos suelen presentarse situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para fortalecer las relaciones interpersonales, promover el desarrollo de las personas y de los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto.

Para que ello sea posible, se requiere que los actores del proceso educativo, identifiquen la importancia de la solución de conflictos como uno de los elementos fundamentales para la construcción de una Cultura de Paz. Asimismo, tomen la decisión de superar sus conflictos de

manera conjunta, mirando en una misma dirección, identificando sus fortalezas y desarrollando capacidades que permitan realizar los cambios necesarios para un mejor abordaje de los mismos.

### 4.3 Contenidos del Proyecto

El presente proyecto se enmarca en un conjunto de propuestas y metodologías que tiene como objetivo difundir conceptos y herramientas básicas que contribuyan a abordar los conflictos oportunamente con un sentido de comunidad y prevenir agresiones que deterioren el clima educativo.

Por tanto, aquí encontrará antecedentes básicos para el análisis de conflictos y sobre procedimientos de resolución pacífica de conflictos, posibilitando que el diálogo, el acuerdo, la escucha activa y el discernimiento se constituyan en herramientas cercanas para los involucrados.

### 4.4 Objetivos

#### Objetivo General

Brindar al Director (a) las herramientas, habilidades y estrategias a través de una propuesta, de forma que esté en condiciones de liderar y/o participar en los espacios de resolución de conflictos educativos con un enfoque constructivo.

#### Objetivos específicos

- Conocer y ejecutar los procedimientos de resolución de conflictos, comprendiendo la estructura y la dinámica de los conflictos.
- Proporcionar una fundamentación conceptual y herramientas metodológicas para fortalecer la resolución de conflictos, que dificultan el desempeño y bienestar de la comunidad educativa.

### 4.5 Ejecución del Proyecto

Durante el trabajo de campo se llevó a cabo el respectivo diagnóstico institucional que forma parte de la Práctica Administrativa, con el objetivo de identificar y prevalecer un problema sobresaliente y con ello realizar una propuesta profesional enfocado al área administrativa del

Distrito 07-03-01 del Municipio de Santa María Visitación. La propuesta que se planteará a continuación se determinó con el análisis del FODA de la Supervisión Educativa, tomando en cuenta una debilidad para convertirla en oportunidad a la que se denominó: “Propuesta de Liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, departamento de Sololá”.

Para la realización de dicha propuesta, se llevó a cabo una encuesta que se aplicó al personal administrativo de cada centro educativo que conforma el distrito escolar de Santa María Visitación, determinando el manejo de los conflictos de una forma muy distante, debido a que no se aplican métodos, formas o estrategias de solución, dónde la comunicación y el liderazgo no tienen importancia, como consecuencia el origen de situaciones conflictivas.

Por lo anterior, los conflictos se presentan cotidianamente en los centros educativos. Un primer paso para afrontar y resolver conflictos en los centros educativos, es aprender a identificarlos para prevenir situaciones que deterioren la convivencia y el clima laboral, y en caso necesario intervenir oportunamente.

Según la investigación realizada los conflictos en los centros educativos tienen diversas y complejas causas. Las principales son los intereses y las necesidades percibidas como insatisfechas por los docentes o los grupos involucrados. Sin embargo, hay que considerar que también es causa de conflictos la forma cómo se maneja y se hace uso del poder, lo que puede generar situaciones de violencia.

A continuación se presentan una serie de situaciones que con mayor frecuencia son causa de conflicto en los centros educativos y que están asociadas al mal uso del poder:

a. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los Directores.

- Tomar decisiones unilaterales.
- No hacer rendición de cuentas de los recursos económicos del centro educativo.
- Excluir del centro educativo a las adolescentes embarazadas.

- Brindar favoritismos a un docente o grupo de docentes para que accedan a capacitaciones o permisos especiales en sus jornadas de trabajo.
- No atender las quejas o denuncias de los padres de familia de manera inmediata y justa. No usar adecuadamente los bienes del centro educativo.
- Avalar las tardanzas de los docentes o personal administrativo.
- No promover el desarrollo de organizaciones estudiantiles.
- Permitir el ingreso al centro educativo de docentes en estado etílico.
- Minimizar los casos de maltrato contra los estudiantes ejercido por los docentes o auxiliares.
- Pedir cuotas extraordinarias a los padres de familia en el proceso de matrícula o codificación.
- Vender los libros enviados por el Ministerio de Educación.
- Mantener relaciones sentimentales con el personal docente, padre o madre de familia del centro educativo, en situaciones que ocasionen interferencias con el desarrollo de sus roles y responsabilidades o generen conflictos.

b. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los docentes.

- Llegar tarde al centro educativo.
- Cobrar a los estudiantes por aprobar los cursos.
- Tener actitudes y comportamientos discriminatorios contra los estudiantes y padres de familia.
- No respetar la vida privada de sus colegas, autoridades educativas o padres de familia.
- Ejercer maltrato hacia los estudiantes.
- Increpar a los estudiantes que cuestionan sus ideas.
- Obligar a los estudiantes a comprar rifas, libros, etc. para beneficio personal.
- Tener preferencias por estudiantes de mayor rendimiento académico.
- No promover la participación de los estudiantes en el aula.
- Llamar por sobrenombre a los estudiantes.
- Mostrar tolerancia e indiferencia ante la agresión entre estudiantes que se da en el aula.
- No cumplir sus funciones y responsabilidades en el centro educativo.
- Estigmatizar a los estudiantes con problemas de conducta.
- Hacer bromas de doble sentido a las estudiantes, algunas de índole sexual.

c. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los padres de familia.

- Interferir en el trabajo del docente dentro y fuera del aula.
- Ofrecer dádivas o regalos a los docentes para que brinden un trato especial a sus hijos.
- Ocupar cargos en la institución educativa y no cumplir con sus funciones, no rendir cuentas o evadir sanciones.
- Expresarse en forma negativa de las autoridades educativas y de los docentes, sin propiciar el diálogo sobre aquello con lo que no están de acuerdo.

Estas situaciones ponen de manifiesto que el mal uso del poder genera conflictos que afectan a toda la comunidad educativa. Es necesario enfatizar que todos, empezando por los que tienen roles directivos: Directores, representantes de padres de familia y docentes deben actuar bajo principios de respeto, probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad y cumplimiento de las leyes y normas.

Las situaciones que se han señalado están relacionadas a conductas y actitudes de las personas adulta.

### Cronograma de Actividades de la Práctica Administrativa

Tabla 5 Cronograma de Actividades

| No. | Nombre de la Actividad   | Fecha de Realización    | Participantes   |
|-----|--|-------------------------|---|
| 1   | Presentación e inicio de Práctica Profesional Dirigida en la Supervisión Educativa | 01/07/2013              | Supervisor educativo y Practicante                      |
| 2   | Ejecución de Diagnóstico Institucional   | Del 08 al 12/07/2013    | Practicante   |
| 3   | Análisis del FODA de la Supervisión Educativa                                      | Del 15 al 19/07/2013    | Supervisor educativo y Practicante                      |
| 4   | Análisis de Viabilidad y Factibilidad.   | Del 22 al 26/07/2013    | Supervisor educativo, Asesora y Practicante             |
| 5   | Selección del Problema   | Del 29/07 al 02/08/2013 | Supervisor educativo y Practicante                      |
| 6   | Investigación sobre la base teórica del informe.                                   | Del 12 al 16/08/2013    | Practicante   |
| 7   | Elaboración de Instrumento para la recolección de datos.                           | Del 19 al 23/08/2013    | Practicante   |
| 8   | Aplicación de instrumento para la recolección de datos.                            | Del 26 al 30/08/2013    | Practicante y directores (as) de los centros educativos |

|    |   |                      |   |
|----|---|----------------------|---|
| 9  | Planteamiento del problema  | Del 02 al 03/09/2013 | Practicante, Supervisor Educativo y Asesora         |
| 10 | Elaboración de Plan de trabajo  | Del 04 al 06/09/2013 | Practicante   |
| 11 | Elaboración de la Propuesta de solución.                                | Del 09 al 13/09/2013 | Practicante   |
| 12 | Validación de la propuesta  | Del 17 al 20/09/2013 | Supervisor Educativo, Directores (as) y practicante |
| 13 | Finalización de la propuesta e incorporación de mejoras a la propuesta. | Del 26 al 30/09/2013 | Practicante   |
| 14 | Finalización de Práctica profesional dirigida.                          | 04/10/2013           | Practicante   |

Fuente: Elaboración propia 2013

## Horario de Practica

Lunes a Viernes de 14:00 pm a 17:00 pm.

La práctica tiene una duración de 200 horas.

Del 01/07/2013 al 04/10/2013.

## 4.6 Recursos

### Humanos

- Supervisor Educativo
- Secretario de Supervisión Educativa
- Directores
- Practicante
- Asesora de Práctica

### Materiales

- Equipo de cómputo
- Papel bond
- Fuentes bibliográficas
- Fotocopiadora
- Cañonera y equipo de Audio.

Tabla 6 Presupuesto

| ARTICULOS                                | COSTO       |
|--|-------------|
| Fotocopias                               | Q. 100.00   |
| Alquiler de equipo de Cómputo            | Q. 100.00   |
| Servicio de internet                     | Q. 200.00   |
| Reproducción del módulo y encuadernación | Q. 600.00   |
| TOTAL                                    | Q. 1,000.00 |

Fuente: Elaboración propia 2013

## Agenda de Presentación y Validación de la Propuesta

Sede: Salón de usos múltiples de la Municipalidad de Santa María Visitación.

Fecha: 20 de septiembre de 2013.

Horario: De 08:00 am a 12:00 pm.

Participantes: Supervisor Educativo, Secretario, Directores (as) y Practicante de la Universidad Panamericana.

1. Palabras de Bienvenida
2. Objetivos

### Objetivo General

Facilitar al administrador educativo las herramientas que le permitan desarrollar alternativas para la resolución de conflictos, creando un clima de seguridad, respeto y confianza en sus centros educativos.

### Objetivos Específicos

- Concebir el conflicto como un elemento inherente a la vida institucional.
  - Identificar tipos de respuesta para afrontar el conflicto: constructivas y poco constructivas.
  - Aplicar estrategias, herramientas y técnicas para el manejo del conflicto en los niveles institucional, docente y del contexto.
3. Justificación y descripción de la propuesta.

4. Presentación de la propuesta: Liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito 07-03-01 del municipio Santa María Visitación, departamento de Sololá.
5. Resolución de dudas.
6. Recomendaciones y sugerencias.

4.7 Incorporación de mejoras a las áreas de gestión como resultado de la implementación o validación.

### Propuesta

Liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, departamento de Sololá.

La propuesta planteada se logra a través de un enfoque transformador e innovador que fortalece la eficacia administrativa al incorporar principales estrategias y metodologías, que encaminan el proceso correcto de la resolución de conflictos que se presentan en el contexto educativo.

### Aportaciones del Personal de la Supervisión Educativa.

- Capacitaciones con directores sobre el liderazgo administrativo.
- Gestionar el financiamiento para la reproducción de la guía que se les proporcionará a los directores.
- Acompañamiento del Supervisor educativo con los directores en la resolución de conflictos que se presenten en el establecimiento.
- Darle a conocer a todos los directores de los diversos niveles educativos del distrito escolar la propuesta implementada.
- Que las comisiones de disciplina y convivencia escolar de cada centro educativo, fortalezcan su plan anual de acción fundamentado en la propuesta implementada

## Capítulo 5

### Sistematización del Proceso

Tabla 7 Matriz de Sistematización del Proceso

| <b>Etapas</b>                    | <b>Logros</b>  | <b>Dificultades</b>  | <b>Lecciones aprendidas</b>   |
|----------------------------------|--|--|---|
| <b>Diagnóstico institucional</b> | <p>Realización del análisis FODA.</p> <p>Reestructuración del croquis y planos de la oficina.</p> <p>Determinación de necesidades y selección del problema.</p>  | <p>La supervisión educativa no cuenta con Antecedentes históricos propiamente de la institución.</p> <p>No contaba con organigrama institucional.</p>  | <p>Fundamentación del análisis FODA en documentos escritos.</p> <p>Comunicación efectiva con el supervisor educativo.</p> <p>Proyección social y educativa del supervisor.</p>  |
| <b>Asistencia técnica</b>        | <p>Monitoreo constante en las actividades que fueron asignadas en el proceso de práctica por el supervisor educativo.</p> <p>Comprensión y orientación de parte del supervisor educativo para la redacción de documentos oficiales del MINEDUC.</p> <p>Acompañamiento de monitoreo en los centros educativos del distrito escolar.</p> | <p>Ausencia del supervisor educativo en algunas actividades del distrito escolar.</p> <p>Ausencia del practicante en actividades externas al horario de práctica, por motivos laborales.</p> <p>Falta de orientaciones de parte de la asesora de práctica.</p> <p>Incomprensión del practicante para la realización escrita del informe.</p> | <p>Orientaciones de personas entrevistadas del ramo administrativo.</p> <p>Funciones administrativas de un supervisor educativo.</p> <p>Dedicación y esfuerzo incondicional en el puesto laboral que se ocupa.</p> <p>Responsabilidades y obligaciones del administrador educativo.</p> <p>Autoformación académica y profesional.</p> |
| <b>Proyecto Educativo</b>        | <p>Autorización e implementación de la propuesta administrativa.</p> <p>Aceptación del personal a quienes va dirigido la propuesta. (directores)</p> <p>Fortalecimiento laboral en el ámbito administrativo.</p> <p>Validación de la propuesta.</p>  | <p>Estructuración técnica para el nombre de la propuesta.</p> <p>Falta de orientaciones para la organización de la propuesta, de parte de la asesora.</p> <p>Falta de financiamiento para la reproducción del documento que les corresponde a los directores.</p>  | <p>Realización de una propuesta administrativa.</p> <p>Apoyo inmediato de autoridades educativas.</p> <p>Estrategias y metodologías para la resolución de conflictos.</p> <p>Actualización constante en formación académica.</p> <p>Fundamentación correcta de la propuesta.</p>  |

Fuente: Elaboración propia 2013

## Conclusiones

- Los conflictos se presentan cotidianamente en los centros educativos. Un primer paso para afrontar y resolver conflictos en la institución escolar, es aprender a identificarlos para prevenir situaciones que deterioren la convivencia y clima escolar.
- El líder administrativo junto con la intervención de las familias, las instituciones sociales y la comunidad tienen la responsabilidad de constituir espacios confiables y seguros, para ofrecer a los estudiantes las oportunidades de expresión.
- La estructura y sistema de una organización pueden ser fuentes de conflicto cuando se permite y promueve la asimetría de poder, la desigualdad, la exclusión, la inequidad, las leyes ambiguas y los procesos inadecuados de toma de decisiones.
- La resolución de conflictos implica un cambio de actitud, dejando de percibir al otro como un enemigo, comprendiendo sus ideales y buscando juntos una solución que beneficie a ambas partes.
- Los centros educativos son espacios de formación para el aprendizaje de la convivencia democrática. Ello requiere que constituyan espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, protegidos, respetados, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal.

