

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**ANÁLISIS DE SITUACIONES DE CONFLICTO  
EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**Doctora AMELY MARIETH VARGAS CORREA**

**JORGE MANUEL BERNAL TORRES  
JOSÉ OMAR CASTAÑO LEÓN  
TYRONE ELIÉCER VARGAS MORENO**

**Universidad de La Sabana  
Facultad de Educación  
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas  
Chía, 2014**

ESTUDIO DE SITUACIONES DE CONFLICTO  
EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Eje de Profundización: Mediación y Resolución de Conflictos

**Dra. Amely Marieth Vargas Correa.** Investigadora Principal  
Magíster en Administración de Negocios –MBA  
Universidad de Los Andes

**Jorge Manuel Bernal.** Investigador Auxiliar  
Economista y Administrador de Empresas,  
Universidad Santo Tomás.

Computer Business Application Specialist, Toronto School of Business.

**José Omar Castaño León.** Investigador Auxiliar  
Licenciado en Física, Universidad Pedagógica Nacional

**Tyrone Eliécer Vargas Moreno.** Investigador Auxiliar  
Especialista en Gerencia Educativa, Universidad de La Sabana.

Universidad de La Sabana  
Facultad de Educación, Maestría en Dirección y Gestión  
de Instituciones Educativas

Chía, 2014

## CONTENIDO

RESUMEN .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
JUSTIFICACIÓN .....	10
1. PROBLEMA.....	11
1.1 HIPÓTESIS.....	12
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 SOCIOLOGÍA RELACIONAL E INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	14
2.2 EL CONFLICTO EN LA HISTORIA.....	18
2.3 CONCEPTO DE CONFLICTO .....	19
2.4 LA COMUNICACIÓN EN EL CONFLICTO .....	25
2.5 LA AUTORIDAD .....	29
2.6 LA DISCIPLINA.....	33
2.7 MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	37
2.8 MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. ....	40
3. METODOLOGÍA .....	43
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2 ETAPAS EN LA INVESTIGACIÓN .....	45
3.2.1 Población .....	45
3.2.2 Muestra .....	46
3.2.3 Instrumentos para recolectar la información .....	46
4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1 ANÁLISIS DE CAUSAS POTENCIALES DE CONFLICTO.....	49
4.2 RESULTADOS DEL FOCUS GROUP. ....	49
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	55
6. CONCLUSIONES .....	64
REFERENCIAS .....	66

ANEXOS..... 69

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Población (estudiantes) .....	44
Tabla 2. Población (docentes y directivos).....	44
Tabla 3. Muestra .....	45
Tabla 4. Objetivos de la propuesta de intervención para directivos, docentes y estudiantes .....	55
Tabla 5. Actividades de comunicación .....	56
Tabla 6. Actividades de disciplina .....	58
Tabla 7. Actividades de autoridad .....	60
Tabla 8. Actividades de manejo y resolución de conflictos .....	61

## RESUMEN

El funcionamiento de las instituciones educativas se altera frecuentemente por los conflictos que surgen en su interior entre estudiantes, profesores y directivos. Por ello, se hace necesario investigar las causas y consecuencias de esas situaciones problemáticas para transformarlas en oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Las teorías estudiadas en este trabajo sobre conflicto, que incluyen los conceptos de comunicación, autoridad, disciplina y manejo y resolución de conflictos, brindan un marco amplio y suficiente para interpretar las manifestaciones de los problemas en las Instituciones Educativas y para proponer alternativas de intervención pertinentes. Estas propuestas están orientadas por el enfoque relacional de Pierpaolo Donati y por las teorías de mediación y resolución de conflictos, que son consideradas como las que ofrecen mejores perspectivas para el entorno educativo, teniendo en cuenta que se ajustan a los fines de todo PEI, en términos de formación y desarrollo del ser personal de los miembros de la comunidad educativa.

El enfoque relacional favorece las propuestas de intervención orientadas a mejorar el sistema de relaciones como medio para prevenir y manejar los conflictos. Las situaciones problemáticas se parecen en las tres instituciones objeto de análisis, pero debido a las diferencias estructurales entre ellas, requieren formas específicas de intervenir para llegar a soluciones.

Palabras clave: conflicto, comunicación, autoridad, indisciplina, manejo y resolución de conflictos, enfoque relacional.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo se hace una amplia revisión de fuentes bibliográficas sobre conceptos básicos para entender la dinámica del conflicto en tres instituciones educativas de Bogotá y poder intervenirlas con el propósito de minimizar los efectos que los conflictos generados por la falta de autoridad, mala comunicación y la indisciplina provocan en el buen funcionamiento de los colegios.

En el primer capítulo, se describe la problemática observada en tres instituciones educativas de contextos diferentes. Allí se destacan los elementos comunes que dieron lugar al emprendimiento de una investigación conjunta. También se describen las situaciones de conflicto entre directivos, docentes y estudiantes. La falta de autoridad se manifiesta en el descontrol de estudiantes, en áreas con alta rotación de docentes; los problemas de comunicación se asocian a comentarios, ideas y sensaciones y a la conformación de grupos que entran en confrontación; finalmente y relacionada con los dos problemas anteriores, se presenta indisciplina de los estudiantes que agrava la organización institucional.

El segundo capítulo contiene el marco teórico, en el cual se aborda el concepto de conflicto y se analiza la incidencia de la comunicación, la autoridad y la indisciplina en las situaciones conflictivas. Se examinan teorías sobre manejo y métodos alternativos de resolución de conflictos desde la perspectiva del enfoque relacional de Pierpaolo Donati.

En el tercer capítulo se explica la metodología, la cual permitió analizar la dinámica del conflicto y dilucidar la mejor alternativa de intervención aplicable a las instituciones educativas. Se presenta el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas y cómo se hizo necesario programar un trabajo de grupos focales para precisar puntos que aún no tenían claridad.

En el cuarto capítulo se analizan los resultados obtenidos en encuestas realizadas a estudiantes, docentes y directivos, así como los resultados de los focus group que se

requirieron para confirmar y configurar adecuadamente la situación de las instituciones educativas.

En el capítulo 5 se presenta, en forma detallada, la propuesta de intervención con la cual se busca ayudar a las instituciones educativas en el manejo y resolución de los conflictos, generando una nueva cultura institucional, en clave relacional, que se enfoque en el desarrollo de la persona como fin de la educación.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones a las que se llegó después de analizar el trabajo de investigación realizado. Se explican los resultados obtenidos en relación con la hipótesis planteada y con los objetivos, así como otros hallazgos que se encontraron durante el proceso y que son relevantes para el manejo de conflictos en las instituciones educativas.

Finalmente, se relacionan las fuentes bibliográficas utilizadas durante el proceso y los anexos con las gráficas de los resultados de las encuestas y los juicios de los expertos que analizaron la propuesta de intervención, antes de ser aprobada.

## JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la visión antropológica, esta investigación propone hacer un diagnóstico para determinar las causas raíz de los conflictos, elaborar propuestas pedagógicas e implementarlas con el fin de transformar la dinámica de las relaciones que caracterizan el comportamiento de directivos, docentes y estudiantes en las instituciones educativas y ofrecer herramientas en clave relacional, que permitan superar las situaciones de conflicto generando una cultura de corresponsabilidad, ayuda, responsabilidad, diálogo, orientada al desarrollo personal de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa.

En los conflictos evidenciados se advierten las siguientes situaciones: a) falta de autoridad sobre los alumnos por parte de algunos docentes durante el desarrollo de las clases, b) comunicación no asertiva que deteriora las relaciones educador – educador, educador – alumno y educador – directivo; c) estos dos factores favorecen comportamientos de indisciplina entre los educandos que se constituyen en el tercer problema a estudiar.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación analiza las situaciones de conflicto en los colegios Mayor José Celestino Mutis, Saludcoop Sur y Josefina Castro de Escobar, utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas (encuestas y focus group).

Esta propuesta investigativa busca contribuir al mejoramiento continuo en las tres instituciones mencionadas y que los resultados obtenidos sirvan como marco referencial en situaciones similares.

## 1. PROBLEMA

En las instituciones educativas Josefina Castro de Escobar, José Celestino Mutis y Saludcoop Sur se presentan problemas de comunicación y falta de autoridad que generan conflictos y favorecen la indisciplina de los estudiantes, lo cual afecta el desarrollo de las actividades misionales.

La comunicación está caracterizada por tener una gran carga valorativa en los comentarios, ideas y sentimientos, lo cual genera actitudes exploratorias e interpretaciones no ajustadas a la realidad. Estas prácticas fomentan círculos de poder que se confrontan e inciden negativamente en el desarrollo misional.

En los colegios Josefina Castro de Escobar y Saludcoop Sur las personas involucradas en conflictos no hacen uso de los conductos de conocimiento y resolución directos, acudiendo a jerarquías superiores (dueños, administrador, rector) que los atienden y toman decisiones, desconociendo los procesos y procedimientos establecidos en la organización, así como la responsabilidad y confianza delegadas en instancias como coordinaciones, supervisiones y jefaturas de área.

La falta de coherencia, firmeza, claridad y asertividad en las comunicaciones vulneran la estructura organizacional de las tres instituciones educativas; el control, que depende de la autoridad, se pierde por el ambiente de irrespeto existente entre directivos, docentes, administrativos y estudiantes.

Otro aspecto que afecta al manejo y control de las tres organizaciones es la rotación del profesorado en áreas básicas como matemáticas, inglés y ciencias naturales porque los estudiantes manifiestan inconformidad por la falta de continuidad en los estilos, programas y metodologías, y los usan como pretexto para la insubordinación. Los docentes que

asumen la carga laboral transitoria manifiestan disgusto por tener que asumir las actividades de los colegas que se retiran de la institución.

Durante las jornadas de inducción y reinducción se analizan estrategias para manejar este tipo de situaciones, pero los resultados no son los esperados.

Los docentes no siguen el conducto regular para atender los pequeños casos y a las coordinaciones llegan casi todas las situaciones de indisciplina o conflicto de los estudiantes y docentes y, con esto, se generan obstáculos para la gestión de los planes y programas institucionales, especialmente en los campos de bilingüismo, pensamiento matemático y pensamiento científico.

Por lo anteriormente expuesto, el clima institucional no es el mejor y esto influye en el rendimiento escolar y en la insatisfacción de los profesionales que conforman los diferentes equipos. El saber hacer de los directivos se ha desconocido por intereses individualistas; así mismo, el comportamiento de las personas, su manera de laborar y relacionarse desconocen aspectos como el liderazgo, el compromiso y el reconocimiento.

## 1.1 HIPÓTESIS

La comunicación no asertiva y la falta de autoridad en los docentes y directivos generan conflictos que provocan desorganización institucional y problemas de indisciplina en los estudiantes.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta pedagógica en clave relacional y la ruta de implementación para manejar situaciones conflictivas entre directivos, docentes y estudiantes de los colegios.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las situaciones de conflicto relacionadas con la disciplina, la autoridad y la comunicación que afectan a las relaciones entre estudiantes, docentes y directivos en las instituciones educativas Gimnasio Josefina Castro de Escobar, Mayor José Celestino Mutis y Colegio Distrital Saludcoop Sur IED.

Analizar los conflictos relacionados con la disciplina, la autoridad y la comunicación en clave relacional.

Diseñar una propuesta pedagógica de manejo de conflictos en clave relacional.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 SOCIOLOGÍA RELACIONAL E INSTITUCIÓN EDUCATIVA<sup>1</sup>

La sociedad actual está en crisis y con ella también sus instituciones, fruto de las características de la modernidad en la cual priman la tecnología y las ciencias positivas. En estos tiempos, se ha perdido el hombre como centro de la sociedad y de las instituciones, en especial las educativas.

La educación es un fenómeno de la sociedad que está relacionado con el contexto en el que se desarrolla; se fundamenta en el conocimiento de lo que la persona es, en los agentes educativos y en la institución educativa. Esta tiene una función con la que contribuye al cambio social, dinamiza las relaciones, ayuda a formar ciudadanía y a reconfigurar la sociedad.

La definición de la institución educativa puede verse desde dos perspectivas: la perspectiva sociológica o extrínseca que se centra en la dimensión estructural y socializadora, pone acento en las relaciones individuo-sociedad y la función socializadora (teoría de Durkheim); y la perspectiva antropológica o intrínseca que pone el énfasis en la persona y sus finalidades, está basada en teorías humanistas que proponen que la acción educativa se orienta a dar respuesta a la naturaleza y finalidad del ser humano, por lo que el quehacer educativo se fundamenta en principios y valores (Sandoval y Garro-Gil, 2012).

En la modernidad se ha privilegiado la postura socializadora y, por lo tanto, se habla de desnaturalización de la institución educativa, pero como se educa es a la persona la antropología debe ser el fundamento y la sociología el medio.

---

<sup>1</sup> La exposición de este tema está basada en el artículo: “La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa”. Sandoval - Estupiñán, L. Y. y Garro-Gil, N. (2012). Educ. Educ. Vol. 15, No. 2, 247 - 262.

La sociología estructuralista-funcionalista vigente en la actualidad, es insuficiente para explicar las nuevas realidades sociales, por lo que Donati (2006) propone una sociología relacional. La teoría relacional plantea que la realidad social puede explicarse como configuración de relaciones que se articulan y emergen de diferentes maneras, “estas relaciones se producen, cambian y desaparecen con el paso del tiempo” (Pág. 10).

La explicación de la realidad, como observación e identificación de hechos sociales que se suceden en el tiempo, es parcial e insuficiente. Donati (2006) define la relación como “la referencia de un sujeto a otro mediada por la cultura de la sociedad a la que ambos pertenecen” (Pág. 18) y reafirma la importancia de la relación y de la relacionalidad, agregando: “Pero la relación es más que una referencia, simbólica e intencional: implica también *intercambiar algo*, es decir, una acción recíproca en la que algo pasa de *ego* a *alter* y viceversa, lo cual genera un vínculo recíproco” (Pág. 72).

Este vínculo no puede ser estático, debe ser dinámico y generador de nuevas relaciones, siempre y cuando estén articuladas por un sistema de valores, por límites (normatividad) de aceptación común y por medios que no reduzcan las relaciones a un simple instrumento de intercambio (Donati, 2006)

Un concepto importante dentro de la teoría relacional es el cambio social. Para Donati (2006) significa “asegurar que la sociedad pase de un orden social a otro, por ejemplo, del antiguo régimen a la democracia, de una sociedad agraria a una sociedad industrial, del capitalismo al socialismo” (Pág. 166). El cambio social supone un nuevo modo de configurar y establecer las relaciones entre individuos o colectivos, influye en su manera de pensar y actuar y, de este modo, produce transformaciones sociales.

Según esta teoría, las relaciones que han perdido de vista al hombre como sujeto principal de la acción social generan conflictos, es decir, problemas sociales, que se entienden como patologías relacionales.

La relación social ha sido estudiada desde dos perspectivas metodológicas, el individualismo metodológico y el holismo metodológico. El individualismo plantea que la relación social es un reflejo de la subjetividad y, por tanto, una consecuencia de una acción individual; por el contrario, el holismo metodológico concibe la relación social como un producto de las leyes o estructuras sociales del sistema social.

Teorías intermedias, intentan explicar el cambio social como la mezcla de las dos teorías anteriores, pero el holismo, el individualismo y sus combinaciones dan una visión reducida de la relación social que imposibilita la comprensión del cambio social, pues lo han estudiado como consecuencia o mediación entre otras categorías cognoscitivas pero no como realidad en sí (Donati, 2006).

La lógica relacional armoniza las motivaciones individuales para relacionarse y las condiciones culturales y estructurales que explican la dinámica de un sistema social.

La relación –según la teoría relacional– se compone de dos elementos: *re-fero*, entendiendo la relación como partiendo del ego hacia el alter, con una intencionalidad y un sentido, y *re-ligo*, como el vínculo que establece que, en la verdadera relación humana, se llegue a la reciprocidad y el compromiso mutuo. Es una estructura que explica la imposibilidad de que exista la relación social en el individuo aislado pues no hay respuesta del “otro”.

La sociología relacional identifica tres tipos de relación: la relación histórica, que tiene una duración temporal, tiene inicio, desarrollo y final; la relación virtual, de tipo interactivo que tiene la duración del acontecimiento y que sólo subsiste el tiempo de la comunicación; y la relación simbólica, que tiene una duración sin límite de tiempo, es decir, es atemporal.

Donati, identifica nuevas *patologías* que se caracterizan por favorecer las relaciones virtuales de tipo interactivo y que llevan “a perder de vista el sentido humano, intencional y

vinculante de las relaciones personales” (Sandoval y Garro-Gil, 2012, p. 253), creando sociedades deshumanizadas. Las patologías sociales nacen cuando los sujetos están atrapados en redes duras o cuando las relaciones se desgastan conduciendo al individualismo. El objetivo es crear o gestionar relaciones más humanas y humanizadas.

La intervención social supone actuar sobre relaciones mediante relaciones, por lo que el investigador observa, analiza y describe el contexto, identifica las relaciones que dan lugar a *patologías*; con la colaboración de los sujetos implicados, reformula las relaciones mal establecidas, introduce nuevos patrones relacionales, generando nuevas relaciones que vinculan recíprocamente a todos los miembros. Esta forma de intervención deja de lado el aspecto asistencialista que conlleva roles pasivos en los miembros del grupo social.

La teoría relacional propone tres principios para la intervención (Donati, 2006, p. 43), son los principios de la pragmática relacional:

1. No existen sujetos y objetos aislados sino complejas tramas relacionales.
2. Cuando se interviene, se opera en la trama relacional del que observa.
3. Existe una relacionalidad entre el que observa y lo observado

La institución educativa es una organización social con capacidad para la transformación y el cambio social que permite la detección de nuevas necesidades. Debe formar ciudadanos societarios comprometidos, en apertura al entorno y a los demás. Debe dar respuesta a las necesidades auténticas del ser humano y cumplir con sus dos finalidades: la socialización, entendida como la capacidad de la persona para aportar a las necesidades de la sociedad y contribuir al bien común, y la sociabilidad, como la función de la institución educativa para el desarrollo de la cualidades personales innatas, necesarias para manifestarse en sociedad por medio de la formación de hábitos y virtudes (González-Simancas, 2010).

La educación ayuda al crecimiento, al desarrollo del *ethos* personal, para la generación de cultura y participación social en la satisfacción de las necesidades reales del otro, por lo tanto, la institución educativa debe gestar una sociedad solidaria.

La institución educativa tiene un objetivo que su comunidad debe identificar: la ayuda al crecimiento y perfeccionamiento de la persona. La institución educativa y su función social, se deben comprender desde la sociología relacional basada en la identidad relacional, a partir de la cual, las diferencias se ven como posibilidades de integración, conocimiento y crecimiento personal, plantea que la reciprocidad y la ayuda mutuas son elementos constitutivos de la institución educativa, y que las relaciones, tanto internas como externas, son bienes que favorecen a todos.

La sociología relacional permite a la comunidad educativa identificar, analizar y comprender las relaciones internas y externas mal establecidas y, con la participación de todos sus miembros, intervenirlas y reformularlas, de tal manera que emerjan y se establezcan relaciones que involucren la reciprocidad, la confianza y la ayuda mutua.