## **Recomendaciones**

- Diseñar e implementar proyectos interinstitucionales para la actualización y fortalecimiento técnico pedagógico de directores, docentes, auxiliares, orientadores y dirigentes estudiantil, en función de la construcción, apropiación y fortalecimiento de la cultura de paz.
- Facilitar procesos formativos orientados a cooperar en el desarrollo de capacidades docentes para el ejercicio democrático y la implementación de los métodos alternativos de resolución de conflictos.
- Redefinir y apoyar un liderazgo y una gestión escolar de excelencia; consolidar el papel de los directores fijando estándares claros: proporcionando formación, selección y contratación profesionales, facilitando una autonomía escolar con estructuras de apoyo, y garantizando la participación social.
- El administrador educativo debe estar abierto a discutir políticas y procedimientos con los que su equipo podría tener problemas y estar dispuesto a factorizar la entrada del mismo al crear e implementar nuevas políticas.
- Impulsar la elaboración y aplicación de las normas de convivencia fomentando la pronta solución de un conflicto de forma equitativa.
- Desarrollar acciones educativas de reflexión y planificación con la participación activa de organizaciones sociales del entorno, para profundizar la integración de la comunidad educativa, para el correcto desenvolvimiento de las actividades administrativas y educativas.

## Referencias Bibliográficas

- Azzerboni D. y Harf R. (2000). *Proyecto Educativo: construyendo con lápiz y papel*. Buenos Aires: Tiempos Editoriales.
- Carlos Sabino. (2001). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires, Argentina: Lumen - Humanitas.
- Casamayor G. (2000). *Cómo dar respuesta a los conflictos: la disciplina en la enseñanza secundaria*. Barcelona, Graó.
- Cascón P. *Actitudes ante los conflictos: esquema y encuesta*.
- Centro de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. (1989). *ABC, Enseñanza de los Derechos Humanos*. NY.
- Daft, Richard L. *La experiencia del Liderazgo*. Cengage Learning.
- Elizondo Huerta A. (2001). *"La Nueva Escuela II: Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar"*. México: Paidós.
- Fisas V. (2006). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona: Lerna.
- Ghiso A. (2004). *Pedagogía/Conflictos: pistas para deconstruir mitos y desarrollara propuestas de convivencia escolar*.
- Gimeno Sacristán, J. y otros. *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.
- Hargreaves A. (2003). *Profesorado, Cultura y Postmodernidad: cambian los tiempos, cambian los profesores*. Madrid, Morata.
- Landofi, Hugo. (2010). *"La esencia del liderazgo. Claves para el ejercicio genuino y auténtico del Liderazgo"*. Buenos Aires.: Dunken.

- Léderach J. P. (2003). *Construyendo La Paz: Reconciliación Sostenible en Sociedad Divididas*. Bilbao: Bakeaz: Red Gernika.
- Marchesi A. y Marin E. (2000). *Calidad de la Enseñanza en Tiempos de Cambio*. Madrid: Alianza.
- Ministerio de Educación de Chile. (2006). *Conceptos Claves para la Resolución Pacífica de Conflictos, en el Ámbito Escolar*. Chile.
- Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala. (2004). *Transformación de Conflictos: Construyamos la Cultura de Paz y el Desarrollo Local desde Nuestra Comunidad*. Guatemala.
- Paine T. (1999). *Hablar hasta entenderse en toda la escuela*.
- Redorta, J. (2007). *Cómo analizar los conflictos. Paz y Conflicto, Desarrollo y Civilización*. Bilbao: Bakeaz.
- Rodríguez D. (2002). *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Tedesco J. C. (2003). *El nuevo pacto educativo*. Madrid: Anaya.
- Tenti E. (2001). *La escuela y la educación de sentimientos (Ponencia) IIP*. Buenos Aires: UNESCO.
- Thomas y Kilman. *Estilos de Conflictos. Educational and Psychological Measurement*. Narcea S. A. ediciones.
- Touraine A. *Podemos Vivir Juntos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Viñas J. y Domenech J. (2003). "El sistema relacional". *En Organización de centros educativos*. Barcelona, Praxis.
- Zaitegui N. "La Gestión de la convivencia en los centros educativos: herramientas para el equipo directivo". Barcelona.

## Anexos

### Anexo 1 Ficha Informativa del Estudiante

#### Datos personales del estudiante:

- a. **Nombre completo del/la estudiante practicante:** Diego Marconi Saloj Mazariegos.
- b. **Carné:** 0910581.
- c. **Fecha de nacimiento:** 20 de julio de 1990.      **Edad:** 23 años.
- d. **Dirección:** Aldea Palestina, San Juan La Laguna, Sololá.
- e. **Números de teléfonos:**                      **Móvil:** 4813-2888
- f. **Dirección electrónica:** saloj5@hotmail.com

#### Datos de Institución educativa en donde realizó la Práctica Administrativa

- a. **Nombre de la institución educativa:** Supervisión Educativa Distrito No.07-03-01
- b. **Nombre del jefe inmediato:** Lic. Maximiliano López Cristóbal.
- c. **Dirección:** Santa María Visitación Sololá.
- d. **Números de teléfonos:** 42168193
- e. **Dirección electrónica:** lopezcrisobal2004@yahoo.es

#### Datos de la Práctica:

- a. **Período del:** 01 de julio al 04 de octubre de 2013

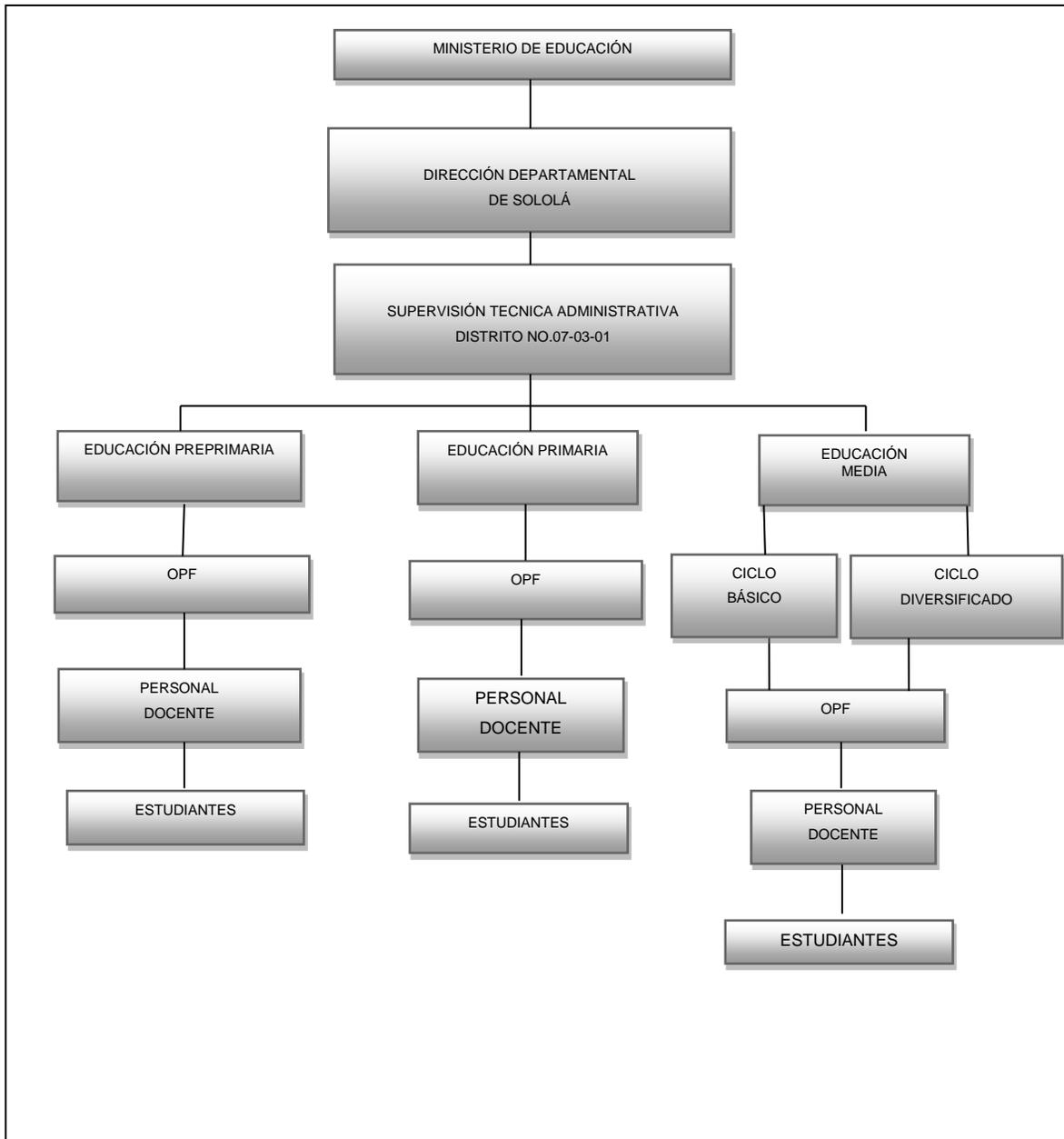
#### Nombre de los catedráticos y/o supervisor:

- b. **Por la institución educativa:**  
Nombre: Lic. Maximiliano López Cristóbal

- c. **Por la Universidad Panamericana:**  
Nombre: Licda. Irma Patricia Rodríguez Mendoza

**Lugar y fecha del Informe:** Santa Clara La Laguna, Sololá Noviembre de 2013

## Anexo 2 Organigrama Institucional

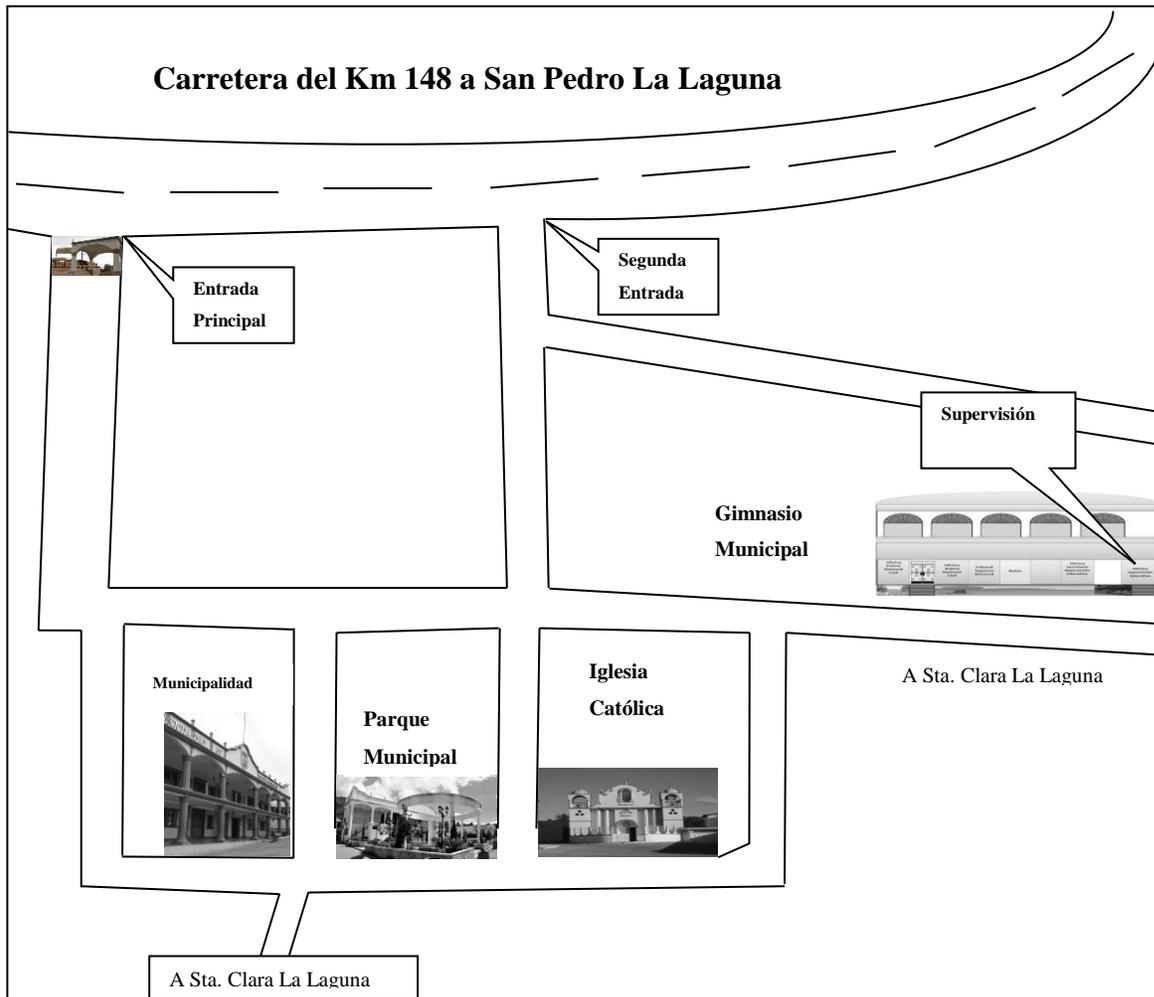


Fuente: Elaboración propia 2013

### Anexo 3 Croquis de la Institución Educativa

Nombre de la Institución educativa: Supervisión Educativa Distrito 07-03-01.

Dirección: Santa María Visitación, Sololá.

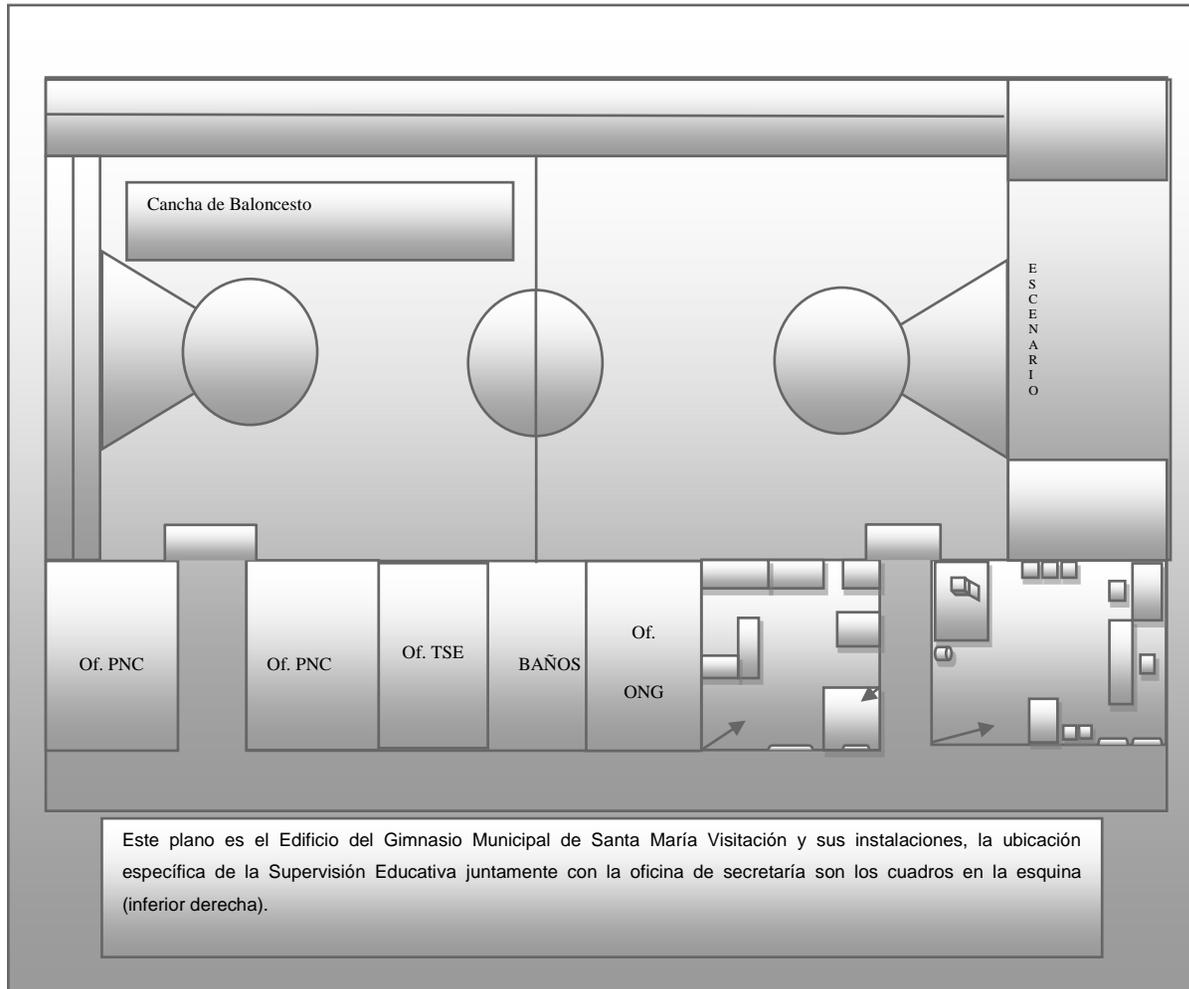


Fuente: Elaboración propia 2013

## Anexo 4 Plano de la Oficina

Nombre de la Institución educativa: Supervisión Educativa Distrito 07-03-01.

Dirección: Santa María Visitación, Sololá.



Fuente: Elaboración propia 2013

## Anexo 5 Instrumento para Recolectar Información.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sede Santa Clara La Laguna, Sololá

### Cuestionario para Directores

Respetuosamente solicito, marcar su criterio en el siguiente cuestionario y las observaciones necesarias con el fin de determinar la propuesta de “Liderazgo Administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito 07-03-01 del Municipio de Santa María Visitación, departamento de Sololá”, que forma parte de la Práctica Profesional Dirigida.

#### **1. Conflicto es:**

- a. Sinónimo de violencia.
- b. Situación en la que los involucrados perciben tener intereses incompatibles.
- c. Situación que siempre deteriora las relaciones humanas.
- d. Situación que solo se da en ambientes negativos.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

#### **2. En relación a conflicto y violencia se puede decir que:**

- a. La violencia es una forma de resolver un conflicto.
- b. Violencia y conflicto son sinónimos.
- c. Violencia y conflicto son términos opuestos.
- d. El conflicto siempre produce violencia.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**3. Usted como Líder Administrativo, ante una situación de conflicto:**

- a. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.
- b. Valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.
- c. Facilita que todos los involucrados en el conflicto lleguen a un acuerdo mutuo.
- d. Todas las anteriores.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**4. Para la resolución de conflictos en su centro educativo usted se fundamenta de:**

- a. La Ley de educación Nacional.
- b. De experiencias vividas.
- c. Emisión de juicio personal.
- d. De lo que dispone el supervisor educativo.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**5. En su centro educativo cuentan con un manual o guía para la resolución de conflictos:**

- a. Si tenemos.
- b. No tenemos, pero nos interesa.
- c. Está en proceso de elaboración.
- d. Definitivamente no nos interesa.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**6. La negociación supone:**

- a. Aceptar la intervención de una tercera persona.
- b. Tener voluntad de dialogar con el otro.
- c. Hacer prevalecer mi opinión.
- d. Ceder en todo lo que la otra persona quiere.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**7. Son características deseables en un buen mediador:**

- a. Ser buen oyente.
- b. Tener solución para todos los problemas.
- c. Tener capacidad de análisis.
- d. Sólo “a” y “c” son ciertas.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**8. El consenso implica:**

- a. Que todos estén satisfechos con el acuerdo.
- b. Que haya una persona que decida por el grupo.
- c. Que se acuerda lo que diga la mayoría.
- d. Que se busque satisfacer las necesidades e intereses de la mayoría, llegando a un acuerdo entre todos, dentro de un marco de respeto a los derechos.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**9. La construcción de una convivencia escolar armoniosa y democrática es responsabilidad de:**

- a. El director.
- b. El director y los docentes.
- c. Los estudiantes.
- d. Toda la comunidad educativa.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

**10. El centro educativo construye y organiza un contexto favorable para la convivencia y resolución pacífica de conflictos cuando:**

- a. Las normas son elaboradas y consensuadas por todos los miembros de la comunidad educativa.
- b. Brinda espacios y oportunidades de participación a los estudiantes.
- c. La convivencia se encuentra inserta en los documentos de gestión de la institución educativa.
- d. Todas las anteriores.

| A | B | C | D | Observaciones |
|---|---|---|---|---------------|
|   |   |   |   |               |

Fuente: Elaboración propia 2013

## Anexo 6 Resultados de recolección de datos aplicado

| No. | Pregunta  | Respuesta y descripción   |
|-----|---|---|
| 1   | Conflicto es:   | Situación en la que los involucrados perciben tener intereses incompatibles.<br>Es la respuesta o criterio que todos los directores marcaron.   |
| 2   | En relación a conflicto y violencia se puede decir que:                               | El conflicto siempre produce violencia.<br>Es la resultado que los directores consideraron correcto.  |
| 3   | Usted como Líder Administrativo, ante una situación de conflicto:                     | Todas las anteriores. Fue el aspecto que el 100% de directores determinaron.  |
| 4   | En su centro educativo, para la resolución de conflictos se fundamenta de:            | De la Ley de Educación Nacional y de lo que el supervisor dispone fueron los criterios determinados por los encuestados.  |
| 5   | En su centro educativo cuentan con un manual o guía para la resolución de conflictos: | No tenemos, pero nos interesa; fue la opción marcada por los encuestados, describiendo en la casilla de observaciones que es una necesidad que es precisa implementarla.  |
| 6   | La negociación supone:  | Aceptar la intervención de una tercera persona fue el criterio emitido por el 25% de directores y el otro 75% determinó que tener la voluntad de dialogar con el otro es la mejor opción.                                 |
| 7   | Son características deseables en un buen mediador:                                    | Solo "a" y "c" son ciertas; fue la determinación que los directores colocaron, especificando que no todas las personas tienen solución a todos los problemas.   |
| 8   | El consenso implica:  | Que se busque satisfacer las necesidades e intereses de la mayoría, llegando a un acuerdo entre todos, dentro de un marco de respeto a los derechos. Fue la opción seleccionada por los encuestados. Describiendo que uno |

|    |  |  |
|----|--|--|
|    |  | como director debe ser equitativo con toda la comunidad educativa bajo su cargo, evitando malos entendidos.  |
| 9  | La construcción de una convivencia escolar armoniosa y democrática es responsabilidad de:                                      | De todos los involucrados, en este caso sería Toda la comunidad educativa. Fue la respuesta que los directores determinaron.   |
| 10 | El centro educativo construye y organiza un contexto favorable para la convivencia y resolución pacífica de conflictos cuando: | Todas las anteriores, debido a que la comunidad educativa debe encaminarse de forma unida, estableciendo juntos sus enfoques académicos, éticos y morales, para la proyección social. Fue la respuesta de los encuestados. |

Fuente: Elaboración propia 2013.

Anexo 7 Propuesta

**Universidad Panamericana**  
**Facultad Ciencias de la Educación**  
**Licenciatura en Administración Educativa**



**“Liderazgo Administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito escolar 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, Sololá”**

Elaborado por:

Diego Marconi Saloj Mazariegos

Santa Clara La Laguna, abril 2014

## **Introducción**

Las nuevas tendencias en el campo de la administración educativa señalan al director como el Líder de un centro educativo. Una de las dimensiones cruciales en el ejercicio de sus funciones es la de ejercer liderazgo administrativo hacia el logro de la visión de la institución. El director como líder administrativo debe tener el conocimiento, las destrezas y atributos para entender y mejorar la organización, implantar planes operacionales, manejar los recursos fiscales y aplicar procesos y procedimientos administrativos descentralizados.

El director educativo tiene a su cargo la fase operacional del centro educativo con el propósito de lograr la visión, la misión, las metas y los objetivos institucionales. Asimismo es el encargado de darle solución a los problemas o situaciones conflictivas que presenta la comunidad educativa bajo su cargo. En esta guía se explica cómo el director debe ejercer esta dimensión del liderazgo para tener éxito en el centro educativo como una comunidad de aprendizaje.

*Primera Parte*

*DESCRIPCIÓN DE LA  
PROPUESTA*

## **1.1 Descripción del Proyecto**

El proyecto consiste en proporcionar estrategias y metodológicas para los directores, quienes tienen la responsabilidad directa de promover entre la comunidad educativa, la reflexión, el diálogo, el consenso y la capacidad de escucha, dirigidos a la resolución pacífica, democrática y creativa de los conflictos, contribuyendo a fortalecer una cultura de paz y de respeto a los derechos. Asimismo, permitirá orientar a las y los directores en la tarea de organizar sus instituciones educativas generando un clima propicio para los aprendizajes y el desarrollo humano de todos los miembros de la comunidad educativa.