Por lo tanto, un proceso de intervención, orientado desde el enfoque relacional, facilitará cambios en la cultura de las instituciones que efectivamente contribuyan al crecimiento personal y, por consiguiente, al desarrollo social.

## 2.2 EL CONFLICTO EN LA HISTORIA

El *conflicto* está presente en la mayoría de los ámbitos en que las personas interactúan, como es el caso de las instituciones educativas; para interpretar adecuadamente las situaciones conflictivas, en ese ámbito, es necesario definir dicho concepto.

La historia reseña hechos en los que la violencia, producto de conflictos, es la protagonista. Las luchas y los posteriores acuerdos son los sucesos más registrados en la historia, como Rafael Altamira (1997) lo destaca, señalando que los demás aspectos de la

vida cotidiana han pasado a segundo plano durante años de narración sobre la vida del hombre. Los sucesos de las guerras se destacan como los más importantes por quienes relatan los sucesos de la humanidad; por ejemplo, Altamira señala que para los historiadores latinos de la Edad Media las noticias de la guerra y las de política ocupaban el primer lugar, seguidas de las que hacían referencia a la vida de príncipes y, en planos secundarios, a otros sucesos de la vida cotidiana: “los griegos no ven más que la vida política, y en ella, en general, reducen sus narraciones y estudios, especialmente a los sucesos más exteriores y formales: guerras, alianzas...” (Pág. 148).

En los relatos sobre el conflicto, las guerras ocupan lugar preferente como lo evidencian la Biblia, la Ilíada, la Odisea o el Quijote. La producción literaria (El Arte de la Guerra, El Príncipe, el Contrato Social) muestra hasta qué punto el conflicto y la confrontación social han marcado el transcurso de la raza humana por el mundo, con obras que describen detalladamente las circunstancias en que cada suceso tuvo su origen, desarrollo y desenlace, con sus respectivos héroes y mártires (David, Goliat, Gengis Khan, Atila, Tamerlán, Alejandro, Napoleón, el Pueblo Judío, Hitler, las potencias que ejercen poder mediante formas de violencia y las naciones que lo sufren).

En las demás artes también hay testimonios del impacto que en cada grupo humano ha dejado el conflicto violento, por ejemplo: la pintura (Guernica de Picasso), la escultura (David de Miguel Ángel), la música (Obertura 1812 de Tchaikovski), la canción (La Marsellesa y otros himnos), el cine (Ben Hur, La Vida es Bella, el Pianista) y, en la actualidad, los medios de comunicación que a través de la televisión, la radio e internet y sus aplicaciones dan de manera inmediata testimonio de los conflictos y acciones violentas en todo el mundo.

### 2.3 CONCEPTO DE CONFLICTO

El diccionario de la Real Academia de la Lengua (*conflictus que deriva de conflagere: pelea, combatir, lo más recio vivo o empeñado de un combate*) define conflicto como: 1.

Combate, lucha, pelea. 2. Enfrentamiento armado. 3. Apuro, situación desgraciada y de difícil salida. 4. Problema, cuestión, materia de discusión. 5. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos (RAE, 2001, p. 621).

Fisas, citado por Ruiz, señala que “conflicto es la oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles” (Ruiz, 2012, p. 2).

Nicolás Maquiavelo, influenciado por el Arte de la Guerra de Sun Tsu, trata el conflicto desde la perspectiva de la estrategia política, cuando en El Príncipe analiza los aspectos que un gobernante – que detenta o aspira al poder – debe tener en cuenta para ejercer mandato en un pueblo o mantenerlo, con acciones que buscan prevenir, manipular o sacar provecho de la situación conflictiva (Schellemborg, 1982).

Por su parte, Redorta, citado por Ruiz, ubica el concepto en el plano de los procesos mentales: “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” (Pág. 2); y, en la misma dirección de los procesos mentales, Robbins (2010) declara que “el conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (Pág. 2). De estos dos autores se destaca la convergencia por cuanto se refieren al conflicto como un proceso de afectación en el que participan dos o más personas o grupos sociales con intereses incompatibles, por tal razón, dichos conflictos pueden ser explicados y tratados interpretando los actos relacionales que unen a las partes intervinientes en la situación.

Horowitz lleva el sentido de la definición al campo de lo emocional, indicando que es “una incompatibilidad de conductas, cogniciones (incluyendo metas) y/o afectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social. Nuestra definición, específicamente incorpora conductas,

cogniciones y afectos porque todos estos factores son importantes en el conflicto” (De Souza, 2009, p. 1). En la concepción de Horowitz se alude a mecanismos de interacción social (conductas, cogniciones, afectos) que determinan la forma en que las personas o grupos sociales se relacionan y crean situaciones que pueden afectar a la colectividad y, en sentido parecido, Jeffrey Rubin (1994) resalta que “el conflicto se desarrolla si lo que piensa alguien es percibido como inaceptable por uno o más miembros de otro grupo, es decir, si hay divergencia” (Pág. 5).

Marinés Suares (1996) recoge algunos de los aspectos mencionados y se refiere al conflicto como “proceso interaccional que se da entre dos o más partes en las que predominan interacciones (formas de relaciones) antagónicas; las personas que intervienen en él lo hacen como seres completos, es decir, con sus acciones, sus pensamientos, sus afectos, sus emociones y sus discursos y por todo esto es que se considera como un proceso complejo, que no puede ser abordado en su totalidad en una definición” (Pág. 70).

A partir de los conceptos anteriores se llega a la conclusión de que los conflictos se presentan por intereses, perspectivas, aspiraciones y valores que tienden a ser discordantes o incompatibles en el ámbito de las relaciones personales y grupales, interviniendo sentimientos y emociones.

Los puntos de vista o intereses pueden llegar a diferir y afectar a una adecuada convivencia, como lo evidencian diferentes ejemplos: Darwin describió la lucha por existir; la lucha por la igualdad era el punto de vista de Marx; la lucha por ser o por llegar a ser era el baluarte de Piaget.

A lo anterior, Schelleberg (1982) lo denomina “auto interés y egoísmo” (Pág. 152) y destaca que estas características tienen la misma connotación a nivel individual y grupal, es decir, a nivel personal o a nivel social. Los intereses (individuales o grupales) de cada parte determinan los objetivos que persiguen; pero otra cosa es la intención que los motiva

pues en muchas oportunidades el móvil, aunque parezca social, sólo pretende un resultado individualista con fachada de bien colectivo.

También hay interpretaciones de tipo sociológico que hacen referencia a las condiciones que caracterizan determinados conflictos, analizando algunos fenómenos que ellos generan: “Marx, quizá el primer economista que abordó la noción de polarización y su relación con el conflicto social, destacó la existencia de dos grupos bien definidos y enfrentados en un conflicto social: trabajadores y capitalistas.” (Cárdenas, 2011, p. 254).

En estudios sobre la situación de violencia que han generado diferentes conflictos en nuestro país, la antropóloga Flor Alba Romero (2011) y su equipo de investigación de la Universidad Nacional de Colombia, definen el conflicto como:

La confrontación de ideas, el encuentro entre dos posiciones que manejan criterios distintos frente a una misma problemática. Es una tensión en la relación social e interpersonal generada por una diferencia de intereses. Los encuentros entre dos o más personas siempre estarán cargados de puntos de divergencia, los cuales son espacios que implican salir de una zona de comodidad a una zona de riesgo, pero ofrecen una oportunidad excelente para la construcción de nuevos aprendizajes. (Pág. 13).

Este aporte se ubica en la teoría interaccionista del conflicto, en la cual se promulga que de las situaciones problemáticas se pueden obtener aprendizajes que permitan, en el futuro, estar mejor preparado para afrontarlas. Las personas implementan cambios en la forma de proceder cuando tienen problemas, a partir de la interpretación de símbolos y significados que van adoptando y les permiten analizar posibles cursos de acción y valorar ventajas y desventajas para elegir uno (Blanch Ribas, 2003).

El concepto de Romero –claramente interaccionista– ubica el conflicto en el campo de la “confrontación ideológica”, referida a situaciones originadas en intereses de poder que

sitúan a las partes en posiciones antagónicas frente a las problemáticas sociales. Pero va más allá, contempla el posible aprovechamiento de las situaciones de conflicto para obtener aprendizajes que promuevan el desarrollo social y el fortalecimiento de relaciones de autoprotección en las comunidades, especialmente en zonas de violencia.

Hoy por hoy, en el campo académico el conflicto es concebido como el apoyo más importante para la transformación social y se ubica como un elemento fundamental para el ejercicio educativo, “es algo que como educadores y educadoras por la paz debe ser, precisamente, uno de nuestros objetivos básicos” (Cascón, 2012, p. 7).

Paco Cascón Soriano (2012) afirma que “hablaremos de conflicto en aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que hay contraposición de intereses (tangibles), necesidades y/o valores en pugna” (Pág. 8); y resalta un componente que frecuentemente se confunde con el conflicto: el problema, y lo incluye en el concepto así: “a esa contraposición la vamos a definir como problema: la satisfacción de las necesidades de una parte impide la satisfacción de las de la otra” (Pág. 8). El problema es una situación previa en el conflicto, es inherente a él, pero no son lo mismo.

Cascón le da al conflicto una dimensión trascendental en el campo educativo, pues considera que además de aprendizajes generales, la escuela debe apropiarse de los que el conflicto genera para analizarlos e involucrarlos en el currículo, como medio para alcanzar objetivos que a la institución le ha asignado la estructura del sistema educativo en prácticamente todo el mundo. Como se observa, estas apreciaciones coinciden con la teoría interaccionista del conflicto en cuanto a la conveniencia de aprovecharlo como dinamizador de procesos de cambio en una comunidad.

De igual manera, Abel Rodríguez Céspedes (2008), amplio conocedor del medio educativo colombiano, se identifica con la teoría interaccionista, como lo evidencia su pronunciamiento en la carta pedagógica a las instituciones educativas del Distrito Capital, en ella señala: “Los conflictos como expresión de la diferencia de ideas y modos de ser y

actuar de los seres humanos, ponen a prueba nuestra capacidad para manejarlos y convivir creativamente con ellos” (Pág. 60). Como los otros investigadores mencionados, coincide en que las situaciones de conflicto promueven el desarrollo de aspectos como la moral, el desarrollo de capacidades intelectuales y amplían las posibilidades de disfrute de la vida diaria así como de ampliación de las fronteras del conocimiento.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que del conflicto “surgen diversas ramificaciones que pueden ser positivas, si llevan semillas de paz, o negativas cuando portan semillas de odio y destrucción” (Fisas, 2002, p. 17), y algo que también se reproduce en la escuela y se considera uno de los ejes de atención en programas para instituciones educativas: “Si hablamos de cultura de paz, como proyecto, es porque asumimos cuán enraizada llega a estar en la mayoría de nosotros la cultura de la violencia, entendiendo a ésta como una forma negativa e inútil de salir de un conflicto” (Fisas, 2002, p. 17).

Esta cultura es bien reconocida, tanto que los hechos violentos protagonizados por niños, adolescentes y jóvenes, tienen presencia cotidiana en los noticieros del mundo entero, es objeto de análisis en foros, genera proyectos y programas en casi todos los países y, en el caso colombiano, se une a los demás fenómenos generadores de violencia social, impactando la red de relaciones en la escuela, hasta hacer de ella un tejido con alto grado de incertidumbre acerca de lo que los escolares quieren y sobre la forma en que deciden actuar para conseguirlo.

Finalmente, se debe entender que las sociedades moderna y postmoderna crearon paradigmas individualistas, funcionalistas y competitivos, altamente provocadores de conflictos. “El compañero o colega es visto como otro *individuo* contario a mí que compite por los mismos objetivos y logros que yo, que reclama el mismo reconocimiento y que, por tanto, me puede suponer una amenaza o un peligro” (Sandoval y Garro-Gil, 2012, p. 256). Este modelo está sólidamente arraigado en el mundo occidental y se ha fortalecido con la promoción de estados que volvieron a los ciudadanos dependientes de ellos, como proveedores exclusivos de recursos para el bienestar social. Pero este sistema lo que ha

demostrado es que genera más exclusión e injusticia y, con ello, aumenta el nivel de conflictos sociales a todo nivel.

En este trabajo, se adopta el concepto interaccionista del conflicto porque facilita una intervención que transforma las relaciones en las instituciones educativas y deja aprendizajes útiles para que las personas resuelvan sus diferencias pensando en el bien de la comunidad educativa en general.

## 2.4 LA COMUNICACIÓN EN EL CONFLICTO

Pierpaolo Donati (1995) considera que la comunicación es inherente a las relaciones sociales “porque ella misma es relación” (Pág. 11). Esto le confiere un papel fundamental toda vez que determina la mayoría de características del proceso de interacción y condiciona el comportamiento de las personas. En el ámbito educativo, en donde se reproducen muchos de los fenómenos sociales, la comunicación es un factor fundamental capaz de determinar el curso y acción de las relaciones en, entre y para la comunidad. Así pues, la postura de Donati será marco válido para analizar y comprender la dinámica de las comunicaciones en los conflictos, en esta investigación.

En la perspectiva de Donati (1995), la sociedad está compuesta de relaciones que se dan durante la interacción entre los individuos y entre las estructuras sociales (agrupaciones conformadas por personas), en un sistema dentro del cual “la participación social es una relación de mutua implicación significativa... la participación supone una *comunicación* de mutua implicación.” (Pág. 6).

El proceso de participación social se hace evidente y se lleva a cabo gracias a la comunicación, que posee los códigos, símbolos y significados necesarios para que se cumpla el propósito de la interacción o relación enmarcado, desde luego en un contexto determinado, en una cultura.

Donati analiza el vínculo estrecho entre relación y comunicación indicando que los sistemas de relaciones entre actores sociales tienen características propias, debidas a las circunstancias que las rodean y que, siendo la comunicación inherente a las relaciones, ella ayuda a condicionar y se condiciona a sí misma por estas causas. González – Simancas (2010) coincide con Donati cuando afirma que “La comunicación no se puede dar sin el cauce establecido por una relación determinada; y una relación no es humana si no da lugar a la comunicación” (Pág. 132).

La comunicación juega un papel importante en la dinámica de los conflictos. Considerando su papel esencial en las relaciones, es obvio que en la interacción social se construyen ideas e imágenes sobre lo que ocurre, porque hay intencionalidades humanas que pueden ser explícitas o no. Stephen Robbins (2005) lo confirma:

Por diferentes motivos ella –la comunicación – no siempre es efectiva y el mensaje que se emite no llega como se desea. Una serie de obstáculos impiden la buena comunicación, entre los cuales se encuentran: el filtrado (decir lo que el otro quiere escuchar), la escucha selectiva, la pérdida de información por sobrecarga, las emociones presentes en el momento de emitir o recibir el mensaje, el significado de las palabras, la dificultad de algunas personas para expresarse, la diferencia en la forma como hombres y mujeres se comunican. (Pág. 368).

Robbins (2005), refiriéndose a la comunicación como una de las variables generadora de conflicto, sostiene que:

“La aparición de los conflictos está relacionada con la escasez o abundancia de información en la comunicación. Cuando se da mucha información es posible que los receptores solo retengan parte del mensaje o que hagan una selección de datos poco relevantes; por el contrario, cuando hay poca información es posible que el receptor asuma a su libre albedrío el mensaje que no fue dado, provocando así malos entendidos y confusiones” (Pág. 487).

Esa afirmación pone en relieve la dependencia del factor humano en toda relación y cómo esto afecta a los procesos comunicativos e influye en toda la estructura micro o macro social, pues condiciona los objetivos, intenciones y formas de interpretar la acción social a cualquier nivel (sistema AGIL por Parsons y reinterpretado por Donati). (Donati, 1995).

Sin embargo, así como la comunicación no asertiva puede ser fuente de conflictos, el diálogo, que es otra forma de relación comunicativa, surge como una alternativa fundamental en la solución de los mismos (Cascón Soriano, 2012). Entendido como un encuentro personal, el diálogo genera confianza entre las partes en conflicto (González-Simancas, 2010). Durante el diálogo, se busca comprender lo que pretende el otro para ubicarse en una posición que facilite la expresión de argumentos con la seguridad de que así se podrá llegar a acuerdos.

Y, nuevamente, se está ante un hecho relacional: sujetos que interactúan con un propósito determinado, en este caso llegar a un consenso o acuerdo.

Entonces, la comunicación requiere cualificación y para ello es fundamental tener en cuenta cada uno de los elementos que intervienen en ella (medios, mensajes, contextos) y también que en su operatividad intervienen personas (emisores y receptores) que retroalimentan los mensajes de forma oportuna y clara unas veces, y de manera confusa y oportunista otras, dependiendo de contextos precisos.

Según lo señalado anteriormente, en las organizaciones se generan tipos de comunicación informal como el denominado *chisme* o rumor. “La característica de éstos es que no pueden ser controlados, en la gran mayoría de las veces se les da más credibilidad que a la información formal y son utilizados con intereses particulares de las personas que los emiten” (Robbins, 2004, p. 359); la importancia de esto es que los rumores constituyen fuente constante de conflictos entre los miembros de la organización; su adecuado manejo y

reducción puede disminuir las problemáticas organizacionales, tarea que le corresponde a los directivos asumir con tacto y responsabilidad.

La comunicación en situaciones de conflicto es un factor esencial pues, como lo señala Wittgenstein, citado por Marinés Suares, “La disputa, considerada como una de las etapas del conflicto, es un proceso comunicacional: se desarrolla en la comunicación, se conduce en la comunicación y, si se logra un acuerdo, éste es también un acto comunicacional.” (Suarez, 1996, p. 91). Y a lo largo de todo el proceso conflictivo la comunicación será esencial en cada momento y tendrá protagonismo como ningún otro factor.

En la educación, la comunicación desempeña un papel fundamental en la acción cooperativa que implica la red de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, pues la educación es entendida como una forma de comunicación de saberes para la formación, es decir, como el resultado de las relaciones comunicativas entre las personas que intervienen en el proceso formativo. “La comunicación es la esencia misma de la educación”, acota González-Simancas (2010), para destacar la importancia que ésta tiene en la escuela (Pág. 131).

Lo señalado confirma que la comunicación es variable central en la dinámica del conflicto escolar y, como tal, requiere que las instituciones educativas estudien los factores que la condicionan, para bien o para mal, en la red de relaciones entre la comunidad educativa y entre ellas y el entorno. El educador –especialmente– debe dar ejemplo de buen uso de las comunicaciones en todos los sentidos (con los estudiantes, con los padres de familia, con los directivos) pues esto le permite influir positivamente en los educandos y evitar situaciones que desemboquen en conflictos.

Cuando el educador hace buen uso de las comunicaciones es reconocido por los estudiantes y respetado, lo cual lleva directamente al reconocimiento de su autoridad por el saber y el ejemplo, más que por la imposición forzosa. Según González-Simancas (2010):

Llegar a un nivel de diálogo respetuoso es imperativo en la escuela pero no es fácil, requiere de una gran sensibilidad, especialmente por parte del educador. Y debe tenerse en cuenta que, de todos modos, la capacidad de comunicación siempre es susceptible de mejora, lo cual solo se consigue con la práctica (Pág. 138).

Por esto es tan importante generar espacios de diálogo en las situaciones de conflicto, como medio de comunicación ideal para la búsqueda de acuerdos.

## 2.5 LA AUTORIDAD

El diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, entre otras, presenta las siguientes acepciones: 2a. “*Potestad, facultad, legitimidad*”; 3a. “*Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia*”; 4a. “*Persona que ejerce o posee cualquier clase de autoridad*” (RAE, 2001). Estos significados hacen referencia al reconocimiento de credibilidad que se hace a las personas y al poder o potestad que ello les concede.

El concepto de autoridad es asociado frecuentemente con el de poder, pero tienen diferencias. “La expresión latina *auctoritas – auctoritatis* surge en Roma y proviene del término *augere* que significa crecer, acrecentar” y se define como “*saber socialmente reconocido*, que se opone a la potestad definida como el *poder socialmente reconocido*”, explica María Rosa Espot (2006), y precisa que la asociación se debe a que entre los romanos la figura paterna –*pater familias*– era reconocida como signo de autoridad o señorío en la familia y era quien, además tenía el poder. (Pág. 45-46).

Simon define la autoridad como “la confianza que depositamos en otra persona, en sus conocimientos, en su pericia, en su planeación para conseguir determinados fines sociales a los que nosotros no podríamos acceder de otra manera”, poniendo de presente una categoría de autoridad que está muy cercana a la que debe existir en la institución

educativa, es decir, a la autoridad que emana del reconocimiento al profesor por su saber (Simon, 2008, p. 12).

En su obra, Simon (2008) afirma “que la autoridad solo se legitima, y por tanto se debe promover y mantener como instrumento de unidad de personas libres, como son los individuos que viven en una democracia” y también que la autoridad es necesaria para desarrollar las virtudes y alcanzar la felicidad (Pág. 12), concepción que le da trascendencia como instrumento para el desarrollo de las personas y no simplemente como herramienta para el ejercicio del poder, con lo cual ayuda a aclarar las diferencias entre los dos conceptos.

Si bien autoridad difiere de poder, los dos conceptos en la institución educativa están estrechamente vinculados y los estudiantes así lo perciben. Étienne Tassin, en Palacio (2012), se refiere a esta situación como una paradoja de la educación del ciudadano: “la autoridad en la escuela no está fundamentada, a pesar de que ésta es una condición de la transmisión del conocimiento” (Pág. 16).

Tassin dice que el rechazo a las normas por parte de los actores de la escuela, es decir, a la autoridad (como *potestas*), se presenta cuando las reglas se oponen a sus deseos. La institución educativa “no puede fundar la autoridad ni en el amor parental ni en el consentimiento deliberado que les corresponde a la familia y a la comunidad” (Palacio, 2012, p. 16) y acude a la explicación que hace Hannah Arendt para aclarar esta paradoja:

El verdadero fundamento de la autoridad –como *auctoritas*– es que el maestro es el representante del mundo, que es, a los ojos de las nuevas generaciones de alumnos, el responsable de ese mundo al cual van a acceder, que los ha precedido en la historia y que ellos tendrán por misión llevar hacia un porvenir. Esta posición del maestro es indiscutible. Ella obliga al respeto. Ejerce indiscutiblemente autoridad aquel que, en su conducta, porta y aporta con él la carga del pasado, la expone al

presente, la ofrece a un porvenir. La transmisión requiere autoridad. La autoridad se apoya en esta responsabilidad que le es propia: transmitir. (Palacio, 2012, p. 16).

El potencial que contiene la autoridad (como *auctoritas* y *potestas*) está manifestado en el resultado que su ejercicio puede tener en el educando, en el sentido de que él debe aprender a hacer lo que elija, de forma responsable, superando la incertidumbre o miedo frente al éxito o al fracaso (Barrio, 2013), o puede ser impuesto el modo en que se educa a la persona pues ello conllevaría una violación a su libertad de elección y decisión, y probablemente al rechazo parcial o total de las acciones; tiene que ser cuidadosamente construido, conjuntamente, para que lo adopte por el convencimiento de que es indispensable para el desarrollo de su proyecto de vida.

Queda claro que la intervención del docente debe tener el propósito de ayudar al educando, porque si “se interviene imponiendo la *autoridad* o interfiriendo sin motivo la actividad del estudiante, o a modo de intrusión en la intimidad ajena, la intervención es lógico que produzca rechazo. El concepto de *autoridad* nos va a proporcionar (...) el matiz de la relación de ayuda” (González-Simancas, 2010, p. 97), que debe tener la participación del docente. De esta manera se reafirma la conveniencia de la acepción de autoridad como *auctoritas*, de forma predominante, en el ejercicio de la docencia y de la dirección de una institución educativa.

Esta forma de interpretar la práctica de la autoridad está ligada a la necesidad de que el educando entienda la importancia de saber ejercer su libertad, porque ello implica disciplina, esfuerzo, dedicación para actuar como lo propone Barrio (2013): “no haciendo lo que le da la gana sino haciendo lo bueno porque le da la gana” (Pág. 49), ya que eso le da sentido de crecimiento a la construcción de su ser personal y a su necesidad de socialización. La autoridad del maestro tiene que ser evidente como ejemplo de vida y del ejercicio de la docencia, que es donde el educando le aprende.

Hasta aquí, a lo largo de la exposición, se ha definido autoridad desde un enfoque funcionalista, pero en la escuela de hoy se debe iniciar el camino para ubicar el concepto en una sociedad como sistema de relaciones entre personas y sujetos sociales. Hasta el momento, y en cualquiera de las perspectivas de autoridad adoptadas, se entiende como un ejercicio unidireccional que busca sumisión, respeto, obediencia, acatamiento de normas, idolatría, en fin, sometimiento. Sin embargo, el nuevo paradigma obliga a ejercer autoridad en forma bidireccional, esperando y exigiendo relaciones de mutua corresponsabilidad, orientadas a la cualificación del sistema relacional que, a su vez, pretenderá el bien común.

En un sistema como el actual, quien tiene poder espera obediencia. En la sociedad moderna no se genera corresponsabilidad ni solidaridad en todas las esferas sociales, ellas solo se producen en algunos sectores, pero no se proyectan fuera de ellos.

Es necesario, entonces, y la escuela tiene aquí responsabilidad, promover patrones relacionales cada vez más sólidos que conduzcan a comportamientos estables, solidarios, de confianza mutua entre las personas. Esto obliga a generar vínculos nuevos entre personas y sujetos sociales en los que la autoridad esté caracterizada por el respeto a la dignidad del ser humano y persiga fines educativos y sociales (Sandoval y Garro-Gil, 2012).

Así pues, el maestro que tiene autoridad frente a los estudiantes es aquel que está en condiciones de hacerles notar que sabe, que los respeta, que tienen en él un apoyo para su desarrollo como personas y que sabe cómo ayudarles a aprovechar todo esto para consolidar su proyecto de vida. Este maestro espera de ellos comportamientos responsables hacia sí mismos y hacia los demás, actitudes de solidaridad, compromiso de aportar ideas y acciones tendientes al beneficio colectivo, liderazgo para ayudar a construir tejido social comprometido con el desarrollo del ser humano y actitud creativa para transformar la cultura de una sociedad sumisa y reactiva en otra emprendedora, propositiva, respetuosa de las personas y dispuesta al desarrollo, con sentido humano, de todas las estructuras sociales.

## 2.6 LA DISCIPLINA

El diccionario de la Real Academia Española define el término disciplina con cinco acepciones, de las cuales se toman las siguientes por su pertinencia al medio educativo: “1ª. *Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en lo moral*; 2ª. *Arte, facultad o ciencia*; 3ª. *Especialmente en la milicia y en los estados eclesiásticos secular y regular, observancia de las leyes y ordenamientos de la profesión o instituto*” (RAE, 2001).

Entre las corrientes pedagógicas que algunas instituciones educativas mantienen, aún subsisten concepciones de la disciplina como un medio para garantizar la organización de los estudiantes, mientras que poco se hace alusión a otra acepción que tiene que ver con la organización de los temas que son objeto de conocimiento, sobre lo cual Defrance (2005) señala que “En la escuela la *disciplina* aún se refiere al mantenimiento y conservación del orden, al cumplimiento de reglas por parte de los estudiantes, pero también con ese término se hace referencia a saberes y conocimientos” (Pág. 30).

Foucault (2009) destaca, citando a Walthausen, que a principios del siglo XVII se “hablaba de recta disciplina como de un arte del buen encausamiento de la conducta” que “es un poder que, en lugar de sacar y retirar, tiene como función principal enderezar conductas” (Pág. 199), lo cual es un propósito *educativo* que se observa en los maestros aún hoy día y que en muchas familias se considera una necesidad formativa para hacer buenos ciudadanos.

De los griegos viene un concepto de disciplina, orientado hacia la educación con fines militares, que está inspirada en el modelo espartano, una educación “que en todos sus aspectos iba dirigida a crear buenos guerreros” (Hidalgo de la Vega, 1998, p. 136), bastante rígida, en donde se utilizaba el castigo físico buscando con ello alcanzar la plena ciudadanía y el orden social.

Del pueblo hebreo se conoce una disciplina basada en el castigo y que se ilustra en La Biblia, libro del Eclesiástico, cuando dice que “el que ama a su hijo no deja de castigarlo, y al final encontrará en él su alegría” (Eclo, 30, 1) y más adelante le recomienda a los padres: “mientras es joven, haz que se someta, y dale azotes mientras es muchacho, para que no se obstine y se rebele contra ti y te cause grandes disgustos” (Eclo, 30, 12), con lo cual se promueve una doctrina educativa que aún se observa en la rigidez con la que algunas familias o instituciones reglamentan su convivencia.

En los siglos XVI y XVII se encuentran evidencias de la constitución de reglamentos, que estaban dirigidos a disciplinar a la persona a través del cuerpo como medio, tal como describe Foucault (2009): “(...) constituido por todo un conjunto de reglamentos militares, escolares, hospitalarios, y por procedimientos empíricos y reflexivos para controlar o corregir las operaciones del cuerpo” (Pág. 158). Es curioso que desde entonces los métodos de control se parezcan en estos tres tipos de instituciones, y que hasta ahora la escuela continúe con regímenes similares a los de cárceles, manicomios y cuarteles, que fundamentan el control organizacional en la disciplina rígida de origen militarista.

De ese origen disciplinar en los cuarteles, que fue expandiéndose a otros campos como el de las industrias, los hospitales, las cárceles, los manicomios, los colegios, se heredaron procedimientos como: “el encerramiento o clausura, la división espacial de las personas en zonas o campos, el de establecimiento de rangos o categorías para clasificar y controlar fácilmente a las personas” (Foucault, 2009, p. 164-169). Principios adoptados por los colegios y mantenidos incluso hasta hoy, evidenciados en la forma en cómo se organizan los pupitres en los salones, o en las formaciones para las actividades colectivas, con sus filas, hileras, “escuadrones”, voces de mando castrenses, posiciones rígidas ante los símbolos patrios o institucionales, marchas sincronizadas y controladas por músicas marciales o sonos de tambores.

Las prácticas disciplinarias de este enfoque llegaron a usarse incluso para clasificar a los estudiantes según necesidades que el profesor definía, como explicaba Juan Bautista de La Salle:

Aquellos cuyos padres son descuidados y tienen parásitos estén separados de los que van limpios y no los tienen; que un escolar frívolo y disipado esté entre dos sensatos y sosegados, un libertino o bien solo o entre dos piadosos. (Foucault, 2009, p. 171).

En épocas no muy lejanas, la manera más común de sancionar al estudiante, en la educación tradicional, era por medio de golpes con reglas, cañas, bofetadas, patadas, incluso pellizcos que dejaban lesiones, lo que para los educadores era garantía de respeto y orden en las clases, procedimientos a los que Foucault (2009) se refiere así: “A estos métodos que permiten un control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad es a lo que se puede llamar disciplinas” (Pág. 159).

También en el enfoque *disciplinaria* de la pedagogía, la acción del maestro superaba la simple enseñanza, era responsable de la conducta del estudiante más allá de la instrucción, se pretendía educar en el sentido de disciplinar, de adiestrar (Espot, 2006). Para ello, el maestro trabajaba con el fin de suscitar el amor por el conocimiento bajo la égida del temor, que tenía como instrumento de trabajo el cuerpo, a través del cual se hacía realidad el ejercicio de la autoridad, consistente en alcanzar obediencia. En este sentido “La disciplina fabrica cuerpos sometidos y ejercitados, cuerpos dóciles” (Foucault, 2009, p. 160).

Con el paso del tiempo se ha observado el surgimiento de una antagonía, entre los métodos que daban un valor primordial al castigo físico como garantía del respeto y cumplimiento de las normas y los que preferían utilizar opciones basadas en relaciones de afecto con sus discípulos.

Rousseau ofrece un concepto distinto de la disciplina en la enseñanza, pues no considera que el educando deba recibir lecciones, ni siquiera de moral, por parte de sus educadores, sino que él debe aprenderlas mediante la observación de su maestro, quien debe ser un ejemplo de actuar, lleno de cualidades. (Espot, 2006).

Hasta hace poco, la disciplina por medio del castigo físico era una herramienta indispensable y aceptada en la familia y en la enseñanza, padres y maestros la consideraban piedra angular para el mantenimiento del orden y de las condiciones necesarias para desarrollar los procesos formativos. En la sociedad, los castigos físicos y verbales eran vistos como factores indispensables para la buena formación de los futuros ciudadanos y no importaban las secuelas que algunos de ellos dejaban en la humanidad de los estudiantes.

En la actualidad, debe entenderse la disciplina no como fin sino como un acuerdo colectivo, en favor de procesos de enseñanza y aprendizaje que ayuden a la socialización, basados en relaciones de respeto y solidaridad.

La institución educativa requiere organización para la adecuada gestión de su misión, pero sin desconocer que su fin es la formación personal, con base en el desarrollo de hábitos en la persona del estudiante, por tanto hay que tener en cuenta que:

El mundo de la educación debe tener unas reglas de juego claras que lo rijan en el conjunto de sus campos de intervención, que las conozcan todos; reglas nacionales o locales a las que se adhieran los miembros de la comunidad educativa. Estas reglas deben ponerse en práctica con claridad, a los ojos de todos, pero también con justicia (...) que cada uno respete a los demás y a la institución. (Defrance, 2005, p. 14).

La disciplina, esencialmente, es una manera de apoyar procesos de aprendizaje para hacer de las personas seres realmente libres, puesto que quien tiene disciplina logrará alcanzar lo que se propone, realizar sus ilusiones, avanzar en busca de sus aspiraciones y en

este camino posiblemente hacer de su persona un ser orgulloso de sí mismo, comprometido con los demás, que promueve las relaciones respetuosas en busca de una disciplina colectiva (acuerdos) con el fin de lograr beneficios para toda la comunidad.

La disciplina es, sin lugar a dudas, la base de un buen aprendizaje y una excelente educación. Ser maestro demanda liderazgo y dominio de grupo. El maestro debe pensar que no es tanto lo que enseñe como lo que el estudiante aprenda. La buena disciplina se consigue con clases amenas, participativas, donde no solamente se motive al estudiante, sino que se le logre interesar sobre lo que se está enseñando, para que en ausencia del maestro pueda poner en práctica lo aprendido y le sirva para ser competente en la vida.

## 2.7 MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

José Doreste (2012), citando a Stephen Robbins, advierte que en las organizaciones los conflictos son inevitables y hasta necesarios pues ellos surgen de la competencia entre los individuos por los recursos para alcanzar cada uno sus propias metas. Siendo inevitable que existan, las organizaciones tienen que prepararse para manejarlos y sacar de ellos el mayor provecho en función de los objetivos organizacionales.

El manejo de los conflictos requiere tener en cuenta todas las perspectivas y los intereses de las partes, y estar dispuesto a actuar en consecuencia pues, como lo señala Schellemborg (1982), citando a Maquiavelo, “a menudo se está obligado, en orden a mantener el poder, a actuar en contra de la fe, en contra de la humanidad, en contra de la caridad y en contra de la religión” (Pág. 151).

Hoy, una formulación como la expresada por Maquiavelo adquiere una dimensión especial pues los conflictos actuales superan el alcance local que tenían en sus tiempos (entre las grandes ciudades estados o provincias de la época), en la actualidad un conflicto tiene el riesgo de impactar al mundo entero.

Abordar el conflicto tiene que partir del conocimiento de sus causas, por tanto es necesario indagar en profundidad el origen de los problemas que pueden llegar a convertirse en situaciones conflictivas; además, se debe revisar la situación para ver si en realidad se trata de un conflicto o no, antes de tomar decisiones que puedan llevar al desperdicio de recursos. Igualmente, es importante conocer las características de las personas o partes involucradas y el componente emocional que pueda incidir, las opciones que hay y, de ellas, tratar de identificar las que mejores perspectivas ofrecen para el manejo apropiado de la situación.

En la teoría de conflictos se plantean estrategias para tratarlos y resolverlos, sobre las cuales se hará referencia a tres categorías (Robbins, 2005, p. 3):

La primera es la que plantea “tratar de imponer una solución”. Esta implica que una de las partes tiene el poder suficiente para dominar a la otra y obligarla a someterse a las nuevas condiciones que se implantan. Esta estrategia deja inconformidades que casi siempre reviven el conflicto.

La segunda es “aceptar algo menos de lo que se esperaba”. Es una estrategia conciliadora entre las partes y obliga a ambas a ceder algo de sus pretensiones. De ella pueden quedar inconformidades que vuelvan a generar tensión si los acuerdos no son sólidos.

La tercera es menos común: en algunos casos las partes pueden lograr acuerdos que llegan a “satisfacer los intereses de las dos partes”. Es la forma ideal de acabar un conflicto pero no es fácil de concretar porque con frecuencia las partes tratan de obtener más que su oponente y para esto luchan, incluso con vehemencia.

En esta última categoría surge una variante que ha tenido éxito en la mayoría de los conflictos más complejos: la participación de un tercero facilitador o “mediador” que ayuda a que las partes lleguen a acuerdos.

Las formas de tratar un conflicto requieren de la interpretación de la situación de cada una de las partes y de la fuerza -poder- que tienen al interior del problema. Según la teoría de juegos, que es una rama de la economía que estudia la toma de decisiones, para que un individuo logre el éxito, debe tener en cuenta las decisiones tomadas por el resto de los agentes que intervienen en la situación. En esta teoría “las partes no tienen que preguntarse qué van a hacer, sino qué van a hacer teniendo en cuenta lo que piensan que harán los demás; mientras tanto ellos actuarán pensando según crean que van a ser las demás actuaciones, es decir, que las decisiones son racionales” (Sánchez-Cuenca, 2009, p. 14).

La teoría del juego, destaca el “conflicto de intereses” que hay entre las partes y la forma en que cada una asume riesgos a la hora de negociar. Esto lleva a que las decisiones tomadas estén fundamentadas en supuestos, dado que los resultados son interdependientes entre las actuaciones de cada parte; también de la magnitud del interés real que cada una tiene y que la hace más o menos precavida; conocer qué cambios pueden venir con las decisiones que se tomen es otro factor; y el hecho de que cada quien aspira a lograr más ventajas que el otro.

En esta teoría se plantea la situación ideal: la cooperación entre las partes. Cuando una parte no conoce lo que la otra va a decidir, es mejor tratar de cooperar pues las estadísticas muestran que los beneficios serán mayores que si cada una actúa por su lado. Pero como se ha señalado en el tema de personalidad y comportamiento, cada individuo tiene una forma particular de ser, de interpretar las condiciones de una situación, de tomar decisiones (cautelosa, arriesgada, apresurada), y por eso el éxito en la resolución de la situación está condicionado por el entorno y el nivel de formación académica de quienes tienen que tomar decisiones.