## **1.2 Justificación**

La Universidad Panamericana a través de la Facultad de Ciencias de la Educación, imparte la carrera de Licenciatura en Administración Educativa, con un plan de: VII Trimestres para obtener el Cierre de Pensum, luego la parte practica con un tiempo estipulado de 200 horas, En el cual se desarrollan tres momentos: 1) Diagnostico institucional, 2) estudio de un caso y 3) la propuesta a dicho caso, todo esto lo constituye la Práctica Administrativa, como requisito previo a obtener el grado académico de Licenciatura en Administración Educativa. (Seguidamente el Examen Técnico Profesional, ETP).

La Practica Administrativa, es una actividad formativa que tiene como propósito a que el estudiante asuma el rol profesional a través de la incorporación a una realidad del ambiente laboral con la aplicación integrada e innovadora y eficiente de los conocimientos que se ha adquirido atreves de la formación académica, en materia administrativa, manteniendo una relación interpersonal saludable, con actitud crítica y propositiva en el entorno, da propuestas de solución y oportunidades de mejora en la administración educativa.

En el presente trabajo se abordó la propuesta denominada: Liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, departamento de Sololá. Debido a que los centros

educativos constituyen espacios importantes de encuentro y socialización, tanto para estudiantes como para docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia. Producto de la dinámica de interacción cotidiana entre ellos suelen presentarse situaciones de conflicto, frente a las cuales es necesario tener y ofrecer respuestas que permitan convertirlas en oportunidades para fortalecer las relaciones interpersonales, promover el desarrollo de las personas y de los grupos, dejando de lado prácticas autoritarias basadas en la violencia y la imposición como respuesta al conflicto.

Para que ello sea posible, se requiere que los actores del proceso educativo, identifiquen la importancia de la solución de conflictos como uno de los elementos fundamentales para la construcción de una Cultura de Paz. Asimismo, tomen la decisión de superar sus conflictos de manera conjunta, mirando en una misma dirección, identificando sus fortalezas y desarrollando capacidades que permitan realizar los cambios necesarios para un mejor abordaje de los mismos.

Durante el proceso de Práctica profesional dirigida, se manejaron varios documentos que fueron utilizados en la Administración con todos los actores para poder llevar un control de los contenidos de cada proceso que se realizaron, las cuales son: Plan de Diagnostico Institucional, Plan de Proyecto de Trabajo, Propuesta de Solución al Problema Planteado a la Institución.

### **1.3Contenidos del Proyecto**

El presente proyecto se enmarca en un conjunto de propuestas y metodologías que tiene como objetivo difundir conceptos y herramientas básicas que contribuyan a abordar los conflictos oportunamente con un sentido de comunidad y prevenir agresiones que deterioren el clima educativo.

Por tanto, aquí encontrará antecedentes básicos para el análisis de conflictos y sobre procedimientos de resolución pacífica de conflictos, posibilitando que el diálogo, el acuerdo, la escucha activa y el discernimiento se constituyan en herramientas cercanas para los involucrados.

## **1.4Objetivos**

### **Objetivo General**

Brindar al Director (a) las herramientas, habilidades y estrategias a través de una propuesta, de forma que esté en condiciones de liderar y/o participar en los espacios de resolución de conflictos educativos con un enfoque constructivo.

### **Objetivos específicos**

- Conocer y ejecutar los procedimientos de resolución de conflictos, comprendiendo la estructura y la dinámica de los conflictos.
- Proporcionar una fundamentación conceptual y herramientas metodológicas para fortalecer la resolución de conflictos, que dificultan el desempeño y bienestar de la comunidad educativa.

## **4.1 Ejecución del Proyecto**

Durante el trabajo de campo se llevó a cabo el respectivo diagnóstico institucional que forma parte de la Practica Administrativa, con el objetivo de identificar y prevalecer un problema sobresaliente y con ello realizar una propuesta profesional enfocado al área administrativa del Distrito 07-03-01 del Municipio de Santa María Visitación. La propuesta que se planteará a continuación se determinó con el análisis del FODA de la Supervisión Educativa, tomando en cuenta una debilidad para convertirla en oportunidad a la que se denominó: “Liderazgo administrativo, un factor determinante para la resolución de conflictos en los centros educativos del distrito 07-03-01 del municipio de Santa María Visitación, departamento de Sololá”.

Para la realización de dicha propuesta, se llevó a cabo una encuesta que se aplicó al personal administrativo de cada centro educativo que conforma el distrito escolar de Santa María Visitación, determinando el manejo de los conflictos de una forma muy distante, debido a que no se aplican métodos, formas o estrategias de solución, dónde la comunicación y el liderazgo no tienen importancia, como consecuencia el origen de situaciones conflictivas.

Por lo anterior, los conflictos se presentan cotidianamente en los centros educativos. Un primer paso para afrontar y resolver conflictos en los centros educativos, es aprender a identificarlos para prevenir situaciones que deterioren la convivencia y el clima laboral, y en caso necesario intervenir oportunamente.

*Segunda Parte*

*ASPECTOS LEGALES*

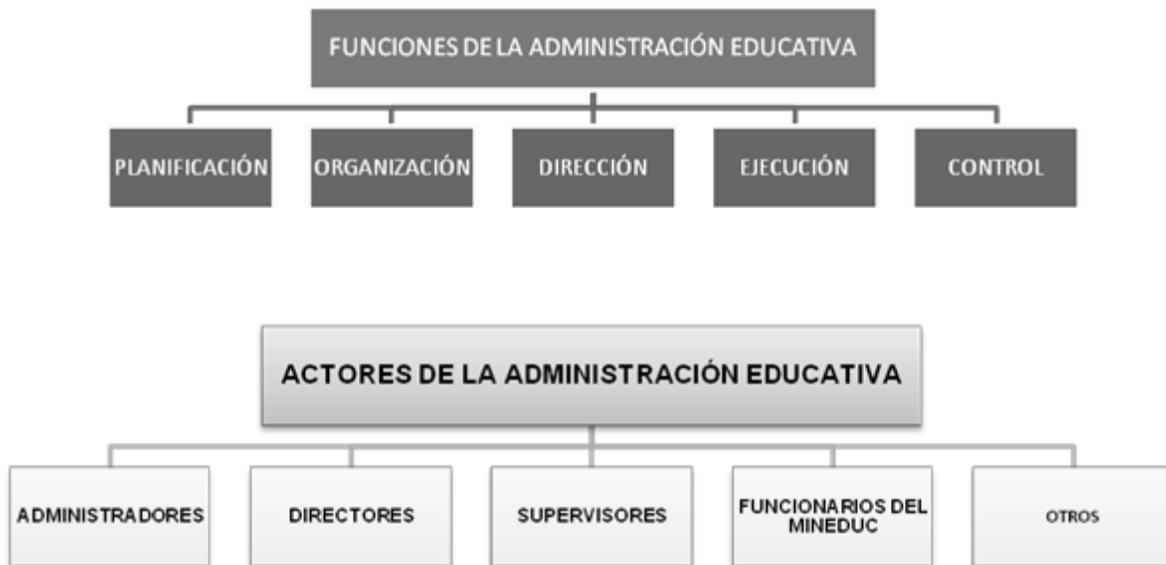
## 2.1 La Reforma Educativa de Guatemala

La reforma Educativa Guatemalteca: Marco General de la Transformación Curricular 2003:01 establece que:

### 2.1.1 Administración educativa.

"La administración educativa es la ciencia que planifica, organiza, dirige, ejecuta, controla y evalúa las actividades de las instituciones educativas."

En la administración educativa se pueden encontrar dos componentes importantes: las Funciones de la Administración Educativa y Actores de la Administración Educativa.



### 2.1.2 El papel de los supervisores y directores en la reforma educativa

#### 2.1.2.1 Supervisores

Como parte integrante de la comunidad, el Supervisor Educativo juega un papel importante en el aspecto social considerándolo como:

- a. mediador dentro de la comunidad educativa, realizando un rol protagónico y de poder de decisión,
- b. Dirige, coordina, asesora y evalúa las actividades que se le presenten.
- c. Facilita y desarrolla el proceso de participación ciudadana.
- d. Como representante del Ministerio de Educación en el Consejo Municipal de Desarrollo - COMUDES – gestiona proyectos en beneficio de la Comunidad Educativa,
- e. Participa como mediador con OG y ONG's,
- f. Facilitador entre directores, maestros e instituciones para el logro de objetivos de beneficio común.
- g. Participa y es protagonista de los diálogos de la Reforma Educativa a nivel local, municipal, departamental y nacional.

### 2.1.2.2 Directores

Son las personas que sirven de enlace entre las autoridades del ramo y la comunidad educativa; es un elemento catalizador de las acciones entre los miembros de esa pequeña comunidad y de allí la importancia de su figura, de su papel y de su preparación. Con esto se quiere decir que debe reunir una serie de características personales, profesionales y debe cumplir con responsabilidades designadas por sus superiores y con las que se refieren a sus relaciones con subalternos y miembros de la comunidad.

Los docentes necesitan un director que lleve a cabo los principios básicos de la administración: distribuya las responsabilidades, divida el trabajo, coordine esfuerzos.

El administrador debe poseer y manejar ciertas aptitudes:

- a. Liderazgo y autoridad.
- b. Capacidad de asesoría.

- c. Autogestionario.
- d. Optimizador de tiempo y recursos.
- e. Visión global del mundo, macro procesos, valores, etc.
- f. Abierto a los cambios.

## **2.2 Ley de Educación Nacional**

### LEY DE EDUCACIÓN NACIONAL

#### TÍTULO III

#### Garantías Personales de Educación Derechos y Obligaciones

#### CAPITULO I

Obligaciones:

ARTICULO 34°. Obligaciones de los Educandos. Son obligaciones de los educandos:

- a. Participar en el proceso educativo de manera activa, regular y puntual en las instancias, etapas o fases que lo requieran.
- b. Cumplir con los requisitos expresados en los reglamentos que rigen los centros educativos de acuerdo con las disposiciones que derivan de la ejecución de esta ley.
- c. Respetar a todos los miembros de su comunidad educativa.
- d. Preservar los bienes muebles o inmuebles del centro educativo.
- e. Corresponsabilizarse con su comunidad educativa, del logro de una acción educativa conjunta que se proyecte en su beneficio y el de su comunidad.
- f. Participar en la planificación y realización de las actividades de la comunidad educativa.

ARTICULO 35°. Obligaciones de los Padres de Familia. Son obligaciones de los padres de familia:

- 1. Ser orientadores del proceso educativo de sus hijos.

2. Enviar a sus hijos a los centros educativos respectivos de acuerdo a lo establecido en el artículo 74 de la Constitución Política de la República de Guatemala.
3. Brindar a sus hijos el apoyo moral y material necesario para el buen desarrollo del proceso educativo.
4. Velar porque sus hijos cumplan con las obligaciones establecidas en la presente ley y en los reglamentos internos de los centros educativos.
5. Informarse personalmente con periodicidad del rendimiento académico y disciplinario de sus hijos.
6. Asistir a reuniones y sesiones las veces que sea requerido por el centro educativo.
7. Colaborar activamente con la comunidad educativa de acuerdo a los reglamentos de los centros educativos.
8. Coadyuvar al cumplimiento de esta ley.

ARTICULO 36°. Obligaciones de los Educadores. Son obligaciones de los educadores que participan en el proceso educativo, las siguientes:

1. Ser orientador para la educación con base en el proceso histórico, social y cultural de Guatemala.
2. Respetar y fomentar el respeto para su comunidad en torno a los valores éticos y morales de esta última.
3. Participar activamente en el proceso educativo.
4. Actualizar los contenidos de la materia que enseña y la metodología educativa que utiliza.
5. Conocer su entorno ecológico, la realidad económica, histórica social, política, y cultural guatemalteca, para lograr congruencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y las necesidades del desarrollo nacional.
6. Elaborar una periódica y eficiente planificación de su trabajo.
7. Participar en actividades de actualización y capacitación pedagógica.
8. Cumplir con los calendarios y horarios de trabajo docente.
9. Colaborar en la organización y realización de actividades educativas y culturales de la comunidad en general.

10. Promover en el educando el conocimiento de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Declaración de Derechos Humanos y la Convención Universal de los Derechos del Niño.
11. Integrar comisiones internas en su establecimiento.
12. Propiciar en la conciencia de los educandos y la propia, una actitud favorable a las transformaciones y la crítica en el proceso educativo.
13. Propiciar una conciencia cívica nacionalista en los educandos.

ARTICULO 37°. Obligaciones de los Directores. Son obligaciones de los Directores de centros educativos las siguientes:

1. Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
2. Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
3. Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
4. Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
5. Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
6. Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
7. Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
8. Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
9. Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.

10. Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
11. Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
12. Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
13. Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo

ARTICULO 38°. Obligaciones de los Subdirectores. Son obligaciones de los subdirectores del establecimiento, las siguientes:

1. Las comprendidas en los incisos a, c, d, i, j, k, y l, del Artículo 37 de la presente ley.
2. Las comprendidas en los incisos b, e, f, g, h, y m, del Artículo 37 de la presente ley, en ausencia del Director del establecimiento.

## CAPITULO II

Derechos

ARTICULO 39°. Derechos de los Educandos. Son derechos de los educandos.