## 2.8 MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

El tratamiento de conflictos ha llevado al desarrollo de propuestas que buscan arreglos entre las partes, directamente o con apoyo de terceros, sin que se tenga que acudir a instancias judiciales que llegan a decisiones impuestas y que no siempre dejan satisfechas a las partes. Estos métodos se denominan alternativos porque surgen como opción a lo impuesto por la legislación, que es la instancia a la que por fuerza se tendría que llegar cuando las partes, por propia gestión, no alcanzan una solución (Robbins, 2005).

Básicamente, se consideran dos métodos: la negociación y la conciliación - mediación.

En la negociación, las partes toman la decisión de discutir la situación y las alternativas, en forma voluntaria, sin intervención de terceros y de manera informal, siendo conscientes y responsables de lo que acuerdan. Este método tiene ventajas como alcanzar acuerdos en un tiempo breve, con poco riesgo y bajo costo que, adicionalmente, tienen mayor probabilidad de dejar satisfechas a las partes consiguiendo con ello solidez a largo plazo, lo cual se da cuando el modelo seguido es integrador (ambos ganan, aunque no consigan el cien por ciento de sus aspiraciones). Como desventaja está el riesgo de llegar a un modo en que ambas partes tengan como meta ganar más que su adversario (modelo distributivo), lo cual hace depender el arreglo del mayor poder que tenga una de las partes (Robbins, 2005).

La mediación implica la intervención de terceros, que son neutrales y deben tener gran capacidad comunicativa para ayudar a las partes a que negocien y lleguen a un acuerdo mutuamente aceptado para el cual habrá mayor predisposición a que sea acatado (Fernández, 2010). A la mediación se llega cuando las mismas partes “perciben que la posibilidad de negociación directa entre ellas se ha agotado, pero siguen interesadas en preservar la relación y el vínculo entre ellas” (Puentes, 2007, p. 82). Puentes (2007) señala

que la mediación es un “instrumento para la gestión positiva de los conflictos”, precisando que:

El adjetivo “positiva” en la mediación se refiere a los efectos de la misma sobre las personas y la comunidad. La mediación y sus eventuales acuerdos refuerzan la cohesión social, protegen las relaciones e incrementan el nivel de pertenencia y compromiso de las personas con la obtención y mantenimiento del bien común. (Pág. 21)

Tal y como ocurre en la negociación, este método tiene ventajas por la agilidad en el tiempo, en los recursos, en los costos y en los riesgos; y algunos consideran como desventaja (frente a la negociación) que no siempre las partes quedan completamente satisfechas (Robbins, 2005).

De todas maneras, la mediación no es más que facilitación, como señala Puentes (2007):

La acción de la mediación se basa en la voluntariedad de las partes en participar, en la confidencialidad sobre las informaciones que se intercambian en el proceso, en la aportación de propuestas de solución y acuerdo (...), en la flexibilidad y adaptación del proceso a las características y necesidades de las partes. (Pág. 82).

Esto quiere decir que la mediación, también en una institución educativa, requiere de la coordinación de todo un sistema orientado, desde cada uno de sus procesos, a ofrecer apoyo a las partes para que cumplan con esos requisitos y se dispongan a aceptar los eventuales acuerdos entre los que estarán, por supuesto, nuevas formas de relacionarse para mantener y hacer crecer la organización.

La conciliación es parte de la mediación y también se apoya en un tercero neutral, cualificado, que se llama conciliador. Generalmente se llega a esta instancia antes de tener

que acudir a la judicial que puede implicar procesos largos y deteriorar las relaciones entre las partes (Robbins, 2005). En las instituciones educativas, este proceso equivale a la intervención de, por ejemplo, los representantes de los estudiantes y de los profesores (en algunos casos existen “mesas de conciliación”), en el análisis de situaciones conflictivas y formulación de propuestas de acuerdo, antes de acudir al Comité de Convivencia Escolar o al Consejo Directivo.

A pesar de existir mecanismos que, como los descritos, ofrecen alternativas provechosas, la realidad evidencia que en los conflictos hay múltiples factores que impiden tomar decisiones rápidas. Esto, con frecuencia, lleva a que las soluciones demoren años, como en Suráfrica o en Colombia (conflicto con la guerrilla de las Farc y del ELN).

Finalmente, es importante volver al tema de la comunicación, pues “si se observa el conflicto como una situación que involucra dos o más agentes (emisor-receptor) diferentes, no es descabellado pensar que en la comunicación está la vía de solución del conflicto (y también la génesis)” (Fernández, 2010, p. 1).

Buscar formas de comunicación asertiva entre las partes en conflicto es indispensable y ello incluye el uso responsable de los medios de comunicación por su potencial para incidir en la percepción de las situaciones en cuanto a: características de las partes en conflicto, intereses reales de los involucrados, intereses de terceros para facilitar o entorpecer las negociaciones, presión sobre la manera en cómo los negociadores deben afrontar el proceso y manipulación sobre la forma en cómo las personas lo deben interpretar.

### 3. METODOLOGÍA

Las situaciones encontradas en las tres instituciones requieren un abordaje en el que todos los sectores en conflicto participen del análisis situacional, del análisis de los hallazgos durante el proceso de investigación y de la formulación de propuestas de intervención para mejorar el clima escolar. Por esto, el enfoque de investigación acción es adecuado ya que favorece la generación de propuestas y el compromiso con su implementación.

El término "investigación acción" proviene de Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944 (Salazar, 1997). Este tipo de metodología en la investigación escolar se destaca porque se ha convertido en una herramienta que apoya el desarrollo personal y profesional de los participantes y facilita el proceso académico. Uno de los grandes exponentes de esta metodología es John Elliott quien analizó de manera profunda la investigación/acción y tiene gran experiencia en instituciones escolares.

Adicionalmente, se pueden utilizar diversos tipos de recursos pues “esta investigación podrá usar medios propios del análisis teórico e incluir procesos de recopilación de información descriptiva sobre trabajos de campo que tengan referencia a las problemáticas y a los cambios esperados” (Salazar, 1997, p. 15), concepto que facilita la búsqueda y análisis de información en un ámbito que no alcanza el rigor de las investigaciones cuantitativas pero que puede apoyarse en algunos de sus elementos para mejorar la validez de los procesos.

Stephen Kemmis considera que la investigación acción participativa (IAP) permite, a través de la autocrítica, el crecimiento de los procesos investigativos en la escuela, ya que “quizá la única forma de investigación educativa capaz de contribuir inequívocamente al mejoramiento de la educación, la constituye el enfoque crítico, autorreflexivo de la IAP” (Salazar, 1997, p. 176).

Como toda metodología, la IAP por sí sola no obtiene resultados, Murcia Florián (1998) indica que, en ésta, la participación es fundamental, pues se entiende como “un proceso de vinculación activa en la identificación y solución de problemas comunes” como es el caso de los que se encuentran en la institución educativa (Pág. 15).

Este aspecto es una de las razones más importantes por las que se escoge esta metodología, ya que el docente, el directivo y el estudiante deben desarrollar habilidades para reconocer el tipo de relaciones que se dan en la institución educativa, el impacto que ellas tienen en el desarrollo del ser personal de los miembros de la comunidad y contribuir activamente al replanteamiento de las relaciones, desde el mejoramiento de los procesos comunicativos y de la forma en cómo se ejerce la autoridad para lograr una disciplina basada en relaciones de respeto entre las personas y de acatamiento de los acuerdos y procedimientos organizacionales.

El método de la IAP evita que las propuestas de intervención lleguen a estar “contaminadas” con actitudes de sumisión a acciones impuestas, pues ello causaría un cambio sustancial en el sistema relacional y sus consecuencias podrían obstaculizar el propósito de esta investigación. El consenso, basado en la reflexión colectiva, posibilitará que en los nuevos procesos sea importante la participación crítica y el reconocimiento de la orientación institucional hacia el desarrollo del ser humano, ya sea del estudiante, del docente o del directivo, para el caso particular de este trabajo.

La participación en todas las etapas de la investigación pone a los participantes en una relación de igualdad, donde sus aportes son valorados por el contenido intrínseco y no por su procedencia. Así pues, la construcción de las propuestas tiene mayores posibilidades de ser aceptada y viabilizada, lo mismo que enriquecida a medida que avanza el proceso por el impacto y su pertinencia.

### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Por las características heterogéneas de las instituciones donde se llevó a cabo el estudio, fue necesario realizar un “*análisis de situaciones particulares de conflicto*” en cada institución, en lugar de un *análisis comparado de casos de conflicto*, como se había pensado inicialmente. Este tipo de investigación permite estudiar las situaciones particulares y, con la intervención de los diferentes sectores de la comunidad educativa, llegar a definiciones que se puedan generalizar y que permitan explicar la dinámica del conflicto en las instituciones educativas, sin importar el sector al que pertenezcan.

### 3.2 ETAPAS EN LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Población. La población de las tres instituciones en las que se realizó la investigación corresponde a los directivos, docentes y estudiantes de las instituciones educativas Gimnasio Josefina Castro de Escobar, Colegio Mayor José Celestino Mutis y Colegio Distrital Saludcoop Sur (véanse tablas 1 y 2).

Tabla 1. *Población (estudiantes)*

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>TIPO</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>No. DE ESTUDIANTES</b>
GIMNASIO JOSEFINA CASTRO DE ESCOBAR	Privado	Femenino	250
COLEGIO MAYOR JOSÉ CELESTINO MUTIS	Privado	Mixto	700
COLEGIO DISTRITAL SALUDCOOP SUR (J.T.)	Público	Mixto	1.200

Tabla 2. *Población (docentes y directivos)*.

<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	<b>DIRECTIVOS</b>	<b>DOCENTES</b>
GIMNASIO JOSEFINA CASTRO DE ESCOBAR	5	23
COLEGIO MAYOR JOSÉ CELESTINO MUTIS	6	33
COLEGIO DISTRITAL SALUDCOOP SUR (J.T.)	3	43

3.2.2 Muestra. Estuvo constituida por estudiantes de los grados octavos y décimos y docentes de las tres instituciones. Estos grados fueron seleccionados porque constituían la población entre la que más se presentaban situaciones de conflicto. Es importante aclarar que el colegio Saludcoop Sur cuenta con dos jornadas, de las cuales solo participaron los docentes y estudiantes de la jornada de la tarde (véase Tabla 3).

Tabla 3. *Muestra.*

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>OCTAVO</b>	<b>DÉCIMO</b>	<b>DOCENTES</b>
JOSEFINA CASTRO DE ESCOBAR	10	25	23
MAYOR JOSÉ CELESTINO MUTIS	70	95	33
COLEGIO SALUDCOOP SUR (J.T.)	32	37	33

3.2.3 Instrumentos para recolectar la información: encuestas y focus group. En primer lugar, se diseñaron dos encuestas cerradas de tipo descriptivo, una para estudiantes y otra para docentes y directivos, cuyo propósito era verificar si los factores de conflicto que el equipo había considerado como tales, lo eran y en qué medida.

La aplicación de las encuestas se llevó a cabo por medio virtual. Por razones prácticas y de versatilidad en la elaboración y aplicación de este instrumento, se utilizó el portal de internet [www.portaldencuestas.com](http://www.portaldencuestas.com). Dicho sitio web permite diseñar los cuestionarios, aplicarlos a un número indeterminado de personas, recuperar y procesar en tiempo real la información diligenciada. Los resultados fueron clasificados estadísticamente y graficados para su mejor visualización (para ver resultados de la encuesta a docentes, ver Anexo A. Para ver resultados de la encuesta a estudiantes, ver Anexo B).

En segundo lugar, fue necesario realizar un *focus group* en cada colegio que permitiera precisar el origen de los conflictos y sus posibles soluciones. El *focus Group* se conformó con dos estudiantes, uno de octavo y uno de décimo, dos profesores y dos directivos. Se dio información sobre la técnica y se hicieron precisiones sobre la forma de

recolectar la información. En este último aspecto, se acordó realizar dos relatorías escritas, una de estudiantes y otra de docentes, para evitar sesgos en las apreciaciones de cada grupo; el coordinador del proceso se encargó de sistematizar la información y socializarla antes de incluirla en la documentación del trabajo de investigación. Este procedimiento, antes de ser implementado, fue consensuado por los tres investigadores con sus respectivos grupos de apoyo en cada institución.

Temas que se debatieron en el *Focus Group*:

En cuanto a procesos comunicativos:

-¿Cuáles situaciones pueden identificarse como originadas en problemas de comunicación y por qué?

-¿Qué acciones se pueden implementar para corregir –en el corto plazo– y para mejorar –en el largo plazo– las situaciones de conflicto originadas en problemas de comunicación?

En cuanto al tema de autoridad:

-¿El grupo considera que en el colegio hay falta de autoridad en los docentes o directivos?

-¿Qué acciones o mecanismos podrían ser adecuados para mejorar el ejercicio de la autoridad?

-¿Qué acciones se pueden implementar para lograr que los estudiantes respeten a los profesores débiles o vulnerables?

En el tema de disciplina:

-¿En qué se evidencia o cuáles son las principales manifestaciones de falta de disciplina en la institución?

-¿Qué acciones se pueden implementar para mejorar la disciplina entre estudiantes?

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISIS DE CAUSAS POTENCIALES DE CONFLICTO.

La información obtenida en las encuestas se analizó de forma separada para cada institución. Los resultados obtenidos revelaron como posibles fuentes de conflicto los problemas de comunicación, falta de autoridad y la indisciplina. Cabe resaltar que estos resultados fueron socializados con el Consejo Académico de cada institución con el propósito de corroborar lo obtenido con las concepciones previas que tiene la comunidad educativa sobre las posibles causas de los conflictos.

Las reuniones con los Consejos Académicos desvelaron algunas inconsistencias con los resultados de las encuestas, por lo cual se hizo necesario confirmar mediante otro instrumento si las mencionadas como posibles causas de conflicto en las tres instituciones educativas, realmente lo eran. Así, se tomó la decisión de realizar un *focus group* en cada colegio para analizar específicamente esas tres temáticas y verificar si efectivamente eran las causas primordiales de conflicto y, además, obtener unas líneas de trabajo para elaborar la propuesta de intervención.

### 4.2 RESULTADOS DEL FOCUS GROUP.

Los focus group se realizaron sin ningún contratiempo, sin embargo, en el Colegio Saludcoop Sur los estudiantes manifestaron temor de que hubiera represalias por los comentarios que ellos hicieran durante el debate. Se les manifestó que lo que ocurriera durante la reunión tendría carácter confidencial y no habría repercusión alguna. Una vez realizados los focus group, el equipo investigador estudió los resultados de cada institución, se hicieron los análisis respectivos y se elaboraron conclusiones generales.

Se presentan a continuación los aspectos más relevantes de los focus group:

- El rumor o chisme. Se identificó en las tres instituciones y en casi todas las instancias. Las modalidades más reconocidas son: “comentarios de pasillo”, hacer suposiciones sobre lo que puede ser o quiso decir alguien, expresar lo que se piensa pero sesgado por razones de amistad o enemistad, la falta de prudencia en algunas personas, el deseo de protagonismo.

- Ineficacia en la comunicación por medio electrónico: en los colegios Mayor José Celestino Mutis y Saludcoop Sur se cuenta con correo institucional, pero desafortunadamente no es utilizado continuamente por los profesores, dicha situación no permite hacer seguimiento a este tipo de proceso comunicativo.

- Las reuniones de docentes no siempre se inician ni terminan en el horario establecido, dado que algunos de ellos llegan a destiempo, muchas veces se extienden por no estar bien planificadas y terminan siendo anecdóticas. En el Colegio Saludcoop Sur se presentan problemas adicionales, tales como: interrupciones constantes por salida y entrada de los docentes, conversaciones particulares sobre temas distintos al de la reunión y uso inadecuado de sus teléfonos celulares. Esto provoca que la información quede incompleta y no entiendan la temática tratada.

- En las tres instituciones los comunicados a padres de familia en algunas oportunidades se envían tarde y/o los estudiantes no los entregan, lo que genera molestias en los acudientes y, a futuro, situaciones problemáticas. Adicionalmente, en el Colegio Saludcoop Sur existe un mecanismo de comunicados escritos de los coordinadores a los docentes que se envían con estudiantes; éstos, con frecuencia quedan mal redactados, los profesores los reciben de mala forma y tratan mal a quienes los llevan. Estas actitudes son irrespetuosas, dan mal ejemplo a los educandos y dañan la imagen del docente frente a la comunidad estudiantil quienes, desde luego, tienden a comentar este tipo de conductas con sus compañeros.

En segundo lugar, se encontró que otra forma de comunicación que afecta a las tres instituciones y con la cual se genera conflicto entre los estudiantes, es el mal uso de las redes sociales, el correo electrónico y el chat, los cuales son utilizados en muchas oportunidades para decir palabras ofensivas y denigrantes.

También se encontró que el comportamiento de algunos estudiantes lleva al extremo la paciencia de los docentes y, en esos casos, muchos profesores utilizan expresiones groseras y humillantes para conseguir la disciplina necesaria. Esto tiene como consecuencia que los estudiantes respondan de la misma manera generando enfrentamientos que dan lugar a conflictos, pues los demás se solidarizan con sus compañeros en contra del profesor y éste termina llevándolos a coordinación y haciendo la anotación correspondiente en el observador.

En las tres instituciones la autoridad es considerada como capacidad para imponer orden y hacer cumplir lo establecido en el manual de convivencia. El conocimiento es importante porque le da herramientas al profesor para ser asertivo en la forma de comunicar al educando las órdenes y evitar que sus indicaciones se interpreten equivocadamente; sin embargo, a los estudiantes indisciplinados no les importa si el profesor es una “autoridad” en su campo de conocimiento y no lo respetan tanto por eso, sino por su capacidad para mandar, para hacerse obedecer. Afirman que cuando el docente no demuestra dominio de su área, eso facilita que los estudiantes lo consideren débil o falta de capacidad, que surjan rumores sobre su “debilidad” y que promuevan una imagen negativa del profesor ante los padres de familia, los directivos y entre los demás educandos.

En cuanto a la autoridad, hay coincidencia en señalar que muchos docentes no la ejercen. Sin embargo, en el Colegio Saludcoop Sur se presentó una discusión porque los estudiantes hombres consideran que no está mal que los docentes den órdenes y regañen aun con malas expresiones a los estudiantes que hacen desorden. Las niñas, por su parte, dicen que hay un mal ejercicio de la autoridad cuando los docentes dejan que sus

estudiantes hagan lo que quieran en sus clases y luego, cuando quieren retomar el control, utilizan expresiones groseras, lo cual ellas consideran inaceptable.

Los docentes aceptan que en muchos casos hay colegas débiles en el control de los estudiantes, lo cual aprovechan los alumnos indisciplinados para provocar situaciones de conflicto con los profesores y entre los mismos educandos. Estos mismos profesores hacen que los alumnos consideren como “montadores”, “cansones” y “persecutores” a quienes sí exigen el cumplimiento de las normas; afirman que esta situación constantemente se denuncia ante los coordinadores y no hacen nada al respecto.

Los estudiantes consideran que las situaciones de indisciplina son consecuencia del mal o insuficiente ejercicio de la autoridad. No se evidencia que la comunicación sea entendida por ellos como causante de indisciplina.

Ante estas situaciones, los participantes en los focus group consideran que se deben emprender acciones como las siguientes:

- Abrir espacios para debatir estas situaciones y proponer acciones correctivas individuales y colectivas con la comunidad. Lo más importante es que se adquiera conciencia de que estos comportamientos contradicen el propósito formativo del PEI y abonan el terreno para los conflictos.

- En el Colegio Saludcoop Sur se considera necesario que los directivos tengan más contacto con los docentes, pues con frecuencia no están presentes en las actividades que se realizan y, aun en esos momentos, su permanencia es fugaz. Consideran que ellos deben ser el mejor ejemplo de una buena comunicación teniendo cercanía con todos los funcionarios y conociendo de primera mano las situaciones que se presentan.

- En los colegios Josefina Castro de Escobar y Saludcoop Sur se hace necesario que cuando los directivos informan sobre decisiones, presenten con claridad las razones de las mismas, a fin de evitar que sean consideradas como imposiciones u órdenes arbitrarias.

- Sugieren que en las áreas de ética y a través de direcciones de grupo se emprendan campañas con el apoyo del área de Humanidades para mejorar el lenguaje de los estudiantes. Esta actividad debe involucrar a los padres de familia pues muchos giros del lenguaje se aprenden en el hogar y, por lo tanto, allí también se debe trabajar para cambiar hábitos al hablar.

Se propone que se realicen actividades en las que estudiantes y docentes destaquen las consecuencias del mal uso del lenguaje. Deben ser actividades lúdicas que lleven un mensaje claro a la comunidad educativa.

Se propone un acuerdo para el funcionamiento adecuado de las reuniones que incluya el buen uso de los teléfonos celulares, la puntualidad en el inicio y finalización, la elaboración de agendas concretas y pertinentes, el control respetuoso del uso de la palabra.

Se propone que los directivos sean los primeros ejemplos de una buena comunicación y del uso de lenguajes conciliadores, incluso en situaciones de confrontación. Se pide que en las reuniones se respete el uso de la palabra por los docentes, concediéndoles así oportunidad para que expresen libremente sus opiniones sin descalificarlas.

En los colegios Josefina Castro de Escobar y Saludcoop Sur se pide que los coordinadores sean mediadores permanentes entre docentes y estudiantes. Su función debe estar marcada por ser instancia de encuentro, de respeto, de escucha a las partes sin animosidad, de orientación al acuerdo y sin desautorizar a los profesores.

Los estudiantes afirman que los docentes deben mantener el orden en el aula, preparando sus clases de tal manera que haya claridad en las actividades a realizar y

utilizando un lenguaje cordial que permita la comunicación asertiva, evitando enfrentamientos y faltas de respeto.

Los participantes consideran que las instituciones educativas no deben desfallecer en su deber de enseñar buenas prácticas comunicativas y recordarle a la comunidad la importancia de tener buenas relaciones como forma de disminuir los conflictos.

Las instituciones Mayor José Celestino Mutis y Saludcoop Sur deben idear estrategias para generar la cultura de uso de los correos institucionales como medio de comunicación efectivo.

Las tres instituciones deben fomentar permanentemente el uso responsable de internet y las redes sociales entre los estudiantes, de manera que se reduzcan los conflictos generados por su mal uso.

## 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Durante la investigación se encontró que los problemas de comunicación, la falta de autoridad de los profesores, directivos y la indisciplina de los estudiantes, generan conflictos que afectan negativamente a las instituciones educativas.

Para manejar adecuadamente estas situaciones se diseñó una propuesta de intervención que les permite a las instituciones educativas identificar las relaciones mal establecidas que generan conflictos y mejorarlas, modificando la forma en que se comunican las personas, cambiando el paradigma de autoridad existente y, como consecuencia, obteniendo una mejor disciplina por parte de los estudiantes.

Con esta propuesta se pretende:

1. Generar una cultura institucional que se caracterice por el uso de un lenguaje respetuoso, responsable y asertivo.
2. Restablecer y redimensionar el valor de la autoridad del docente y del directivo frente a los estudiantes para disminuir la indisciplina.
3. Diseñar e implementar estrategias de comunicación que destaquen en todo momento los valores y principios institucionales (respeto, solidaridad, cooperación, búsqueda del bien común, autocuidado, autonomía, trabajo en equipo, pedagogía de la humanización).
4. Diseñar un programa de prevención y manejo del conflicto en el que participen estudiantes, docentes y directivos, “basado en el reconocimiento mutuo, la reciprocidad y la autonomía, para la creación de nuevas reglas y vínculos sociales que permitan superar las dificultades de la vida en común y prevenir el riesgo de ruptura social” en la institución educativa (Puentes, 2007, p. 5).
5. Incluir el enfoque relacional como medio para alcanzar una educación con sentido antropológico.

En la tabla 4 se presentan los objetivos específicos de la propuesta para cada uno de los factores de conflicto.

Tabla4. *Objetivos de la propuesta de intervención para directivos, docentes y estudiantes.*

<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>DISCIPLINA</b>	<b>AUTORIDAD</b>
1. Generar una cultura institucional que se caracterice por el uso de un lenguaje respetuoso, responsable y asertivo.	1. Divulgar y afianzar entre los docentes antiguos y nuevos los principios institucionales para el manejo de la disciplina.	1. Generar una cultura institucional que se caracterice por el reconocimiento de la autoridad del directivo y del docente por parte de la comunidad.
2. Diseñar e implementar estrategias de comunicación para destacar en todo momento los valores y principios institucionales.	2. Incluir en el PEI (filosofía institucional), el enfoque antropológico y la teoría relacional.	2. Aprovechar de mejor forma los espacios institucionales para generar una cultura de reconocimiento de la autoridad del docente y del directivo.
3. Fortalecer los canales de comunicación interna y externa (internet, emisora, comunicados etc.)	3. Hacer un seguimiento permanente de la disciplina que permita generar conciencia sobre su importancia para mantener un buen clima institucional.	3. Crear una cultura de solución pacífica de problemas y conflictos.
		4. Crear un proceso de formación en mediación y resolución de conflictos.

Las tablas 5, 6, 7 y 8 presentan las actividades que conforman la propuesta de intervención, así como el tiempo estimado para su ejecución, los responsables y un indicador que permite medir su impacto.

Tabla 5. *Actividades de comunicación.*

OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES
Generar una cultura institucional que se caracterice por el uso de un lenguaje respetuoso, responsable y asertivo.	Creación del proyecto comunicativo “Sé impecable con tus palabras”. Tarjetas roja (Uso de malas palabras) y Tarjeta verde (buen uso de las palabras).Esta actividad estará basada en la lectura y adopción como guía de reflexión del libro LOS CUATRO ACUERDOS de Miguel Ruiz.	Año lectivo	Área de Humanidades	Número de personas que participan del proyecto / Total de miembros de la comunidad.
Diseñar e implementar estrategias de comunicación que destaquen en todo momento los valores y principios institucionales.	Diseñar mensajes que divulguen los valores y principios institucionales en protectores de pantalla y escritorios de los equipos de cómputo de las salas de sistemas y de las oficinas.	Mensual	Área de Tecnología e informática.	Cantidad de mensajes creados / Total de mensajes planeados
	Crear y publicar de manera constante en la página web mensajes que incluyan los valores y principios institucionales.	Mensual	Área de Tecnología e informática	Publicación de mensajes institucionales / Publicaciones planeadas
Fortalecer los canales de comunicación interna y externa (internet, emisora, comunicados etc).	Adopción del correo institucional como principal medio para divulgación de comunicados internos.	Año lectivo	Área de Tecnología e informática	No. de funcionarios que utilizan el correo / No. de funcionarios del colegio

Creación de espacios  
informativos en internet  
donde la comunidad  
pueda tener interacción  
(comunidades virtuales y  
redes sociales)

Constante

Área de  
Tecnología e  
informática

Cantidad de  
publicaciones /  
Total de  
publicaciones  
planeadas

---

Tabla 6. *Actividades de Disciplina.*

OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES
Poner en conocimiento de los docentes antiguos y nuevos los principios para el manejo institucional de la disciplina.	Inducción y reinducción constante con los docentes sobre el manejo disciplinario	Semestral: sesiones de 1 hora	Equipo directivo	Número de sesiones en el año / Total de sesiones planeadas
Incluir en el PEI (filosofía institucional), el enfoque antropológico y la teoría relacional.	Redefinir la filosofía institucional para incluir el enfoque antropológico y la sociología relacional.	Una vez	Consejo Directivo	Documento PEI aprobado al 100% con los ajustes al enfoque antropológico y la teoría relacional
	Divulgación de los principios antropológicos y relacionales durante las jornadas de inducción.	Semestral: sesiones de 1 hora	Equipo directivo	Número de sesiones que incluyeron temáticas antropológicas y relacionales / Total de sesiones planeadas
	Actualizar el Manual de Convivencia para incluir la teoría relacional y el enfoque antropológico	Una vez	Comité Institucional de Convivencia	Manual aprobado al 100% con las actualizaciones.
Generar conciencia sobre la importancia de la disciplina y el buen comportamiento, realizándole un seguimiento permanente y midiendo su impacto en el clima institucional	Aplicar encuestas de percepción a los estudiantes como la <b>SSDS y RDS</b> de Papaioannou, (1998). Publicar los resultados de las encuestas en el “Termómetro de Disciplina Escolar”	Bimensual	Coordinación de Convivencia; Prefectura de Disciplina; Coordinación de Bienestar Estudiantil	Número de encuestas aplicadas / Número de encuestas planificadas

---

Creación de un listado de comportamientos y conductas a cambiar y uno de comportamientos que se quieren adoptar. Tarjetas roja (mal ejemplo o comportamiento ) y Tarjeta verde (buen ejemplo o buen comportamiento)	Constante / Anual	Coordinación de Convivencia; Prefectura de Disciplina; Coordinación de Bienestar Estudiantil	Número de alumnos que recibieron tarjeta verde / Numero de total de alumnos del colegio.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------

---

Tabla 7. *Actividades de Autoridad.*

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
Generar una cultura institucional que se caracterice por el reconocimiento de la autoridad del directivo y del docente por parte de la comunidad.	Planear y desarrollar jornadas lúdicas de capacitación (talleres, obras de teatro, etc.), sobre el uso y la necesidad de la autoridad en la educación.  Crear un grupo de estudio permanente para la reflexión y la investigación sobre la autoridad.	Semestral  Permanente	Equipo directivo  Equipo directivo	Número de profesores capacitados/Total planta docente.  Número de publicaciones sobre autoridad/ Total de publicaciones al año.
Aprovechar de mejor forma los espacios institucionales para generar una cultura de comunicación asertiva, reconocimiento de la autoridad del docente y reconocimiento de la importancia de la disciplina.	Incluir en el programa de servicio social, actividades en pro de la mejora de la autoridad, la disciplina, la comunicación, así como la resolución pacífica de los conflictos.	Anual	Orientación de estudiantes	Número de estudiantes de servicio social en el programa / Número total de estudiantes en servicio social

Tabla 8. *Actividades de Manejo y Resolución de Conflictos*

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INDICADORES</b>
Crear una cultura participativa de solución pacífica y comprensiva de problemas y conflictos.	Creación de la Mesa Institucional de Mediación y Resolución de Conflictos (MICO).	Anual	Coordinación de Convivencia; Prefectura de Disciplina; Coordinación de Bienestar Estudiantil	Mesa instalada al 100%
Crear un sistema de formación en mediación y resolución de conflictos.	Creación de la Oficina de Prevención del Conflicto (OPC).	Un mes para la creación	Orientación de estudiantes Psicología	Oficina en 100% de operación.
	Asignación de un espacio con dotación de mobiliario y equipos, para la mesa de gestión y la oficina de prevención del conflicto.	Anual	Rectoría - Almacén	Oficina instalada y equipada al 100%
	Talleres de formación en Mediación y Resolución de Conflictos, para docentes y estudiantes.	Un día	Coordinación de Convivencia Prefectura de Disciplina Coordinación de Bienestar Estudiantil	Talleres de formación dictados / Total de talleres planificados
	Conformación de un equipo de docentes y estudiantes mediadores (Equipo Gestor de Convivencia), encargados de gestionar la MICO.	Anual	Coordinación de Convivencia Prefectura de Disciplina Coordinación de Bienestar Estudiantil	Equipo conformado al 100%
	Incluir en el Manual de Convivencia, como parte del debido proceso, la obligación de que todas las situaciones problemáticas y los conflictos deben ser atendidos en la MICO	Una vez	Coordinación de Convivencia Prefectura de Disciplina Coordinación de Bienestar Estudiantil	Manual de Convivencia con la modificación aprobada al 100% por el Consejo Directivo.

---

Realización de convenios para capacitación de docentes y estudiantes, con entidades especializadas (Cámara de Comercio de Bogotá, Universidad de Los Andes, Personería Distrital, Defensoría del Pueblo, Policía Nacional).	Según necesidad	Equipo gestor de convivencia	Número de convenios firmados / Número de convenios planeados.
Publicación mensual a toda la comunidad educativa de las situaciones de conflicto más comunes como forma de sensibilización para que no se repitan.	Mensual	Comité Institucional de Convivencia	Número de publicaciones de casos de conflicto en el año./ Total de casos de conflicto
Divulgación periódica de las actividades de la mesa institucional de mediación y resolución de conflictos y de la oficina de prevención del conflicto.	Mensual	Comité Institucional de Convivencia	Registro estadístico de reincidencia en situaciones de conflicto/ Total de casos de conflicto.

---

## 6. CONCLUSIONES

El trabajo de investigación permitió confirmar la hipótesis de que en las instituciones educativas Colegio Mayor José Celestino Mutis, Gimnasio Josefina Castro de Escobar y Colegio Saludcoop Sur, efectivamente, se generan situaciones de conflicto a causa de comunicaciones mal establecidas y falta de autoridad o mal ejercicio de la misma, lo cual contribuye a la generación de indisciplina.

Durante el desarrollo de la investigación se pudo determinar que los conflictos ocasionados por la falta de autoridad, el mal ejercicio de la misma, la mala comunicación y la indisciplina deterioran las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, dado que no siempre son manejados adecuadamente y como consecuencia se presenta individualismo, ausencia de solidaridad y desconfianza.

Sin embargo, la investigación también deja claro que cuando los conflictos se manejan adecuadamente, surgen aprendizajes que permiten solucionar en un futuro nuevas situaciones de conflicto y ayudan a cambiar la cultura de la intolerancia y el maltrato por una de tolerancia y buenas relaciones.

En las actividades de focus group, los estudiantes, los docentes y los directivos hicieron evidente un interés por hacerse más partícipes en la generación de propuestas que mejoren el clima institucional, permitiendo llegar a acuerdos sólidos que ayuden a fortalecer el sistema de relaciones.

A lo largo de la investigación se observó que en las tres instituciones la autoridad se entiende como fuente de poder para dominar o mandar, generando formas de autoritarismo como la coacción, la manipulación y el paternalismo, o, en su defecto, como permisivismo y complicidad (González-Simancas, 2010, p. 108-113). La autoridad de los docentes y los directivos no se considera, ni se ejerce, como “prestigio que se reconoce a una persona por

su legitimidad, por su calidad como persona o por su competencia en alguna materia” (RAE, 2001). Así mismo, los estudiantes entienden la autoridad como medio para imponer disciplina, lo cual es aceptado por la mayoría de miembros de la comunidad educativa.

La propuesta inicial de intervención contó con la participación de expertos que contribuyeron a concretar las iniciativas del grupo investigador; esta mirada amplia permitió mejorar el primer diseño buscando incluir a toda la comunidad educativa en su implementación (Ver Anexo C).

La propuesta final cumple los criterios planteados en los objetivos: es pedagógica (intencionada y sistemática), está formulada en clave relacional, siguiendo a Sandoval y Garro-Gil (2012) “orientada a mejorar las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa de tal manera que restablezcan la confianza, la reciprocidad y la ayuda mutua” (Pág. 260) y es aplicable en cualquiera de las instituciones educativas, en forma progresiva y participativa.

Y, por último, se espera que con la participación de los actores del proceso educativo en la implementación de la propuesta, todos y cada uno de ellos adquieran las competencias para el adecuado manejo y resolución de conflictos.

## REFERENCIAS

- Altamira, R. (1997). *La enseñanza de la historia*. Madrid, España: Ediciones Akal S.A.
- Barrio M., J. M. (2013). *La innovación educativa pendiente*. Barcelona: Erasmus Ediciones.
- Blanch Ribas, J. E. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. Barcelona: Ed. UOC.
- Cárdenas, E. (2011). Polarization and social conflict. *Revista de economía institucional*, 13, 253 - 270.
- Cascón S., P. (2012). Educar en y para el conflicto. *Cátedra UNESCO, Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado el 31 de Octubre de 2012, en [http://catedu.es/escuela\\_de\\_paz/IMG/pdf/educ.\\_eny\\_para\\_conflicto-\\_Gascon.pdf](http://catedu.es/escuela_de_paz/IMG/pdf/educ._eny_para_conflicto-_Gascon.pdf). (s.f.)
- Defrance, B. (2005). *Disciplina en la escuela*. Madrid: Ediciones Morata.
- De Souza Barcelar, L. Una mirada genérica de los conflictos. Contribuciones a las Ciencias Sociales, Mayo 2009. *Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado el 15 de abril de 2014, en [www.eumed.net/rev/cccss/04/lb.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/04/lb.htm)
- Diccionario de la Lengua Española (2001). Real Academia Española de la Lengua. 22 Edición. Madrid.
- Dominguez B., R. G. (Enero de 2003). *Universidad Rey Juan Carlos*. Obtenido de <http://www.fcjs.urjc.es/departamentos/areas/profesores/descarga/rquuvuvz/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20Teor%C3%ADa%20del%20Conflicto.pdf>
- Donati, P. (1995). *Cultura y comunicación. Una perspectiva relacional*. Obtenido de Depósito Académico Digital Universidad de Navarra: <http://hdl.handle.net/10171/8479>
- Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias, S.A
- Doreste, J. (2012). *Conflictos Sociales*. Recuperado el 26 de octubre de 2012, en <http://www.monografias.com/trabajos81/conflictos-sociales/conflictos-sociales2.shtml>.