1. El respeto a sus valores culturales y derechos inherentes a su calidad de ser humano.
2. Organizarse en asociaciones estudiantiles sin ser objeto de represalias.
3. Participar en todas las actividades de la comunidad educativa.
4. Recibir y adquirir conocimientos científicos, técnicos y humanísticos a través de una metodología adecuada.
5. Ser evaluados con objetividad y justicia.
6. Optar a una capacidad técnica alterna a la educación formal.
7. Recibir orientación integral.
8. Optar a becas, bolsas de estudio y otras prestaciones favorables.
9. Participar en actividades deportivas, recreativas, sociales y culturales programadas en su comunidad educativa.
10. Ser estimulado positivamente en todo momento de su proceso educativo.
11. Tener derecho a la coeducación en todos los niveles.

12. Participar en programas de aprovechamiento educativo, recreativo, deportivo y cultural en tiempo libre y durante las vacaciones.
13. Ser inscritos en cualquier establecimiento educativo de conformidad a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala y demás ordenamientos legales.

ARTICULO 40°. Derechos de los Padres de Familia. Son derechos de los padres de familia:

1. Optar a la educación que consideren más conveniente para sus hijos.
2. Organizarse como padres de familia.
3. Informarse de los planes, programas y contenidos, por medio de los cuales son educados sus hijos.
4. Ser informados con periodicidad del avance del proceso educativo de sus hijos.
5. Exigir y velar por una eficiente educación para sus hijos.

ARTICULO 41°. Derechos de los Educadores. Son derechos de los educadores:

1. Ejercer la libertad de enseñanza y criterio docente.
2. Participar en las decisiones relacionadas con el proceso educativo dentro y fuera del establecimiento.
3. Organizarse libremente en asociaciones de educadores, sindicatos, cooperativas o en forma conveniente para el pleno ejercicio de sus derechos individuales y colectivos y para el estudio, mejoramiento y protección de sus intereses económicos y sociales.
4. Mantenerse en el goce y disfrute de los derechos establecidos en el Decreto Legislativo 1485, Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, en las Leyes Laborales del país, Constitución Política de la República de Guatemala y Convenios Internacionales.
5. Optar a cargos dentro del sistema educativo que mejoren su posición profesional, social y económica de acuerdo a sus méritos.
6. Participar en actividades de recreación, culturales, sociales y deportivas.
7. Gozar de beneficios económicos y sociales, implementados por el Estado.
8. Optar a becas para su superación profesional.
9. Ser estimulados en sus investigaciones científicas y producción literaria.

10. Participar activamente por medio de organizaciones, en el estudio, discusión y aprobación de planes, programas y proyectos educativos.
11. Participar en la planificación y desarrollo del proceso de alfabetización.
12. Ser implementados de material didáctico.
13. Gozar de inamovilidad en su cargo de acuerdo a lo establecido en la Ley de Catalogación y Dignificación del Magisterio.
14. Ser ubicado oficialmente en el nivel que le corresponde.
15. Apelar ante las autoridades competentes en caso de inconformidad en su evaluación.

ARTÍCULO 42°. Derechos de los Directores y Subdirectores. Son derechos de los directores y subdirectores:

1. Ejercer su autoridad para adecuar el modelo pedagógico que responda a los intereses de la comunidad educativa bajo su responsabilidad, en coordinación con el Personal Docente.
2. Ejercer la autoridad acorde al cargo que ostenta, para dirigir el centro educativo.

### **3.3 Otras fuentes o bases legales**

- Descentralización de la Administración Educativa por Acuerdo Gubernativo 312-2012.
- Normativa de Convivencia pacífica y disciplina para una cultura de paz en los centros educativos. Acuerdo Ministerial 01-2011.

*Tercera Parte*

*Fundamentación Teórica:*

*LIDERAZGO*

*ADMINISTRATIVO*

## **3.1 Liderazgo Administrativo**

### **3.1.1 Entender y mejorar la organización**

El líder tiene la responsabilidad de conocer profundamente a su institución. Quizás esta es una de las tareas más difíciles de la gestión administrativa, ya que esto implica conocer bien el pasado, presente y futuro de la organización, conocer las fortalezas y debilidades de los recursos humanos y las necesidades e intereses tanto del personal como de los que reciben el servicio que se ofrece. En los centros educativos ésta es una función que conlleva un gran esfuerzo.

“La creación implica movilización de todos con el fin común de educar y cada persona en ese ambiente tiene que convertirse en educador y aprendiz. Este tipo de organización construye un sentido de identidad de grupo, cohesión, continuidad y de diversas experiencias curriculares y cocurriculares que fomentan la integración de los estudiantes y la comunidad”. (Castillo Ortiz, 1995).

El liderazgo administrativo en una comunidad de aprendizaje debe aunar los esfuerzos de la facultad, los estudiantes y el resto de la comunidad para crear planes en conjunto que permitan desarrollar una educación de calidad que atienda las necesidades de todos los estudiantes. Además, debe apoderar al personal de la escuela para que tomen las decisiones que sean necesarias y para que actúen de acuerdo a estas decisiones para introducir los cambios.

(DuFour & Eaker, 1998). “Para que una escuela sea efectiva todos los componentes de la organización deben tener un compromiso real con el cambio planificado”.

Este cambio en realidad debe provenir de la selección, adaptación e implantación de una serie de innovaciones que atiendan las necesidades de la comunidad escolar; y debe permitir el alcance de una mayor productividad, y que los resultados demuestren la calidad académica y los procesos

administrativos. El director y el grupo de maestros de ese centro educativo necesitan una mentalidad abierta y proactiva, y que ante cada problema o situación que se presente vean una gran oportunidad de desarrollo.

### 3.1.2 El centro educativo como un medio de comunicación

El centro educativo, como institución formal, debe producir cambios e innovaciones que sean producto de una planificación estratégica para el mejoramiento de la institución.

Esta gestión hace que el proceso de cambio sea uno deseable, necesario y que permita a la institución el mantenerse en un rol proactivo ante las demandas de la sociedad. De esta manera, el producto responde también a las expectativas de la sociedad.

Para que un centro educativo sea efectiva tiene que adoptar un enfoque orientado hacia las metas que le permita su desarrollo continuo, debe tener una comunicación adecuada entre sus miembros, debe tener un balance de poderes y de participación activa de todos sus miembros.

### 3.1.3 El trabajo del líder administrativo

El trabajo del líder administrativo, es entonces el de facilitador, para estimular la participación, promover el cambio, crear el ambiente de colaboración y promover la participación activa y continua de todos los constituyentes de la comunidad escolar.

De esta forma, el cambio y la innovación que se produzcan como parte de las gestiones administrativas realizadas van a llevar al centro educativo a un mejoramiento continuo a la luz de las expectativas de todos los miembros de la organización.

### 3.1.4 Implantar planes operacionales

El líder administrativo de un centro educativo debe velar por la operación diaria y el logro de los planes operacionales a corto y a largo plazo. Esta tarea es monumental pues tiene que administrar el tiempo, el espacio físico y los recursos humanos y fiscales para lograr la implantación y desarrollo de las aspiraciones trazadas para cada año académico. Por tal razón, deberá estar

viabilizando continuamente el logro de los planes de los maestros, el personal de apoyo, los padres y los estudiantes.

Por otro lado, el director debe establecer los mecanismos de control necesarios para determinar el logro de los objetivos. El proceso de control se logra al establecer los criterios o estándares de ejecución, medir la ejecución y comparar con el estándar, determinar las desviaciones y someter correcciones durante el proceso. Según Drucker (1993), los controles deben satisfacer siete especificaciones:

1. Ser económicos y requerir el menor esfuerzo posible para mantener el control,
2. Tener significado y ser importantes para la organización,
3. Ser apropiados al carácter y la naturaleza del fenómeno que se quiere controlar,
4. Ser congruentes con los eventos que se van a medir,
5. Hacerse a tiempo y que ofrezcan la información cuando ésta es necesaria,
6. Ser simples, sencillos y que no ofrezcan confusión, y
7. Ser operacionales y enfocados hacia la acción.

La aplicación de estos mecanismos de control permite que los miembros de la comunidad educativa enfoquen todos sus esfuerzos hacia el producto deseado, que debe ser el aumento en la calidad en el proceso educativo.

Por tal razón, el director, junto a su equipo de trabajo debe estar seguro de que establece los planes y los procesos operacionales que logran metas estratégicas utilizando aplicaciones prácticas de teorías organizacionales. Para esto debe visualizar la escuela como un sistema interno interactivo que opera internamente, pero que no puede estar enajenado de la realidad externa y de las expectativas de la comunidad que es la que le da su carácter de institución importante para la sociedad.

Además, debe establecer procesos de trabajo en equipo, asignar y delegar funciones, y establecer métodos para que todos puedan rendir cuentas para el logro de las metas. Eso quiere decir, que el director debe mantener un sistema de monitoreo y avalúo del progreso de las actividades,

haciendo ajustes y formulando nuevos pasos de acción si es necesario. Todo esto, llevará al centro educativo al logro de su visión y su misión ante la sociedad.

*Cuarta Parte*

*ROL DE LOS INTEGRANTES  
DE LA COMUNIDAD  
EDUCATIVA EN LA  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*

## **4.1 Identificamos el rol de los integrantes de la comunidad educativa en la resolución de conflictos**

El conflicto en la institución educativa es un suceso inevitable y natural de la convivencia escolar, por ser la escuela un espacio social donde se interrelacionan personalidades, intereses, estilos y experiencias de vida muy diversas.

El desafío está en que el conflicto se resuelva siempre y en todos los casos por los integrantes de la comunidad educativa, especialmente los adultos: directores, docentes y padres de familia, considerando las motivaciones y necesidades de los estudiantes.

Por ello es necesario que cada integrante de la comunidad educativa conozca, internalice y cumpla a cabalidad sus roles, empezando por los directivos.

## **4.2 Rol del Director**

El director es la máxima autoridad de la institución educativa y tiene la gran responsabilidad de conducirla y dar cuenta de los resultados de su gestión. Su aporte o rol en la resolución de conflictos que se suscita en el ámbito educativo se va a fortalecer cuando:

- Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.
- Valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas.
- Facilita que todos los integrantes de la comunidad educativa asuman responsabilidades en las actividades y tareas de la escuela.
- Recoge las necesidades, intereses y propuestas de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Promueve la constitución del Consejo Educativo Institucional.
- Coordina con la Asociación de Padres de Familia el uso de los fondos, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Fondos de Gratuidad y Juntas Escolares.
- Promueve que todos los docentes sin distinción de ningún tipo ni preferencia accedan a capacitaciones.

- Impulsa y apoya el desarrollo de las organizaciones estudiantiles.
- Toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en el centro educativo, teniendo como principio el bienestar de los estudiantes.
- Coordina las decisiones pedagógicas con los docentes.
- Desarrolla una política de rendición de cuentas que aseguren la transparencia de su gestión educativa ante la comunidad educativa.
- Prohíbe explícitamente toda práctica de maltrato o agresión contra los estudiantes y ante la transgresión de sus derechos, actúa oportunamente en cumplimiento de la normatividad y protección de los estudiantes.
- Promueve reuniones de interaprendizaje entre todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Hace cumplir las leyes y normas institucionales de protección de los derechos de los estudiantes.

### **4.3 Rol del docente**

El docente es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir en la formación integral de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por su cercanía con los estudiantes y padres de familia, el rol que cumple para coadyuvar en la resolución de conflictos va a considerar:

- Velar porque la disciplina escolar se administre de modo compatible con el respeto a la dignidad del niño, niña y adolescente.
- Respetar las habilidades y diferencias que existen entre los niños, niñas y adolescentes.
- Acordar con los estudiantes normas de convivencia en el aula que faciliten un ambiente agradable, tolerante, respetuoso, facilitador del trabajo educativo y las relaciones sociales.
- Crear un clima favorable al buen entendimiento y sentido de justicia con los demás colegas, autoridades del centro educativo, estudiantes y padres de familia.

- Establecer canales de información, comunicación y diálogo con los padres de familia para conocer sus demandas e intereses vinculados al proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes.
- Programar horarios de atención a los padres de familia.
- Respetar las creencias e ideologías de sus colegas, autoridades educativas, estudiantes y padres de familia.
- Recoger los aportes y sugerencias de los estudiantes y padres de familia que contribuyan al proceso pedagógico.
- Promover entre los estudiantes habilidades sociales para que aborden satisfactoriamente situaciones de conflictos en su vida diaria.
- Dar respuestas proactivas a las quejas o malestares de los estudiantes y padres de familia, en relación a aspectos académicos o de disciplina.

#### **4.4 Rol de los padres y madres de familia**

Los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, cumplen un rol importante y valioso en el proceso de generar un clima positivo que permita afrontar satisfactoriamente situaciones de conflicto que se puedan presentar en las instituciones educativas. Esto se da cuando:

- Conocen y respetan las funciones y competencias de todos los integrantes de la comunidad educativa.
- Participan activamente en la Asociación de Padres de Familia comités de aula u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la institución educativa.
- Promueven el diálogo y acciones pacíficas ante divergencias con las autoridades educativas priorizando el bienestar de sus hijos.
- Respetan la vida privada de todas las personas y educan a sus hijos en la práctica de valores y respeto de los derechos.

- Emiten sus opiniones o aportes a la gestión educativa de la escuela en los espacios y momentos apropiados.
- Asume con eficiencia y probidad los cargos y comisiones que se le designe a nivel de la institución educativa o de aula.