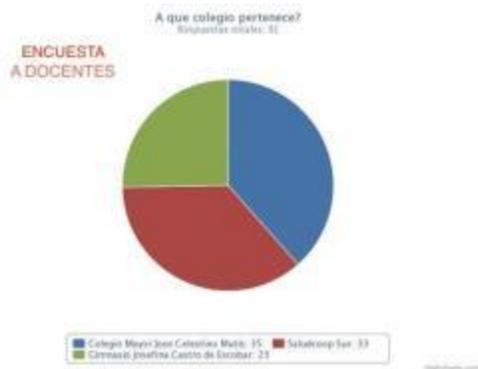
- Esport, M. R. (2006). *La autoridad del profesor: qué es la autoridad y cómo se adquiere*. Madrid: Praxis. Grupo Walters Kluwer.
- Fernández, S. y. (Diciembre de 2010). *Fundamentos epistemológicos para un modelo de comunicación en situaciones de conflicto. Utopía y praxis Latinoamericana*, 15(51).
- Fisas, V. (1987). *Introducción al estudio de la paz y de los conflictos*. Barcelona: Lerna.
- Fisas, V. (2002). *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Barcelona: Icaria Editorial
- Foucault, M. (2009). *Vigilar y Castigar, nacimiento de la prisión*. México D.F.: Siglo XXI.
- González-Simancas, J. L. (2010). *Tres principios de la acción educativa*. Pamplona: EUNSA.
- Hidalgo de la Vega, M. J. (1998). *Historia de la Grecia Antigua*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- La Biblia* (Segunda Edición ed.). (1996). (S. B. Unidas, Trad.) Seul, Corea: Sociedades Bíblicas Unidas.
- Martínez Galindo, Celestina; Cervello Gimeno, Eduardo and Moreno Murcia, Juan Antonio. Predicción de las razones del alumnado para ser disciplinado en educación física. *rev.latinoam.psicol.* [online]. 2012, vol.44, n.3, pp. 41-52. ISSN 0120-0534.
- Murcia F., J. (1988). *Investigar para cambiar. Un enfoque sobre investigación acción participante*. Bogotá: Cooperativa Editorial del Magisterio.
- Palacio, J. A. (2012, día y mes). Etienne Tassin y las paradojas de educar al ciudadano. *Magazin Aula Urbana* (No. 84), págs. 16 – 17
- Papaioannou, A. (1998). Goalperspective, reasonsforbehavingappropriately, and self-reported discipline in physicaleducationlessons. *Journal of TeachinginPhysicalEducation*, 17, 421-441.
- Puentes, S. (2007). *La mediación comunitaria*. (C. d. Bogotá, Ed.) Bogotá D.C., Colombia: Kimpres Limitada.
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México D.F.: Pearson Education.
- Robbins, S. C. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Education.

- Robbins, S. (2010). El Conflicto, alternativas de solución. *Revista de negocios internacionales*. Vol 1. No. 2. Recuperado el 26 de octubre de 2012, en [www.negociosinternacionales.cl](http://www.negociosinternacionales.cl).
- Rodríguez, C. A. (2008). La construcción de convivencia y el tratamiento de conflictos en el colegio. *Lineamientos de política. Colegios que construyen convivencia*. SED Bogotá, 60 - 61.
- Romero, F. A. (2011). *La convivencia desde la diversidad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Bienestar.
- Rubin, J. Z. (1994). *Social conflict: escalation, stalemate and settlement (2a. ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Ruiz, M. (1998). *Los cuatro acuerdos*. Barcelona, España: Ediciones Urano.
- Ruiz, Y. (2012). [www.uji.es/bin/publ/ediciones/jfi12/19.pdf](http://www.uji.es/bin/publ/ediciones/jfi12/19.pdf). Recuperado el Febrero de 2013, en [www.uji.es/bin/publ/ediciones/jfi12/19.pdf](http://www.uji.es/bin/publ/ediciones/jfi12/19.pdf)
- Salazar, M. C. (1997). *La investigación acción participativa. Inicios y desarrollos*. Bogotá D.C.: Cooperativa Editorial del Magisterio.
- Sanchez-Cuenca, I. (2009). *Teoría de juegos (2a. Edición ed.)*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución educativa y empresa: dos organizaciones distintas*. Navarra, España: Eunsa S.A.
- Sandoval, L. Y. y Garro-Gil, N. (Mayo - Agosto de 2012). La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa. *Educ. Educ.*, 15(2), 247-262.
- Shelleberg, J. D. (1982). *The science of conflict*. New York: Oxford University Press.
- Simon Ives R., M. (2008). *Una teoría general de la autoridad*. Madrid: Caparrón Editores S.L.
- Suares, M. (1996). *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

## ANEXOS

### ANEXO A

#### ENCUESTA A DOCENTES

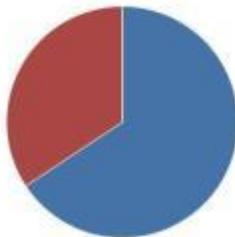


#### COLEGIO MAYOR JOSE CELESTINO MUTIS



Que tanto se identifica con los principios de la institución?  
 Respuestas totales: 35

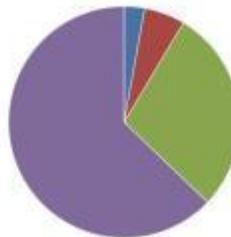
ENCUESTA A DOCENTES  
 Mutis School



■ Totalmente: 23 ■ En varios aspectos: 12 ■ En algunos aspectos: 0

Considera que el nivel de conflicto en el colegio es?  
 Respuestas totales: 35

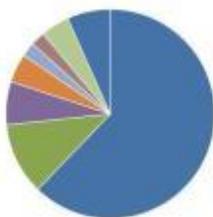
ENCUESTA A DOCENTES  
 Mutis School



■ Muy alto: 1 ■ Alto: 2 ■ Medio: 10 ■ Bajo: 22

El conflicto en la institución se presenta más entre?  
 Respuestas totales: 45

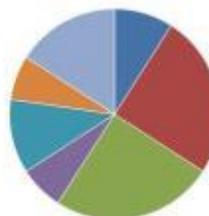
ENCUESTA A DOCENTES  
 Mutis School



■ Profesor - Profesor: 28 ■ Profesor - Administrativos/Apoyo: 0 ■ Profesor - Coordinadores: 5  
 ■ Profesores - Directivos: 2 ■ Administrativos/Apoyo - Administrativos/Apoyo: 0  
 ■ Administrativos/Apoyo - Coordinadores: 2 ■ Administrativos/Apoyo - Directivos: 1  
 ■ Coordinadores - Coordinadores: 1 ■ Coordinadores - Directivos: 2 ■ Directivos - Directivos: 3

Cuales considera que son las causas principales de los conflictos que se presentan en la institución?  
 Respuestas totales: 35

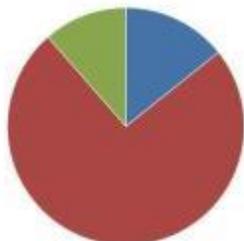
ENCUESTA A DOCENTES  
 Mutis School



■ Deficiencia en los procesos de información: 4 ■ Saltarse el protocolo regular: 11  
 ■ Burecracia, Circuitos, etc.: 11 ■ Abuso de autoridad: 3 ■ Derechos de protección: 5  
 ■ Invidia entre compañeros: 3 ■ Otros: 2

Usted considera que los canales de comunicación son?  
 Respuestas totales: 35

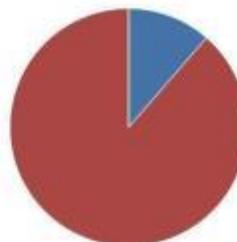
ENCUESTA A DOCENTES  
 Mutis School



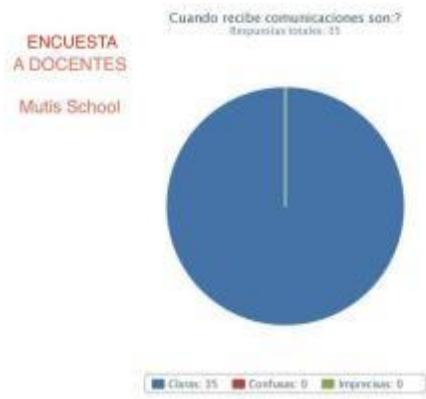
■ Excelente: 5 ■ Buenos: 20 ■ Regulares: 6

Si usted necesita comunicar algo, prefiere?  
 Respuestas totales: 35

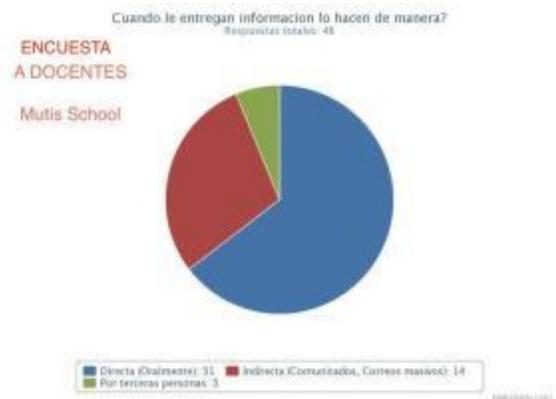
ENCUESTA A DOCENTES  
 Mutis School



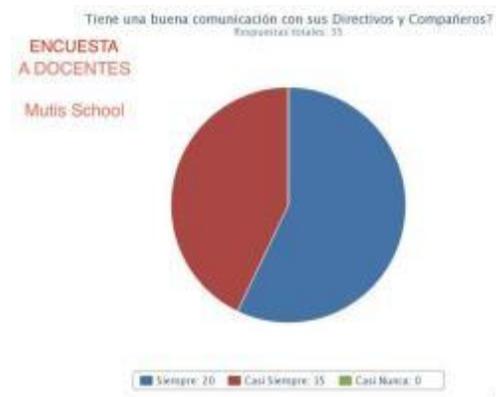
■ Enviar una carta o correo electrónico: 4 ■ Hablar directamente con la persona encargada: 31  
 ■ Preferir por intermedio de otra persona: 0



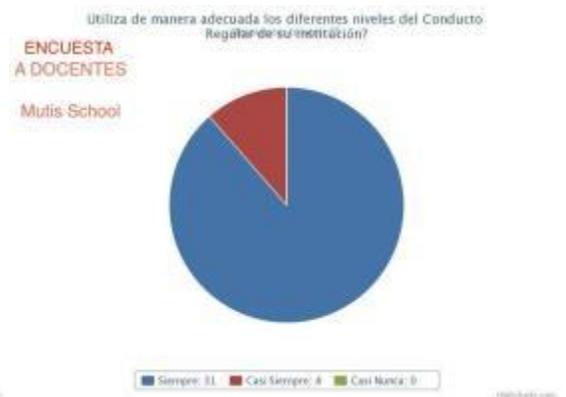
http://www.10101.com



http://www.10101.com

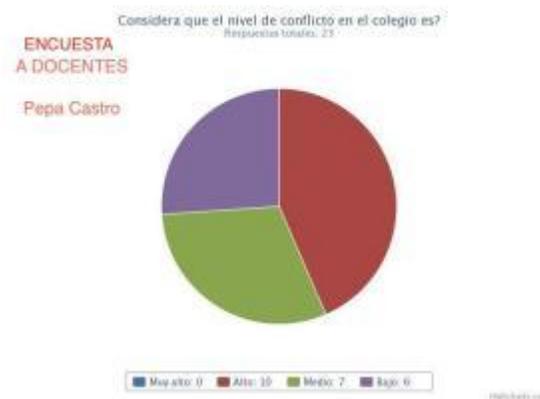
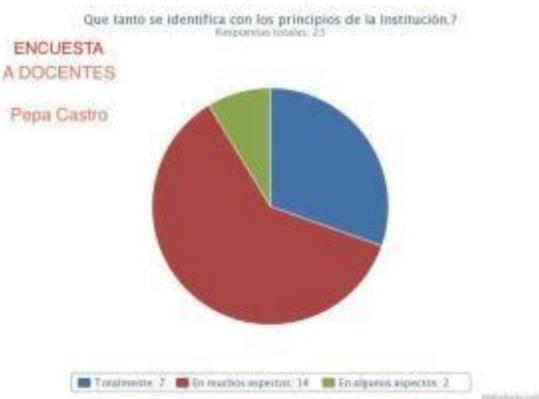
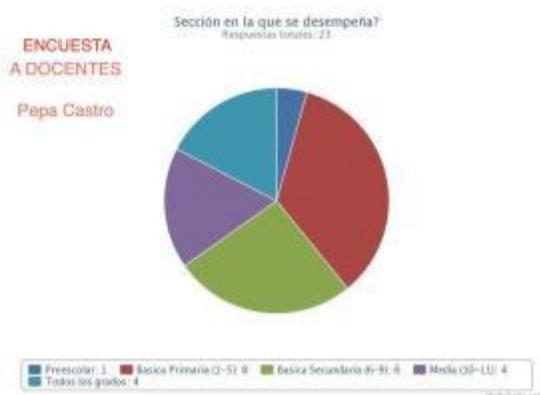
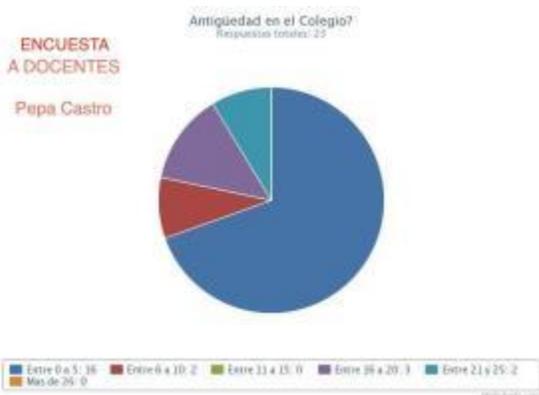
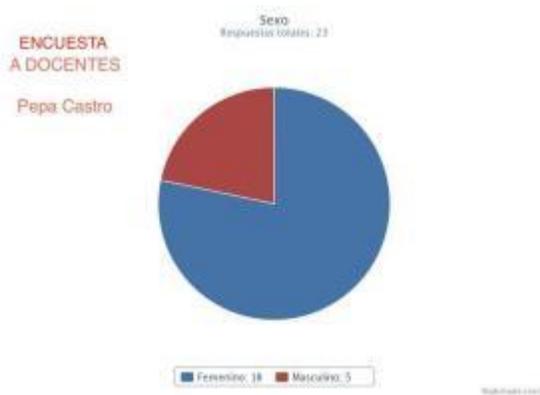
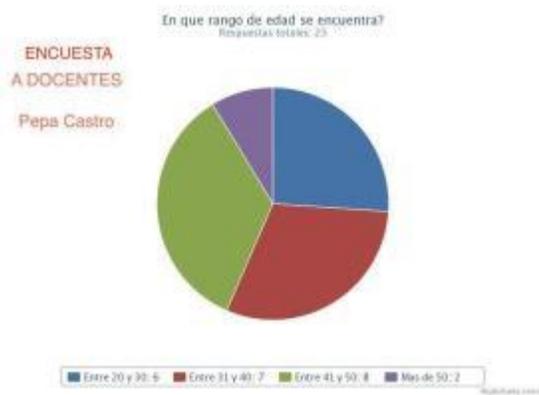


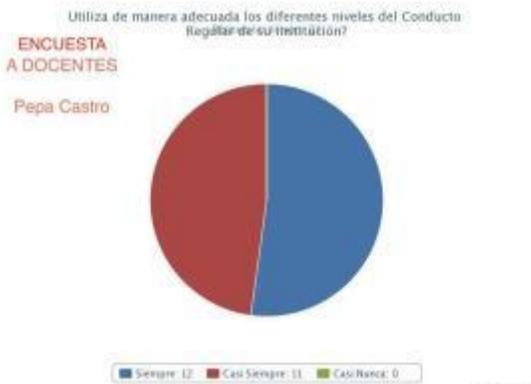
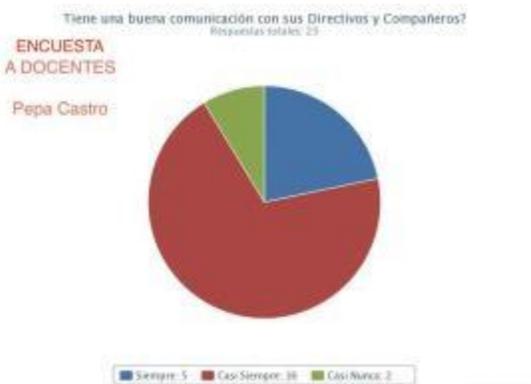
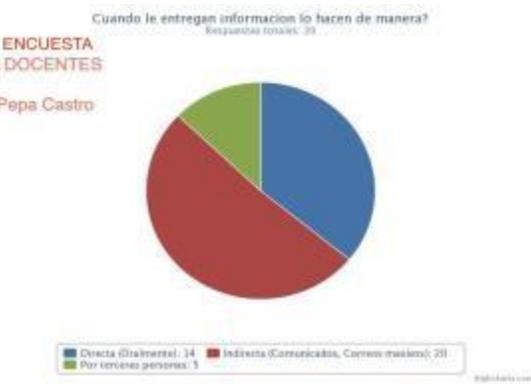
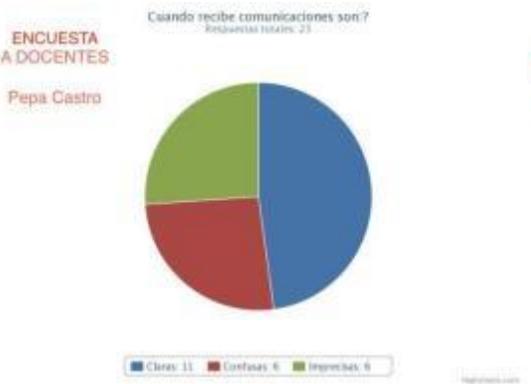
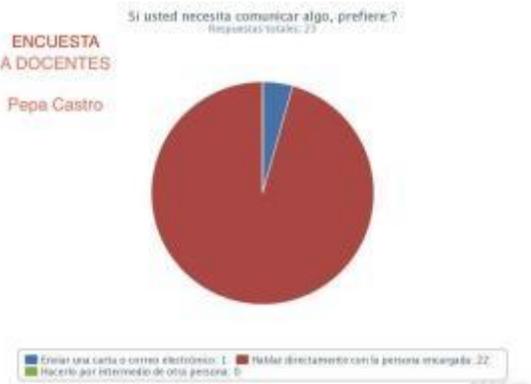
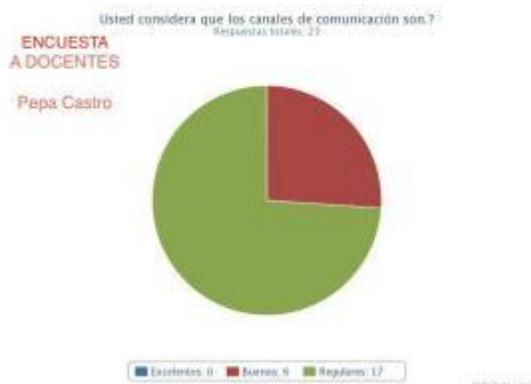
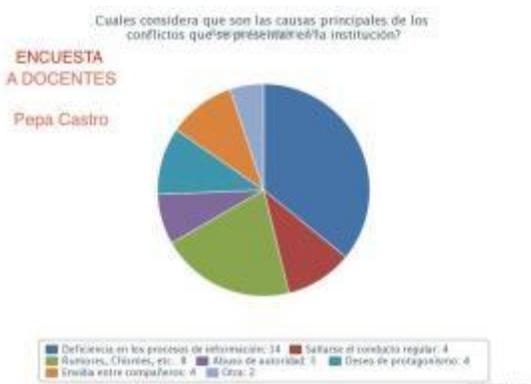
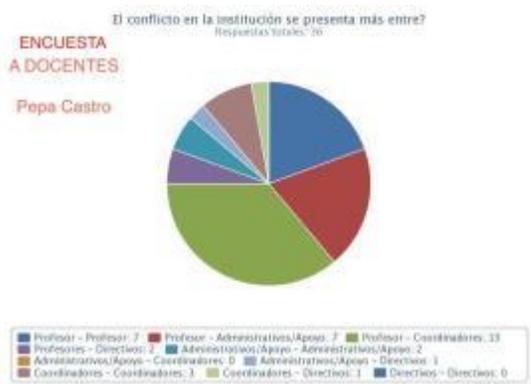
http://www.10101.com



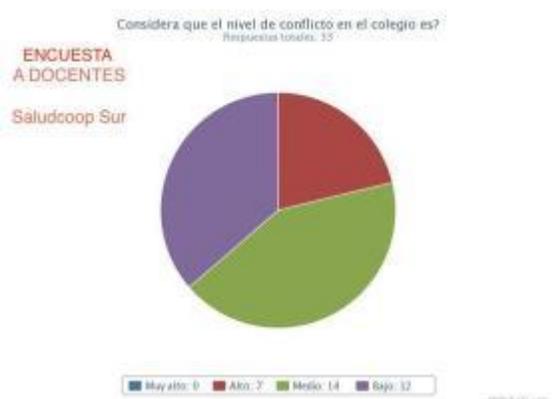
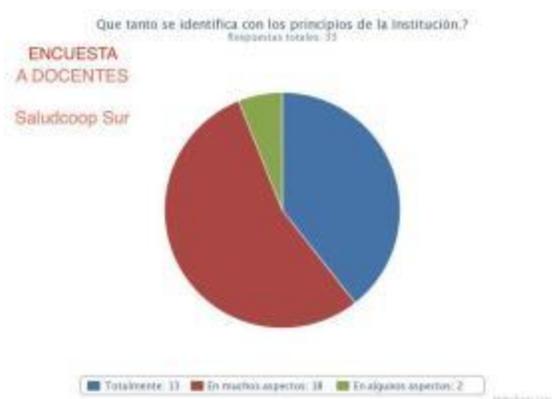
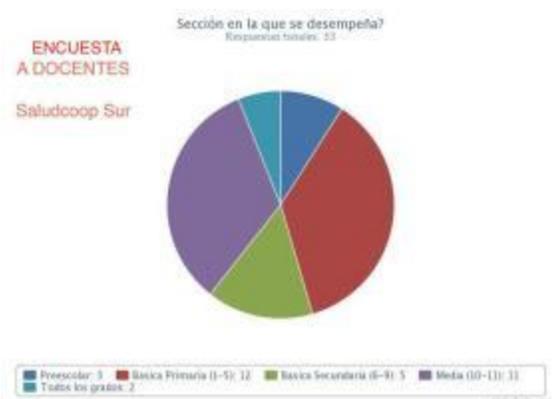
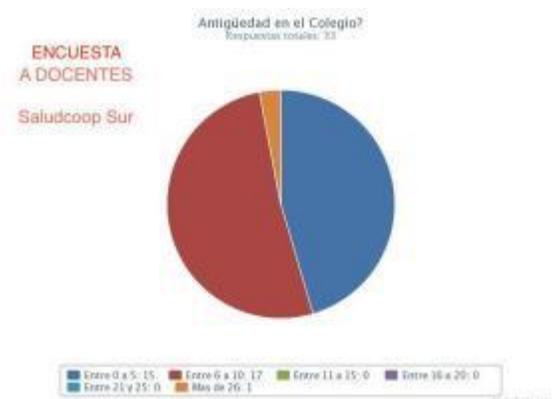
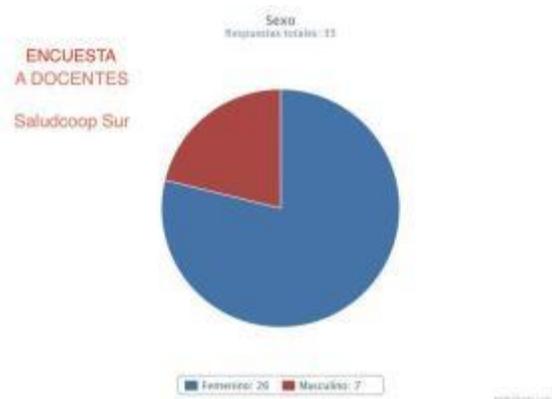
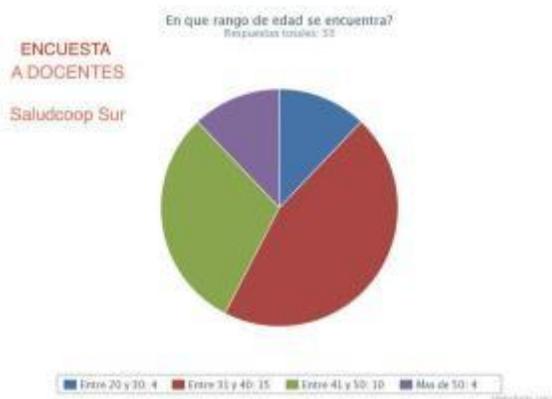
http://www.10101.com

**COLEGIO JOSEFINACASTRO DE ESCOBAR**  
**ENCUESTA A DOCENTES**





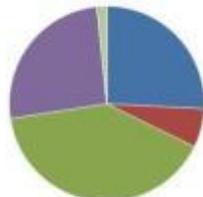
**COLEGIO SALUDCOOP SUR (J.T.)  
ENCUESTA A DOCENTES**



El conflicto en la institución se presenta más entre?  
Respuestas totales: 32

ENCUESTA A DOCENTES

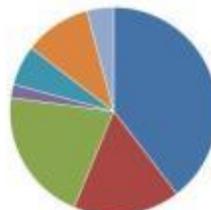
Saludcoop Sur



Cuales considera que son las causas principales de los conflictos que se presentan en la institución?  
Respuestas totales: 32

ENCUESTA A DOCENTES

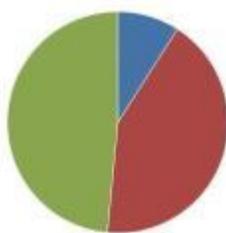
Saludcoop Sur



Usted considera que los canales de comunicación son?  
Respuestas totales: 33

ENCUESTA A DOCENTES

Saludcoop Sur



Si usted necesita comunicar algo, prefiere?  
Respuestas totales: 32

ENCUESTA A DOCENTES

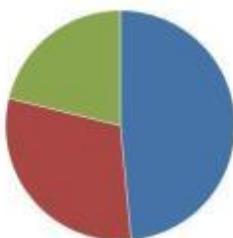
Saludcoop Sur



Cuando recibe comunicaciones son?  
Respuestas totales: 35

ENCUESTA A DOCENTES

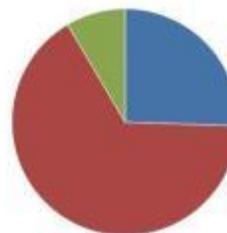
Saludcoop Sur



Cuando le entregan información lo hacen de manera?  
Respuestas totales: 42

ENCUESTA A DOCENTES

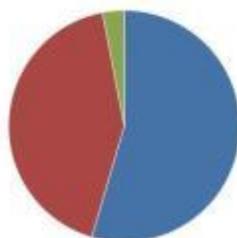
Saludcoop Sur



Tiene una buena comunicación con sus Directivos y Compañeros?  
Respuestas totales: 33

ENCUESTA A DOCENTES

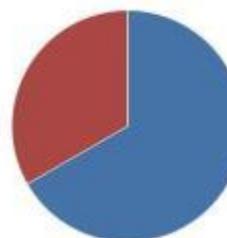
Saludcoop Sur



Utiliza de manera adecuada los diferentes niveles del Conducto Regular de su institución?  
Respuestas totales: 33

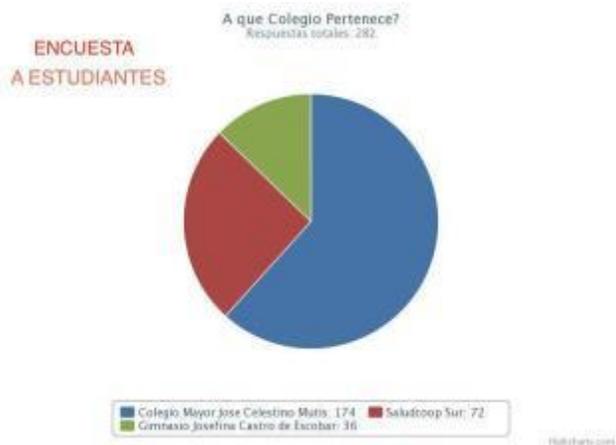
ENCUESTA A DOCENTES

Saludcoop Sur

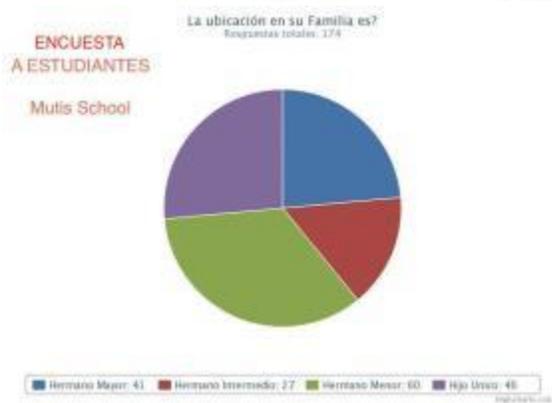
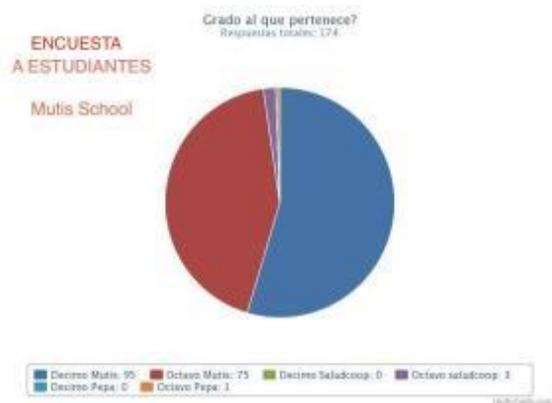
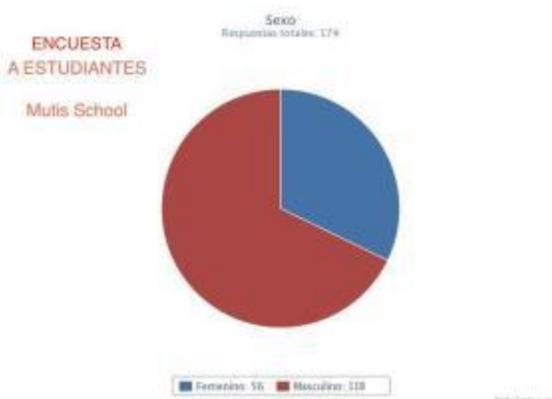
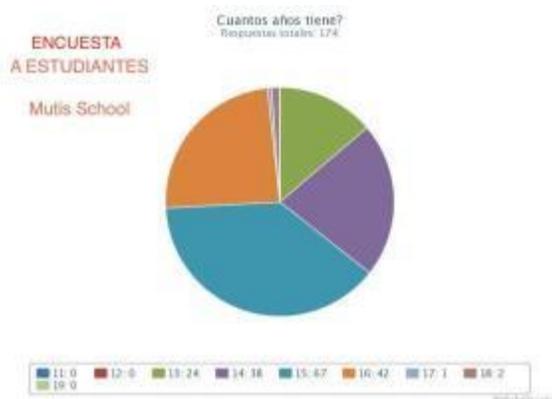


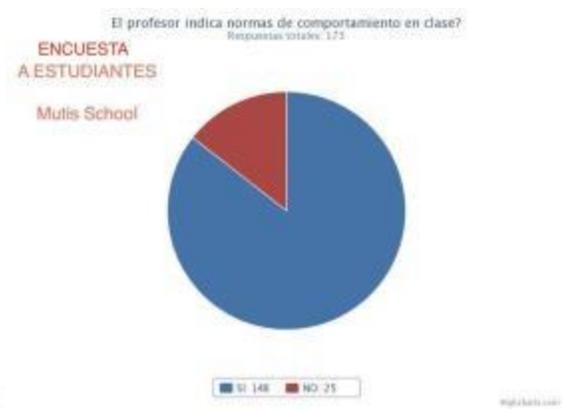
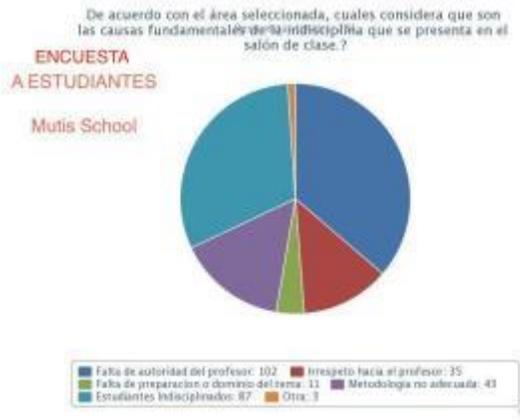
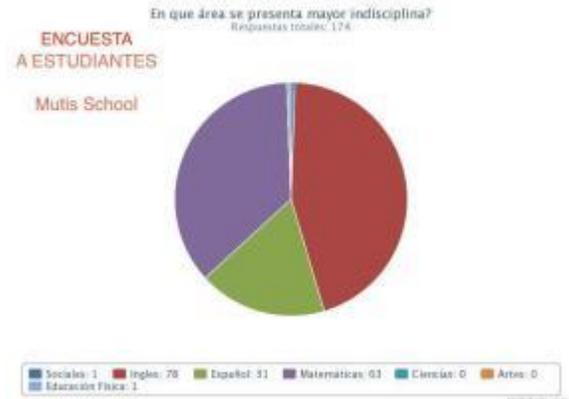
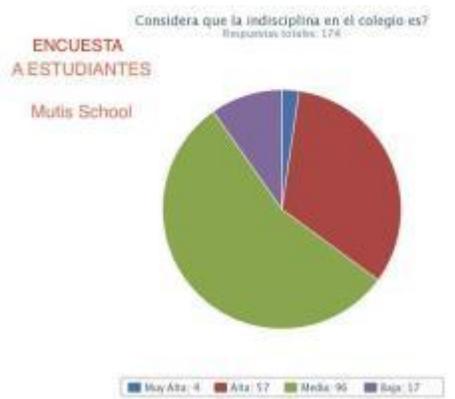
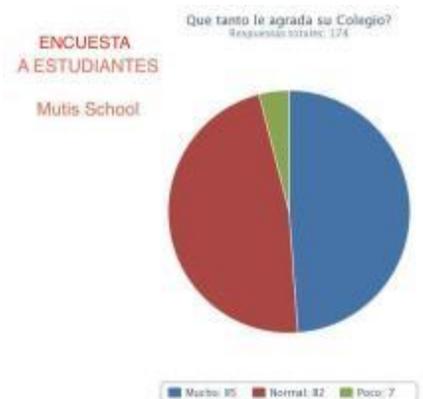
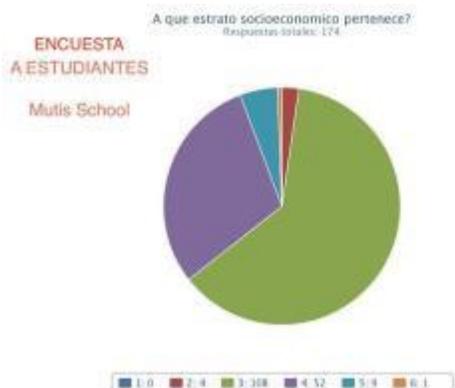
## ANEXO B

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

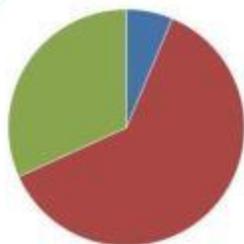


### COLEGIO MAYOR JOSE CELESTINO MUTIS





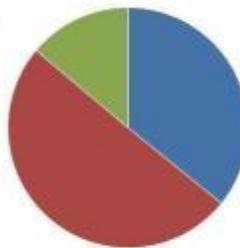
ENCUESTA A ESTUDIANTES  
Mutis School  
El profesor es respetado por los estudiantes durante el desarrollo de la clase?



Siempre: 11    Casi siempre: 107    Casi nunca: 55

Highcharts.com

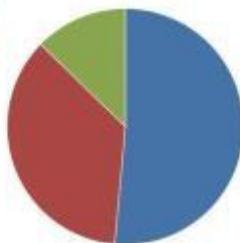
ENCUESTA A ESTUDIANTES  
Mutis School  
El profesor hace cumplir el Manual de Convivencia de su institución?



Siempre: 62    Casi siempre: 87    Casi nunca: 24

Highcharts.com

ENCUESTA A ESTUDIANTES  
Mutis School  
El profesor con su lenguaje y comportamiento demuestra respeto hacia los estudiantes?



Siempre: 89    Casi siempre: 62    Casi nunca: 22

Highcharts.com

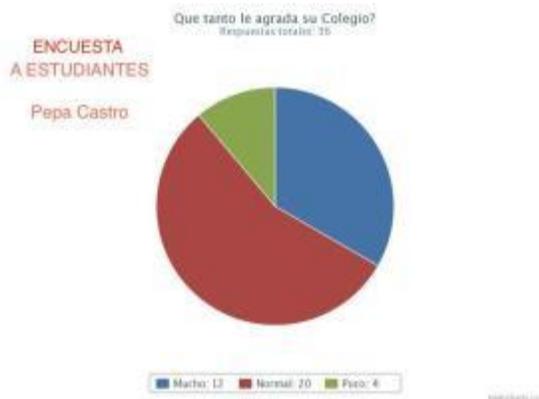
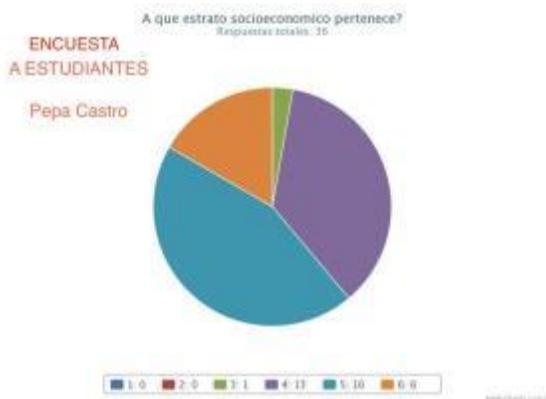
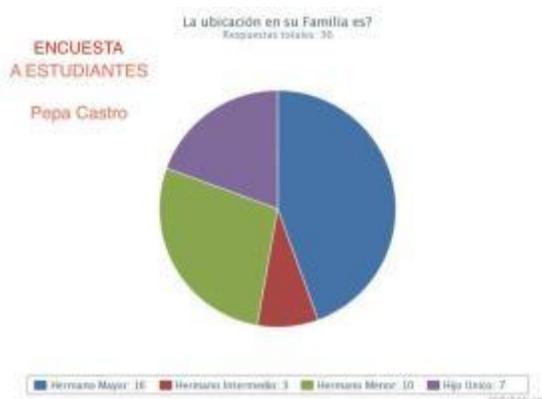
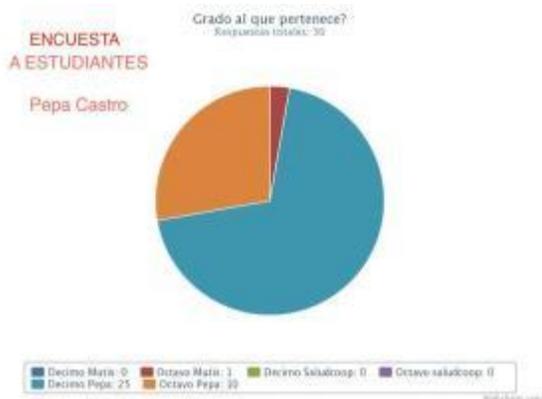
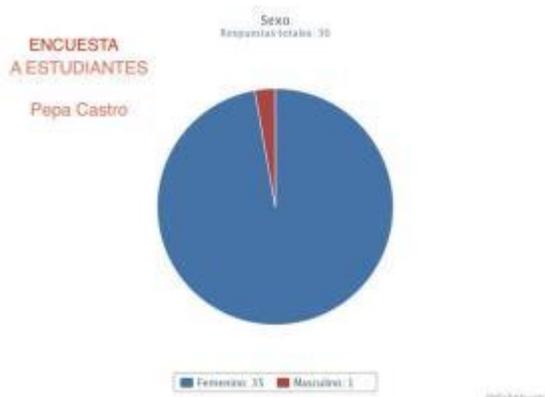
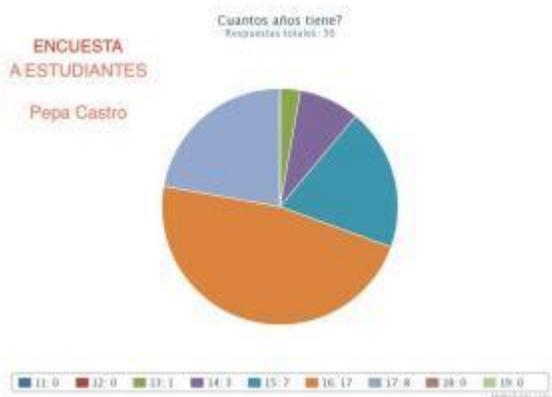
ENCUESTA A ESTUDIANTES  
Mutis School  
El profesor mantiene el mismo nivel de exigencia con respecto a la disciplina durante la clase?