#### **4.5 Rol de los estudiantes**

El estudiante aprende no sólo en el aula sino básicamente en la vivencia cotidiana, siendo el centro y destinatario principal de la educación. Con el apoyo y orientación de los docentes va a cumplir un rol preponderante y de participación activa en la resolución de conflictos en la institución educativa que se da a través de:

- Practicar la tolerancia, la solidaridad, el diálogo y la convivencia armónica con su compañeros, profesores y comunidad.
- Participar en experiencias democráticas en el aula y la escuela. Verbalizar o manifestar claramente intereses y preocupaciones ante los docentes.
- Contribuir a que las organizaciones estudiantiles se constituyan en espacios para dialogar, escuchar, establecer juicios y acuerdos, tolerar las diferencias y respetarse mutuamente.
- Respetar los acuerdos tomados en el aula entre los compañeros, siempre que se hagan en el marco del respeto y bienestar de los estudiantes.
- El adecuado cumplimiento de los roles de cada miembro de la comunidad educativa, favorece la construcción y fortalecimiento de una convivencia escolar armónica.
- Las actitudes y comportamientos que son parte de los roles señalados contribuyen a la solución dialogada, pacífica y justa de los conflictos cotidianos en la escuela.

*Quinta Parte*

*ESTRATEGIAS*

*ALTERNATIVAS PARA LA  
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS  
EN EL CENTRO EDUCATIVO*

## **ESTRATEGIAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL CENTRO EDUCATIVO**

A continuación se plantean los medios alternativos, estrategias o las habilidades necesarias para afrontar constructivamente los conflictos en los centros educativos

### **1.1 ESTRATEGIA No. 1**

#### **ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL CONFLICTO**

Se ha mencionado que para abordar el conflicto es importante entenderlo y comprenderlo en su dinámica. Una manera de hacerlo es a través del análisis.

Para ello se propone una matriz, mediante la cual se puede identificar los elementos del conflicto de manera conjunta, lo que ayudará al análisis del mismo.

Matriz de análisis

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| Los actores del conflicto      | Se refiere a los protagonistas del conflicto, pudiendo ser individuos o grupos.   |
| El problema / el tema          | El asunto en disputa y los temas o aspectos sobre los cuales los actores involucrados quieren manifestarse y que están relacionados al conflicto.                             |
| El poder                       | Se identifica si hay simetría o asimetría de poder. ¿Cómo es la relación entre las partes involucradas?   |
| Las posiciones                 | Se refiere a lo que los involucrados quieren, exigen o demandan.  |
| Los intereses/ las necesidades | Es la razón o justificación de la posición. Es la respuesta a:<br>¿Por qué demandan o exigen tal cosa? ¿Qué es lo que quieren satisfacer?                                     |
| Las actitudes                  | Identifican las emociones, sentimientos y percepciones que tiene cada una de las partes involucradas respecto al conflicto y respecto al otro.                                |
| Los comportamientos            | Hacen referencia a cómo están actuando las y los actores involucrados o cómo manejan esta situación conflictiva. ¿Qué estilo de resolución usan: controversial o colaborador? |

Para analizar los elementos del conflicto mediante la matriz sugerida, se presenta el siguiente ejemplo:

*El profesor de matemática tiene clases de 7:45 a 8:30 a.m., hora en la que debe iniciar su clase el profesor de sociales. El profesor de sociales ha pedido al profesor de matemática que acabe su clase a tiempo, porque varias veces ha tenido que empezar más de 10 minutos tarde. El profesor de matemática ha manifestado varios motivos que suscitan su retraso pero la situación no ha cambiado, porque no considera que la cosa es “para tanto” y no ve conflicto alguno. El profesor de sociales se ha quejado ante el director, quien ha llamado la atención al profesor de matemática, pero las cosas continúan sin cambiar. El profesor de sociales está molesto y no está dispuesto a negociar ni un minuto de su tiempo. Ha informado que la próxima vez que llegue a su clase y lo encuentre en el salón, entrará y empezará clase.*

Ahora analice el conflicto del ejemplo, según la matriz:

| <b>Actores</b>                 | <b>A</b>  | <b>B</b>  |
|--------------------------------|---|---|
|                                | Profesor de matemática  | Profesor de sociales  |
| <b>Problema / temas</b>        | Cumplimiento de horario   |   |
| <b>Poder</b>                   | Ambos manejan las mismas cuotas de poder, ambos son docentes. El poder está balanceado.   |   |
| <b>Posiciones</b>              | “Necesito más tiempo para hacer mi clase”.  | “Necesito que te retires a tiempo para realizar mi clase”.  |
| <b>Intereses / necesidades</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un buen trabajo.</li> <li>• Estar seguro que los estudiantes no tienen duda sobre el tema.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un buen trabajo.</li> <li>• Tener la totalidad del tiempo destinado para hacer su clase.</li> <li>• Respeto a su trabajo.</li> </ul> |
| <b>Actitudes</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco preocupado.</li> <li>• Piensa que el otro profesor es un “exagerado”.</li> <li>• Piensa que las matemáticas son más importantes que el inglés y que le deben dar más tiempo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Molesto.</li> <li>• Piensa que el profesor de matemáticas es irrespetuoso y no valora su trabajo.</li> </ul>                               |
| <b>Comportamientos</b>         | Evasivo   | Competitivo   |

En caso de haber más actores involucrados se puede añadir otra columna con la letra C y así sucesivamente.

## **5.2 ESTRATEGIA No. 2:**

### LA NEGOCIACIÓN

La negociación es común en el diario interactuar, las personas negocian cotidianamente. Para abordar las situaciones conflictivas en el centro educativo, estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa apelan a diversos mecanismos, entre ellos la negociación.

La negociación es un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones.

En este proceso, no solo se expresan los hechos que desencadenaron el conflicto, también las emociones y sentimientos que la situación genera en los involucrados. Para que sea posible, las personas o los grupos que están en conflicto deben creer que es viable negociar, estar convencidos que están en condiciones de hacerlo, y que el momento es oportuno.

#### **Ejemplo**

*Cuando tomamos un microbús, preguntamos al chofer cuánto nos va a cobrar, y si estamos de acuerdo con la tarifa subiremos, caso contrario probablemente ofreceremos un pago menor al microbús y si está de acuerdo con nuestra propuesta, subiremos al microbús. Esto es una negociación, ambos nos hemos puesto de acuerdo.*

Una vez acordado esto, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

#### **PASO 1: DIALOGANDO**

Los estudiantes expresarán su punto de vista evitando descalificar a la otra parte y siendo lo más objetivos posible. Señalarán los hechos y se harán preguntas aclaratorias entre sí. Manifestarán sus emociones, percepciones y sentimientos ante el hecho conflictivo. Más que calificar al otro por algo que no les complace, es importante que en esta etapa hablen de sí mismos, de la dificultad que sienten frente a la situación.

#### **PASO 2: IDENTIFICANDO EL PROBLEMA Y LOS INTERESES**

Luego que los involucrados tienen más información y conocen los puntos de vista de una y otra parte, aclararán cuál es el problema en sí, e identificarán los intereses de cada uno y los compartidos.

Un interés común que se puede rescatar es que ambos quieren llegar a un acuerdo y, en consecuencia, preservar la relación. Los intereses comunes a veces no aparecen en forma inmediata. Para identificarlos requeriremos señalar qué necesita cada uno, que se escuchen mutuamente y estén dispuestos a ceder, de ser el caso.

### PASO 3: BUSCANDO SOLUCIONES

Ambas partes involucradas deben buscar generar empatía con el otro, es decir, tratar de “ponerse en los zapatos del otro” y expresar todas las ideas que se les ocurra para resolver esta situación que los separa, teniendo en cuenta los intereses y necesidades el uno del otro. La creatividad juega un papel muy importante en este momento.

Las posibles soluciones son opciones potenciales para resolver el conflicto.

### PASO 4: EL ACUERDO

Los estudiantes involucrados evaluarán las ideas mencionadas y construirán en base a ellas una que sea real, viable, beneficiosa para ambos y resuelva la situación conflictiva.

Se sugiere que el acuerdo sea claro, preciso y, de ser posible, se exprese por escrito, señalando quién hace qué, cómo, cuándo y dónde.

*RECUERDE:* La negociación entre los miembros de una comunidad educativa se da entre estudiantes, docentes y estudiantes, administrativos y docentes, grupos de docentes entre sí, entre niveles; entre el centro educativo y los padres de familia, etc. Para que sea posible la negociación es importante que exista una simetría de poder, de manera que las partes involucradas sientan que participan del proceso en igualdad de condiciones y oportunidades.

Recuerde que es probable que la negociación sea exitosa:

- Si los involucrados están dispuestos a dialogar entre sí.

- Si ambas partes se necesitan de alguna manera para satisfacer sus intereses.
- Si ambos pueden tomar decisiones.
- Si el tema es negociable (los maltratos o delitos no son negociables pues requieren una sanción, tal es el caso por ejemplo del abuso sexual).
- Si el contexto favorece el acuerdo (el clima institucional, la calidad de la relación entre los miembros de la comunidad educativa, las normas, etc.).

### ¿CUÁNDO SE DEBE NEGOCIAR?

Cuando las partes:

- Tienen voluntad de diálogo y quieren construir la solución a su conflicto.
- Tienen apertura para escucharse mutuamente una a la otra y con respeto, sin necesidad de la presencia de un tercero.
- Tienen confianza en que el proceso les ayudará.
- Participan en igualdad de condiciones y oportunidades.
- Tienen absoluta libertad para actuar sin presiones de ningún tipo.
- Tienen condiciones adecuadas para hacerlo y el momento es el oportuno.

### **5.3 ESTRATEGIA No. 3:**

#### LA MEDIACIÓN

La mediación, también conocida como la negociación asistida, es una estrategia que favorece respuestas no violentas a los conflictos entre personas, promoviendo el desarrollo de la capacidad de escucha, la tolerancia y la empatía.

La mediación se implementa bajo los mismos principios que la negociación. Cuando dos o más personas involucradas en una situación conflictiva consideran que no pueden enfrentar su conflicto cara a cara, buscan la ayuda de un tercero, ajeno al conflicto, para que las ayude a encontrar una solución.

En una institución educativa, la mediación es un mecanismo que permite que las personas en conflicto (sean estudiantes, docentes u otros) expongan la situación a una tercera que viene a ser el mediador. Este, a través de la aplicación de técnicas y herramientas, facilita la comunicación entre ellas, ayudándolas a llegar a un acuerdo, respetando su voluntad y autonomía.

En un conflicto entre estudiantes, el docente puede ejercer el rol mediador. En este caso, buscarán que los estudiantes lleguen a un acuerdo y se esfuercen por preservar la relación entre ellos. En este proceso el mediador no solo explorará los hechos que dieron origen al conflicto, sino también las emociones y sentimientos que cada estudiante tiene respecto al conflicto.

### El perfil del mediador

Un mediador debe reunir ciertas cualidades que le permitan ejercer su labor de manera idónea:

- Debe ser neutral e imparcial. No tener interés en favorecer a uno o a otro.
- Debe inspirar confianza y respeto.
- Ser empático.
- Ser respetuoso y cuidadoso, evitando emitir juicios de valor.
- Ser un facilitador: ayudar a los involucrados a generar un espacio de diálogo, velando porque la comunicación sea fluida.
- Actuar bajo criterios de equidad y responsabilidad.

Es importante que los docentes se esfuercen por desarrollar los valores, actitudes y conocimientos referidos en el perfil, para que sus estudiantes sientan confianza para recurrir a ellos. De igual manera, el director o la directora que cuenta con un perfil de mediador podrán favorecer un clima de convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa.

### Rol del mediador

El rol del mediador es guiar el proceso con la finalidad de que los involucrados en el conflicto construyan la solución de manera conjunta. Los involucrados son los que toman la decisión respecto a qué harán para solucionar su situación.

Entre las funciones del mediador podemos señalar:

- Generar espacios de diálogo.
- Facilitar la comunicación entre los actores involucrados.
- Ayudar a las partes afectadas a que se comuniquen de manera eficaz y eficiente.
- Ayudar a los involucrados a identificar sus intereses y satisfacerlos.
- Generar clima de confianza entre las personas o grupos respecto al proceso.
- Motivar a ambas partes involucradas en el conflicto para llegar a acuerdos.

Para ejercer el rol mediador frente a una situación de conflicto en la institución educativa, se requiere prepararse y desarrollar ciertas habilidades para promover la comunicación eficiente.

Entre estas habilidades se señalan las siguientes:

- Manejar técnicas de comunicación.
- Ser capaz de identificar los intereses y necesidades de los involucrados.
- Ser organizado: ser capaz de estructurar el proceso de mediación.
- Tener capacidad de síntesis.
- Ser creativo

La meta del mediador es ayudar a las personas o los grupos en conflicto a encontrar una solución: no juzga, no castiga, no da la solución al conflicto; sólo genera el espacio para el diálogo.

Para el proceso de mediación se requiere realizar los siguientes pasos:

#### PASO 1: LA EVALUACIÓN

Esta es una etapa previa a la mediación propiamente dicha. Se realiza en un espacio adecuado, libre de interrupciones, ruidos e instalados cómodamente.

En este momento, el mediador recoge información de ambas partes por separado e identifica si el problema puede ser mediado, si tienen real ánimo de dialogar o si se requiere una intervención especial, por lo complejo o serio del asunto. También se explica a los actores involucrados en qué consiste el proceso, cuál es el rol que asumirá el mediador y que todo lo que se diga quedará entre ellos.

## PASO 2: PAUTANDO EL PROCESO

Esta etapa busca que los involucrados confíen en el proceso y sientan que el mediador los va a ayudar a resolver su conflicto.

Los involucrados se presentan y luego el mediador señala las reglas que deberán ser aceptadas por ellos y respetadas a lo largo de la mediación.

Las reglas a seguir son:

- Estar dispuestos a resolver el conflicto y llegar a una solución.
- Escuchar con atención.
- No interrumpir cuando el otro tenga el uso de la palabra.
- Respetar al otro.
- No insultarse ni agredirse.
- Decir la verdad, no inventar o mentir sobre los hechos.
- Comprometerse a respetar el acuerdo al que lleguen y cumplirlo, en caso contrario señalar las consecuencias de su incumplimiento.
- Se comprometen a asistir a todas las sesiones de ser el caso.

La mediación es una sola, pero en algunas oportunidades puede requerir varias reuniones.

Cabe señalar que los involucrados pueden, de manera conjunta añadir otra regla si lo estiman oportuno y conveniente.

## PASO 3: DIALOGANDO

Esta etapa permite que los actores manifiesten la versión de los hechos desde su punto de vista, se escuchen uno al otro y expresen las emociones y sentimientos que tienen, enfrentando esta situación. Busca educar a los involucrados pidiéndoles que se expresen en primera persona, es decir que digan su punto de vista. “Yo me siento...”; “Yo creo que...”; “Yo deseo...”.

Asimismo, favorece la identificación de intereses, necesidades, actitudes de los involucrados en el conflicto y la aplicación de algunas técnicas y herramientas de comunicación, como la escucha activa, el parafraseo, las preguntas y el replanteo.

#### PASO 4: IDENTIFICANDO EL PROBLEMA

Luego que se ha recogido suficiente información sobre el conflicto, el mediador debe identificar en qué consiste el problema, de qué se trata el conflicto, así como definir cuáles son los temas más importantes sobre los cuales los actores quieren pronunciarse. Es importante que el mediador tome en cuenta los intereses de ambas partes.

En esta etapa es muy importante que los involucrados estén de acuerdo sobre los temas que van a abordar durante la mediación.

Se sugiere hacer una lista de los temas y ponerlos en un lugar visible (pizarra, papelotes, cartulina, etc.) a fin de que los involucrados puedan verlos. Asimismo, se recomienda al mediador iniciar explorando los temas donde considere que las partes involucradas tienen mayor probabilidad de llegar a un acuerdo, esto los motivará a seguir trabajando y a confiar en el proceso.

#### PASO 5: BUSCANDO SOLUCIONES

Luego de haber escuchado las versiones de cada uno de los involucrados en el conflicto, haber identificado el problema y conocido los temas que se quieren tratar durante la mediación, se motiva a las partes para que expresen todas las ideas que consideren adecuadas para resolver cada problema identificado. Esto se realiza tema por tema.

Durante esta etapa se aplica una técnica denominada “lluvia de ideas”. El mediador debe señalar que todas las ideas son bienvenidas, que no serán evaluadas en ese momento y que pueden sentirse en total confianza de manifestarlas. Se anotan las ideas mencionadas en un lugar visible.

#### PASO 6: EL ACUERDO

Una vez que el mediador tenga una lista de posibles soluciones, los involucrados empezarán a aceptarlas o rechazarlas.

Luego, se evaluarán las soluciones aceptadas por ambas partes, señalando las ventajas o desventajas que puedan tener. Sobre estas posibles soluciones los involucrados construyen un acuerdo final, que puede ser total o parcial.

El acuerdo al que arriben los involucrados debe tener ciertas características: Ser expresado por escrito. Ser claro y sencillo. Ser real y concreto. Ser total o parcial. Ser aceptado por ambos involucrados. Ser ejecutable.

El mediador debe asegurarse de que las partes involucradas conozcan los alcances del acuerdo al que están arribando, así como la magnitud de los compromisos que están asumiendo. Este acuerdo debe plasmarse en un documento, que puede ser un cuadernillo, un acta, etc.

Asimismo, se sugiere que sean los estudiantes involucrados en el proceso quienes conversen con sus compañeros de aula sobre esta experiencia, lo que evitará rumores, chismes o malos entendidos, y animará a los demás a que busquen ayuda para resolver mejor sus conflictos en oportunidades futuras.

## **Ejemplo de mediación**

### ***Paso 1: La evaluación***

*El tutor o tutora evalúa la situación de conflicto y llega a la conclusión que puede mediar con su ayuda.*

### ***Paso 2: Pautando el proceso***

*El mediador –tutor o tutora– respetuosamente plantea: Mi interés es ayudarles a que puedan encontrar la solución al problema que ahora tienen. Tal como conversé antes con cada uno de ustedes, les ofrezco mi apoyo para que resuelvan este conflicto.*

*Ustedes ya se conocen, tú eres Paty y tú eres Rosmery (mientras dice eso el mediador debe mirar a cada una de las estudiantes). Trataré de apoyarlas, procurando de que ustedes mismas puedan dialogar para resolver mejor esta situación. Este proceso es confidencial, es decir, que ninguna tiene que comentar lo que aquí conversemos. No voy a ponerme a favor de una o de otra. Ambas tendrán oportunidad de expresar sus puntos de vista, luego identificaremos los temas importantes sobre los cuales quieren conversar para entenderse, buscaremos posibles soluciones y al final trataremos de construir una solución al conflicto.*

*Si observo que las cosas no van bien dialogando todos juntos, entonces les pediré conversar con cada una por separado. Si no basta con esta reunión, nos volveremos a reunir para seguir conversando.*

*Antes de empezar es necesario señalar algunas reglas o normas que debemos tener en cuenta en estas reuniones para que las cosas salgan bien:*

- 1. Estar dispuestas a resolver el conflicto y llegar a una solución.*
- 2. Escuchar con atención, lo que implica no interrumpir cuando la otra esté hablando y respetar su turno.*
- 3. Respetar a la otra. No insultarse ni agredirse.*
- 4. Decir la verdad, no inventar o mentir sobre lo que ha sucedido.*
- 5. Comprometerse a respetar el acuerdo al que lleguen, y cumplirlo.*
- 6. Comprometerse a asistir a todas las reuniones que fueran necesarias.*

*¿Están de acuerdo con las reglas señaladas? (Se espera respuesta de los involucrados).*

*Si desean añadir alguna regla, pueden hacerlo (si hubiera alguna regla que no se entiende, se les explica el sentido que tiene y su importancia).*

*El relato por norma general lo inicia quien pidió la mediación; sin embargo, si la otra persona está muy inquieta y desea hablar, es conveniente permitirle que lo haga primero. Otra posibilidad es que ellos decidan quién comienza el relato.*

### **Paso 3: Dialogando**

*Dime, ¿qué sucedió?*

*El tutor o la tutora toma nota de lo más importante que se conversa, asiente con la cabeza y luego pregunta por ejemplo: “¿Cómo te hace sentir eso?”.*

*Al final pregunta si tiene algo más que añadir.*

*Hará lo mismo con la otra parte, dedicándole el mismo tiempo que le dio a la primera. Se sugiere no más de cinco minutos.*

#### **Paso 4: Identificando el problema**

*“Tú mencionaste que...”*

*En este paso se parafrasea lo que una parte ha dicho para demostrar que se ha entendido correctamente cómo sucedieron los hechos. Se formulan otras preguntas para aclarar dudas y se hace lo mismo con la otra parte.*

*Cada vez que se reciba información importante se parafrasea y además utilizará todas las herramientas de comunicación, escucha activa, preguntas, reenmarcación y mensajes en primera persona, hasta identificar el problema o los temas sobre los cuales los involucrados quieren pronunciarse.*

*Para identificar intereses se puede preguntar algo como: ¿Por qué quieres...? ¿Para qué lo quieres...? ¿Qué consigues con...?*

*También es importante preguntar qué creen que puede pasar si no llegan a un acuerdo. ¿Les conviene tratar de seguir intentando llegar a un acuerdo?*

*Cuando el docente tutor tiene suficiente información y ha identificado el problema o los temas, es conveniente listarlos en una pizarra o papelote que los involucrados puedan ver.*

#### **Paso 5: Buscando soluciones**

*En esta etapa los estudiantes se ponen de acuerdo en los temas que quieren abordar. El mediador les pide hacer una “lluvia de ideas”, a partir de la cual, tema por tema, hacen un listado de posibles soluciones.*

*¿Cómo piensas que puede resolverse tal tema?*

*¿Qué te gustaría que pasara?*

*Luego se pide a los estudiantes que señalen las posibles soluciones que pueden empezar a analizar. Una vez hecha la lista se evalúan.*

*¿Cuáles son las ventajas de esta posible solución? ¿Cuáles son las desventajas? ¿Cómo mejorarías esta propuesta? ¿Qué cambiarías de esta propuesta? ¿Qué pasa si no se llega a un acuerdo? ¿Qué es lo peor que puede pasar ahora? ¿Qué es lo mejor que puede pasar?*

*Es importante que el mediador, tutor o tutora, explore la relación entre las partes involucradas:*

*¿Cómo crees que será tu relación de ahora en adelante? ¿Cómo crees que pueda mejorar tu relación?*

### **Paso 6: El acuerdo**

*Luego de que hayan evaluado las posibles soluciones y llegado a alguna que satisfaga a ambos, los estudiantes estarán en condiciones de concretar su acuerdo.*

*El mediador debe estar seguro de que ambos han expresado su voluntad y conocen el alcance de sus compromisos.*

*¿Tenemos una solución entonces? ¿Podemos firmar el acuerdo?*

*Una vez terminado exitosamente el proceso de mediación, sugerimos felicitar a los estudiantes por el trabajo realizado y motivarlos a cumplir con el acuerdo al que han llegado.*

**RECUERDE:**

**¿CUÁNDO SE DEBE MEDIAR?**

- Cuando las partes tienen:
- Voluntad de diálogo y quieren participar activamente en la construcción del acuerdo al que arriben.
- Apertura para escucharse mutuamente y con respeto.
- Dificultades para dialogar y se resisten a enfrentarse cara a cara.

- Necesidad de la presencia de una tercera persona que los oriente en el proceso de diálogo y balance de poder para que ninguno se imponga sobre el otro, y ambos puedan sentirse escuchados y atendidos en sus demandas y necesidades.

#### **5.4 ESTRATEGIA No. 4:**

##### LA CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO

Ciertos conflictos pueden afectar a muchos o a todos los miembros de un grupo en las instituciones educativas. En esos casos la construcción de consenso permite recoger los aportes de todos los integrantes y buscar satisfacer la mayor cantidad de intereses posibles, en aras de un interés común.

El consenso no significa unanimidad, sino que es un esfuerzo de buena fe para satisfacer los intereses de los actores. Se logra el consenso en el momento que todos han logrado acuerdos, como resultado del esfuerzo para satisfacer los intereses comunes.

A través de este mecanismo, que sirve de modelo para la toma de decisiones, se recoge mucha información y se explora mayor cantidad de opciones.

Este proceso se ejecuta con la ayuda de un facilitador de consenso, quien se encarga de diseñar e implementar una estrategia que permita una comunicación fluida entre todos los participantes del grupo. Para ello emplea una serie de técnicas similares a las utilizadas en la negociación y mediación. Procura organizar el grupo, planificar el trabajo que ejecutarán, motivar la participación de todos los presentes en la reunión, generar un clima adecuado y llegar a acuerdos.

El facilitador debe articular los diferentes puntos de vista señalados por el grupo para identificar tanto los que son comunes así como los divergentes.

Por su complejidad, este mecanismo requiere la presencia de un facilitador preparado, que apoye la construcción de los acuerdos. En una institución educativa en la cual conviven múltiples actores, algunas veces pueden producirse conflictos complejos que requieren un abordaje distinto. Es en este escenario donde la construcción de consenso puede ser el mecanismo adecuado a ser implementado.

## **Ejemplo**

*Imaginemos el caso de su centro educativo con los vidrios rotos, algunas estructuras a punto de colapsar y los baños en mal estado. La institución educativa no demuestra estar en condiciones seguras para recibir a los estudiantes en sus aulas. Y usted como director ha tomado ciertas medidas, entre ellas armar un toldo en medio del patio, poner sillas y pizarras para que los estudiantes reciban ahí sus clases.*

*Las autoridades de la institución educativa señalaron que esta situación duraría dos meses, sin embargo han pasado tres y aún los estudiantes no pueden utilizar sus aulas ni tener acceso a baños adecuados.*

*Los padres de familia, mortificados con esta situación, exigen que sus hijos estudien en aulas adecuadas y seguras. Han amenazado con tomar el local si no resuelven pronto el problema.*

*Los estudiantes están furiosos porque no pueden utilizar los baños malogrados, no escuchan bien la clase porque todos los estudiantes están en medio del patio al aire libre y no pueden usar el patio porque ahí reciben clases.*

*Los docentes se sienten frustrados porque sus estudiantes se distraen, no prestan atención, la voz se les pierde trabajando al aire libre a tal punto que deben gritar. Han amenazado con no continuar trabajando si siguen estas condiciones.*

*Usted como director se siente temeroso y preocupado ante tantas amenazas. Ha realizado gestiones ante la municipalidad y el MINEDUC pero le han informado que debe esperar.*

*¿Qué puede hacer la comunidad educativa ante esta situación?*

Ante una situación así, la construcción de consenso sería un buen espacio para generar acuerdos para viabilizar una solución. Este espacio serviría para que el director informe a los miembros de la comunidad educativa sobre las gestiones ante la municipalidad y el MINEDUC, y la posibilidad de obtener fondos para realizar los arreglos en la institución educativa.

Los padres podrían señalar sus preocupaciones al igual que los estudiantes. Entre todos tendrían mayores probabilidades de generar opciones para satisfacer la mayor parte de intereses y un gran interés común, en este caso, condiciones adecuadas para el aprendizaje.

Podrían elaborar, con la ayuda de toda la comunidad educativa, una lista de posibles soluciones, evaluarlas y elegir una que satisfaga los intereses, sino de todos, de la mayoría.

### Perfil del facilitador de consenso

- Es neutral e imparcial.
- Promueve un clima de confianza, respeto y colaboración.
- Promueve la igualdad de condiciones y el equilibrio del poder mediante estrategias que permitan que los involucrados dispongan del mismo tiempo para expresarse, manejen la misma información, sean respetuosos unos con otros, tengan un espacio para expresarse con confianza.

Es necesario tomar en cuenta que el consenso en la resolución pacífica de conflictos, implica no sólo buscar un interés común, y acuerdo de la mayoría, sino que es necesario hacerlo en un contexto de respeto a los derechos.

RECUERDE:

### ¿CUÁNDO SE PUEDE PROMOVER LA CONSTRUCCIÓN DE CONSENSO?

Cuando:

- La situación involucra varias partes.
- La situación es compleja y requiere diversas estrategias de intervención.
- Las partes requieren la presencia de un facilitador que los oriente en el proceso, con la finalidad de lograr un acuerdo.

Se produce un consenso cuando los acuerdos a los que se arriban han recogido diversos intereses y necesidades.

## **5.5 ESTRATEGIA No. 5:**

### **RESPONDER A LOS CONFLICTOS SIN VIOLENCIA**

Es necesario desarrollar habilidades que favorezcan la resolución pacífica de los conflictos, tanto para las relaciones que se establecen en el contexto escolar como en la vida cotidiana. Entre estas habilidades se destacan la creatividad, la comunicación eficaz y asertiva, y la expresión adecuada de emociones.

#### **5.5.1 Promoción de respuestas creativas y no violentas frente a los conflictos**

Estas posibles soluciones a la situación conflictiva tienen dos características muy importantes: la creatividad y la no violencia.

La creatividad implica generar nuevas ideas, conceptos o asociaciones que llevan a producir soluciones originales.

La resolución de conflictos implica buscar nuevas y diversas formas para resolver las situaciones usualmente resueltas de una manera convencional o común.

La “lluvia de ideas” es una técnica muy utilizada en la resolución de conflictos, que permite y promueve que los participantes sean creativos. Esta técnica se basa en la generación de ideas aleatorias, para que las personas que enfrentan una situación conflictiva puedan lanzar todo tipo de pensamientos que consideren oportunos y adecuados para resolver su problema.

Esta habilidad para crear ideas y soluciones a los conflictos debe estar asociada a una práctica de no violencia, utilizando la capacidad que tienen todas las personas para transformar situaciones destructivas en constructivas.

Este poder transformador implica que quien lo ejerza debe estar dispuesto a:

- Rechazar la violencia como medio de resolver situaciones conflictivas.
- Promover salidas constructivas.
- Asumir el compromiso de no ser violento.

La no violencia es activa e implica respetar a los demás y estar constantemente en la búsqueda de la justicia. Ejercer y promover soluciones no violentas no es complacencia o martirio, por el contrario involucra la experimentación de una transformación que luego repercute en los demás, promoviendo respuestas que beneficien a las partes involucradas en una situación de conflicto.

La no violencia implica un proceso creativo que permite que los actores involucrados en un conflicto satisfagan sus intereses y necesidades, trabajen cooperativamente y con compromiso para construir una solución a su conflicto.

### 5.5.2 La comunicación en el origen y resolución de conflictos

La comunicación es un elemento esencial en la resolución de conflictos. Por el contrario, una mala comunicación obstruye este proceso e incluso puede ser una causa del mismo.

Dentro del proceso comunicativo, dos aspectos fundamentales para resolver un conflicto son:

- La claridad con la que se comunica el mensaje
- La disposición para escuchar al otro.

Cuando el mensaje no se trasmite adecuadamente, suele ocurrir que una de las personas malinterpreta lo que la otra persona ha dicho y reacciona defendiéndose ante lo que ha considerado una ofensa. También hay que tomar en cuenta que los mensajes se transmiten desde diversos códigos: una palabra, un gesto, una lágrima, una mirada, una actitud corporal, etc.

La disposición para escuchar al otro implica comprender el mensaje, en función de lo que se quiere decir y no en función de lo que personalmente se quiere escuchar.

Esto va a requerir utilizar todos los sentidos para interpretar bien.

Entendiendo que la comunicación es un proceso circular en la que participan como mínimo dos personas: el emisor que envía un mensaje que es decodificado por el receptor, que a su vez emite una respuesta en reacción al mensaje.

Torrego (2005) señala los errores más frecuentes que se suelen cometer en este acto comunicativo:

El emisor o emisora no tiene claro en su interior lo que quiere expresar.

- El emisor o emisora elige un código equivocado.
- El emisor o emisora utiliza mal el código.
- El receptor o receptora decodifica mal el mensaje.
- El receptor o receptora presupone elementos que el emisor no ha dicho.

Además, es importante tomar en cuenta que existen barreras que no favorecen la comunicación.

Entre ellas se pueden mencionar: Mandar:

- “Debes hacer tal cosa...”.
- Amenazar: “Si no haces esto, entonces yo...”.
- Juzgar: “¿Cómo se te ocurre hacer algo como eso?”.
- Opinar: “No me parece una buena idea, yo haría tal cosa”.
- Insultar: “¡Qué bruto! Viniendo de ti no me sorprende”.
- Ironizar: “¡Sí, claro! Ahora resulta que soy el malo de la película, ¿no?”.

Para lograr una comunicación eficiente, podemos apelar a algunas técnicas, entre las que se encuentran:

- La escucha activa
- La paráfrasis
- Las preguntas
- El replanteo
- El “mensaje yo”

### **Ejemplos de paráfrasis:**

*Un estudiante dice: “Yo estaba sentado tranquilo en mi carpeta, cuando de pronto Nicolás tomó mi libro sin pedírmelo prestado y cuando le pedí que me lo devolviera me gritó que yo era un egoísta, mal amigo y lanzó mi libro al piso”.*

*Parafraseamos*

*Entiendo que... “Estás sorprendido por la actitud de Nicolás y te gustaría que te pidiera las cosas antes de tomarlas”.*

*El estudiante nos contesta: “Sí, así es”.*

*Nótese que no se está diciendo: “Nicolás te ha gritado egoísta y mal amigo”; sólo se trata de rescatar el hecho y los sentimientos que la situación ha generado en el estudiante, utilizando un lenguaje neutral y no controversial.*

## **Ejemplo de la pregunta**

### Preguntas Abiertas

- *¿Qué opinas respecto a lo que ha manifestado tu compañero?*
- *¿Qué piensas de esto?*
- *¿Cómo te sientes ante esta situación?*
- *¿Qué va a suceder si no llegan a un acuerdo?*

### Preguntas Cerradas

- *¿Te gustaría continuar con la negociación?*
- *¿Estás de acuerdo con lo que expresó tu compañero?*
- *¿Estuviste acompañado por Beto cuando sucedieron los hechos?*

## **Ejemplo del replanteo**

Especificar las generalizaciones:

*En vez de decir “Siempre estás en las nubes”, se puede mencionar algo como: “Te noto algo ausente”.*

*Miguel le dice a Maribel: “Eres una egoísta, siempre tenemos que hacer lo que tú quieres”. El tutor, replantea: “Maribel, a Miguel también le gustaría poder decidir qué van a hacer”.*

*En lugar de decir: “Ese profesor siempre se demora y reclama cuando tiene que entregar notas”, se podría decir: “Parece que, por alguna razón, al profesor le resulta difícil hacer el procesamiento de notas”.*

Neutralizar los ataques verbales:

*En vez de decir: “Juan José es un tramposo y nunca juega limpio”, se puede decir: “Me preocupa que Juan José obvие algunas reglas”.*

*Un docente le dice a otro: “Eres un tardón; por tu culpa no puedo terminar la clase que tengo prevista”. En cambio, se podría decir: “Me preocupa no poder empezar con tiempo mi clase”.*

Personalizar el mensaje:

*En vez de decir: “Nadie quiere que César juegue en el equipo”, se puede decir: “Sebastián, Lucho y yo, queremos que otros compañeros participen en el equipo”.*

### **Ejemplo del mensaje yo**

*Un estudiante dice a su compañera: “¡Cuatro ojos! ¡Cuatro ojos!”. Ella puede contestar: “Cuándo no, el payaso de la clase molestando a la gente”. Esta respuesta es general, en segunda persona, es ofensiva y afecta la autoestima del estudiante.*

*Por contraste un mensaje en primera persona sería: “Me siento enojada cuando te burlas de mis lentes y me gustaría que no lo volvieras a hacer”.*

*Los docentes pueden favorecer este tipo de respuestas, haciendo que cuando se presente una situación de este tipo, el estudiante se esfuerce en ponerse en el lugar del otro: “Cuando dices eso, ¿cómo crees tú que ella se siente?”*

### 5.5.3 La asertividad como alternativa a los conflictos

Ante un conflicto se pueden asumir diversos roles: pasivo, agresivo o asertivo. A continuación se escriben brevemente los tres roles, destacando que la opción deseable es el rol asertivo.

#### 1. El rol pasivo:

Implica evitar hacer lo que quiero por:

- Temor a las consecuencias.
- No creer que tenga derechos propios.
- Desconocer cómo expresar mis derechos.
- Creer que los derechos de los demás son más importantes que los propios.

#### 2. Rol agresivo:

Es decir y hacer lo que se piensa, siente y quiere, sin respetar el derecho de los demás.

#### 3. Rol asertivo:

Involucra decir y hacer lo que pienso, siento, quiero, y opino:

- De manera sincera y voluntaria, sin amenazas ni coacción.
- Respetando los derechos de las personas.

### **Ejemplos de respuesta en los tres roles:**

*Un estudiante se acerca a la dirección a pedir permiso para ir a su casa, porque se siente enfermo. Al entrar, interrumpe una reunión que tiene el director con personal del Ministerio de Educación que ha ido a supervisar. El director, un poco incómodo, puede reaccionar de manera:*

- *Pasiva: aceptando lo que le dice el estudiante, sin hacer preguntas y continuar atendiendo a los visitantes.*
- *Agresiva: interrogando de mala manera al estudiante, dudando que realmente esté enfermo, señalándole que tiene “asuntos más importantes” que atender.*

- *Asertiva: Disculpándose con los visitantes y atendiendo al estudiante, indicándole que vaya a enfermería y que luego alguien lo acompañe a su casa.*

La asertividad, es la destreza que permite expresar sentimientos, opiniones y puntos de vista, en general; sin herir a los demás, manifestando respeto por el otro, evitando emitir juicios u opiniones que descalifiquen, o hacer críticas destructivas.

## **Conclusiones**

- Las estrategias de resolución de conflictos, son una herramienta escolar que permitirán y promoverán una cultura de paz en el centro educativo.
- Se priorizó la necesidad más sobresaliente para generar una propuesta administrativa que se concentró en la dirección de los centros educativos, para mejorar y fortalecer el liderazgo administrativo en la toma de decisiones, ante los conflictos.
- Una condición fundamental para el uso adecuado de la propuesta, es analizarla y ponerla en práctica, generando así una ejecución adecuada del proceso de resolución de conflictos.
- El rol de director educativo, es crear en la comunidad educativa un ambiente de paz, armonía, unidad y sobre todo respeto entre todos sus integrantes.

## **Recomendaciones**

- El líder administrativo debe impulsar la convivencia pacífica de los miembros en el centro educativo, para afianzar los valores morales y éticos.
- Que colaboren y se solidaricen todos los integrantes de la comunidad educativa para generar una proyección educativa de calidad.
- Que tanto directores, docentes y supervisores educativos se comprometan en la organización, desarrollo y capacitación para la prevención de conflictos educativos.
- Actualizar esta propuesta, con otras metodologías o estrategias que contribuyan a incrementar las opciones sobre el proceso de resolución de conflictos en los centro educativos.

## **Referencias Bibliográficas**

- Curriculum Nacional Base, Ciclo Básico Dirección General de Educación Extraescolar, Ministerio de Educación. 1er. Edición Guatemala 2010.
- Estrada Sandoval, Enrique. Historia de la Educación, Editorial Oscar de León. Palacios. Ciudad de Guatemala. Edición 1993.
- Los Acuerdos de Paz, Comunidad Económica Europea, FONAPAZ Y COPREDEH, Editorial Serpúblic, primera edición 20,000 ejemplares. 1997.
- Tenti E. (2001). La escuela y la educación de sentimientos (Ponencia) IIP. Buenos Aires: UNESCO.
- Zaitegui N. (1999). "La Gestión de la convivencia en los centros educativos: herramientas para el equipo directivo". Barcelona.