Siempre: 40    Casi siempre: 93    Casi nunca: 40

Highcharts.com

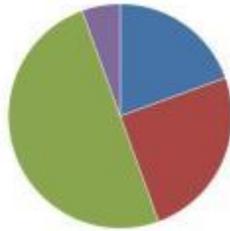
COLEGIO JOSEFINA CASTRO DE ESCOBAR  
ENCUESTA A ESTUDIANTES



Considera que la indisciplina en el colegio es?  
Respuestas totales: 35

ENCUESTA A ESTUDIANTES

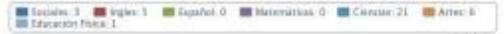
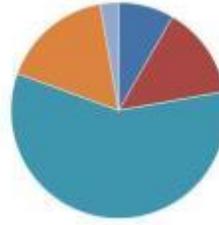
Pepa Castro



En que área se presenta mayor indisciplina?  
Respuestas totales: 36

ENCUESTA A ESTUDIANTES

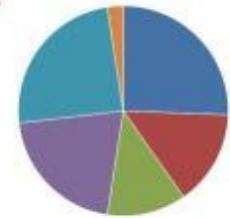
Pepa Castro



De acuerdo con el área seleccionada, cuáles considera que son las causas fundamentales de la indisciplina que se presenta en el salón de clase?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

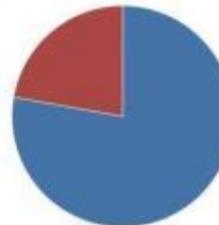
Pepa Castro



El profesor indica normas de comportamiento en clase?  
Respuestas totales: 36

ENCUESTA A ESTUDIANTES

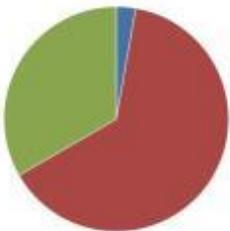
Pepa Castro



El profesor es respetado por los estudiantes durante el desarrollo de la clase?  
Respuestas totales: 36

ENCUESTA A ESTUDIANTES

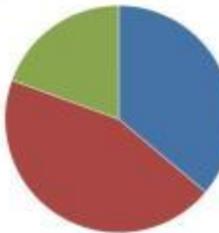
Pepa Castro



El profesor hace cumplir el Manual de Convivencia de su institución?  
Respuestas totales: 36

ENCUESTA A ESTUDIANTES

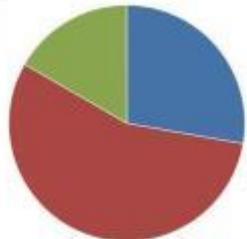
Pepa Castro



El profesor con su lenguaje y comportamiento demuestra respeto hacia los estudiantes?  
Respuestas totales: 36

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pepa Castro



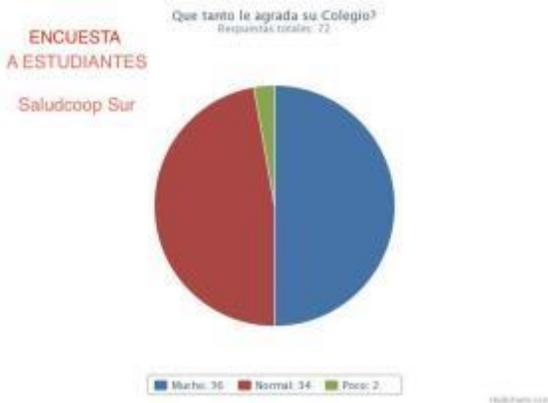
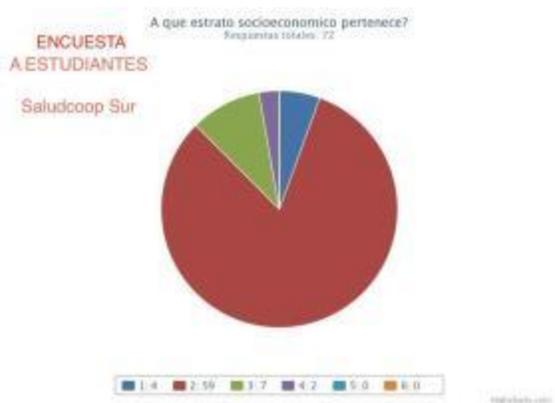
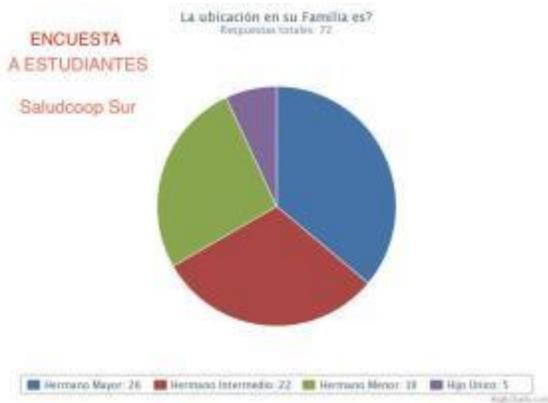
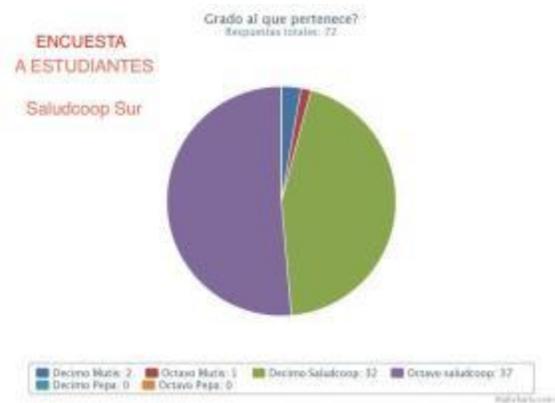
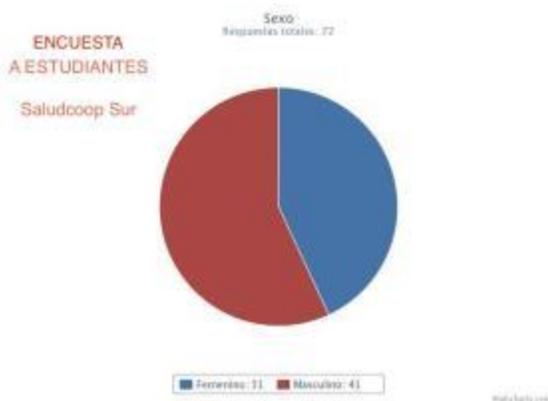
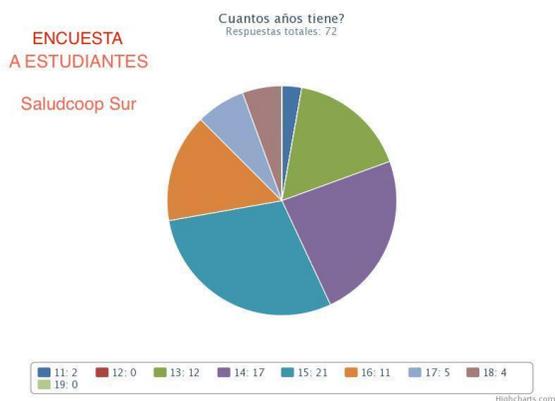
El profesor mantiene el mismo nivel de exigencia con respecto a la disciplina durante la clase?  
Respuestas totales: 36

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Pepa Castro



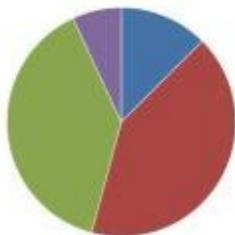
**COLEGIO SALUDCOOP SUR (J.T.)  
ENCUESTA A ESTUDIANTES**



Considera que la indisciplina en el colegio es?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur

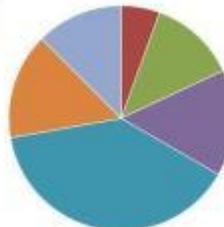


■ Muy Alta: 5 ■ Alta: 30 ■ Medio: 28 ■ Baja: 5

En que área se presenta mayor indisciplina?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur

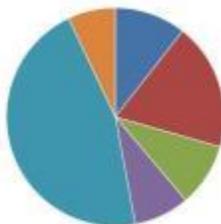


■ Sociales: 0 ■ Inglés: 4 ■ Español: 9 ■ Matemáticas: 11 ■ Ciencias: 28 ■ Artes: 11 ■ Educación Física: 9

De acuerdo con el área seleccionada, cuales considera que son las causas fundamentales de la indisciplina que se presenta en el salón de clase?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur

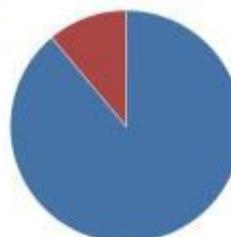


■ Falta de autoridad del profesor: 9 ■ Falta de preparación o dominio del tema: 8 ■ Metodología no adecuada: 7 ■ Estudiantes Indisciplinados: 39 ■ Otra: 6 ■ Inapropiado hacia el profesor: 16

El profesor indica normas de comportamiento en clase?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur

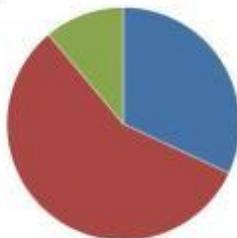


■ SI: 64 ■ NO: 8

El profesor es respetado por los estudiantes durante el desarrollo de la clase?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur

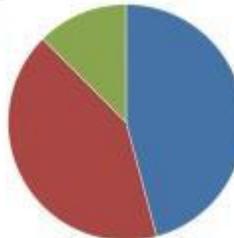


■ Siempre: 23 ■ Casi siempre: 41 ■ Casi nunca: 8

El profesor hace cumplir el Manual de Convivencia de su institución?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur

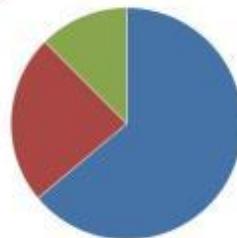


■ Siempre: 33 ■ Casi siempre: 30 ■ Casi nunca: 9

El profesor con su lenguaje y comportamiento demuestra respeto hacia los estudiantes?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur

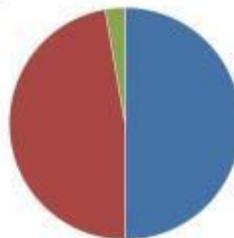


■ Siempre: 46 ■ Casi siempre: 17 ■ Casi nunca: 9

El profesor mantiene el mismo nivel de exigencia con respecto a la disciplina durante la clase?

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Saludcoop Sur



■ Siempre: 36 ■ Casi siempre: 34 ■ Casi nunca: 2

ANEXO C  
JUICIO DE EXPERTOS  
CARTA DE SOLICITUD

Bogotá D.C., 30 de abril de 2014

Licenciada  
RAQUEL LÓPEZ RICAURTE  
Rectora  
Colegio Saludcoop Sur

Teniendo en cuenta sus cualidades profesionales, específicamente el conocimiento que tiene del entorno educativo, me permito solicitar su ayuda para la revisión de la propuesta de intervención, formulada como parte del trabajo de investigación ANÁLISIS DE SITUACIONES DE CONFLICTO EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS, para optar por el título de maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad de La Sabana.

La propuesta de intervención tiene el propósito de disminuir el impacto que causan en las instituciones educativas los conflictos debidos a problemas de indisciplina, mal manejo de la autoridad y mala comunicación.

Su participación consiste en examinar la propuesta y emitir conceptos sobre su viabilidad, pertinencia, claridad y coherencia, para que sea implementada en una institución educativa.

Le agradezco su pronta respuesta a esta solicitud.

Cordialmente,

TYRONE VARGAS MORENO  
Candidato a Magister  
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas  
Universidad de La Sabana

## PROPUESTA INICIAL

### PROPUESTA

Durante la investigación se encontró que los problemas de comunicación, la falta de autoridad de los profesores y la indisciplina de los estudiantes, generan conflictos que afectan negativamente las instituciones educativas.

Para manejar adecuadamente estas situaciones se diseñó un plan de mejoramiento orientado a:

1. Generar una cultura institucional que se caracterice por el uso de un lenguaje respetuoso, responsable y asertivo; y el reconocimiento de la autoridad del docente por parte de los estudiantes para disminuir la indisciplina.
2. Diseñar e implementar estrategias de comunicación que destaquen en todo momento los valores y principios institucionales (respeto, solidaridad, cooperación, búsqueda del bien común, autocuidado, autonomía, trabajo en equipo, pedagogía de la humanización).
3. Recrear los espacios institucionales de participación (reuniones, consejos, jornadas pedagógicas, descansos, celebraciones, eventos sociales) a fin de que integren a los estudiantes, los docentes y los directivos y que permitan reconocer la necesidad del comportamiento disciplinado para cumplir con éxito los planes y programas educativos.

El plan tiene las siguientes fases: diseño, viabilización institucional, implementación y evaluación. Se desarrollará de acuerdo con el siguiente cronograma:

FASE	FECHA	ACTIVIDADES
DISEÑO: con intervención de estudiantes, docentes y padres de familia.	Abril 2014	Comunicación: campaña de sensibilización, campaña de expectativa, desarrollo de piezas gráficas, revisión y ajustes a los diseños, aprobación de diseños. Autoridad: selección de conceptos a trabajar, construcción de soporte teórico, revisión de coherencia con el marco teleológico del PEI, aprobación del marco conceptual. Indisciplina: evaluación del nivel de indisciplina, descripción casuística de situaciones relevantes, elaboración de piezas gráficas ilustrativas de la indisciplina y sus consecuencias, propuestas de modelos de eventos concientizadores, revisión de actividades, ajustes y aprobación. Para todas las actividades se formulan indicadores de logro que permitan hacer seguimiento constante del progreso, según las metas del plan.
VIABILIZACIÓN: Consejo Académico, Comité de Convivencia y Consejo Directivo	Mayo 2014	Presentación del plan en los diferentes comités y consejos a fin de hacer ajustes finales y pasarlos a aprobación por parte del Consejo Directivo.
IMPLEMENTACIÓN	Mayo 2014	Ejecución del programa establecido.
EVALUACIÓN Y AJUSTES	Constante	Seguimiento a los indicadores de cada actividad, según el cronograma. Luego de cada control, el equipo hace los ajustes requeridos en las actividades, divulga los cambios e implementa las nuevas actividades. Documentación de todas las actividades desarrolladas y sistematización de la información.

## DESARROLLO

1. Diseño de actividades y acciones para mejorar la comunicación: se realizarán talleres, mini foros, debates, charlas con expertos, conferencias, exposiciones de diversos tipos, para:
  - a. Reflexionar sobre la necesidad de cualificar el lenguaje. Se hará sensibilización en la comunidad para generar conciencia del impacto que nuestro lenguaje tiene en las relaciones cuando se usan palabras insultantes, chismes, rumores, burlas, comentarios a espaldas de las personas, con el fin de generar cambios en el lenguaje verbal y escrito.
  - b. Reflexionar sobre la necesidad de cualificar las actitudes y manifestaciones no verbales (mirar a las personas y hacer comentarios en voz baja, reírse de lo que dicen, interrumpirlas cuando hablan, no concederles la palabra cuando desean intervenir, ignorar sus aportes, hacer dibujos o similares, ridiculizarlas en sitios públicos, negarles la participación en un grupo de trabajo, omitir información o dársela tergiversada).
  - c. Reflexionar sobre el uso que se hace de los medios de comunicación institucionales y aprovechar las reuniones de docentes, de padres de familia y de estudiantes para examinar desde el punto de vista ético, el uso de redes sociales, correo electrónico, carteleras, tableros de aula, teléfonos móviles, servicios de mensajes, periódicos institucionales, página web institucional.
  - d. Elaborar piezas escritas y gráficas, con mensajes generadores de conciencia sobre el buen uso de los medios institucionales de comunicación, que se divulgarán a través de: protectores de pantalla en salas de sistemas, en los encabezados o pies de página de los comunicados y correos (en medio físico o electrónico), en la página web, en los eslóganes de la emisora, en las carteleras de las diferentes áreas, en los tableros de las aulas, en los actos comunitarios.
2. Apertura de espacios para el análisis de la cultura institucional y la elaboración de propuestas para mejorarlo:
  - a. Talleres de docentes y directivos, con expertos, sobre el concepto de comunicación y sus implicaciones.
  - b. Construcción consensuada, con docentes, directivos, padres de familia y estudiantes, de propuestas para cualificar la comunicación.
  - c. Creación colectiva (estudiantes, padres, docentes, directivos, administrativos), de una tira cómica en la que un personaje sea protagonista de un conflicto causado por comunicación no asertiva, falta de autoridad o indisciplina. La historieta estará inconclusa y la comunidad participará con propuestas de solución del caso, las cuales serán objeto de debate en direcciones de curso y demás espacios de reunión de la comunidad. La historieta tendrá divulgación en carteleras físicas y a través de la página web.
3. Generación de espacios que permitan comunicación y debate entre estudiantes, docentes y directivos, en momentos especiales de celebración, para avanzar en la interiorización de los conceptos de disciplina, respeto y ejercicio de la autoridad por parte de docentes y directivos. Las conclusiones se divulgarán por los medios de comunicación institucionales.
4. Cambio en la dinámica de las diferentes reuniones (áreas, proyectos, comités, comisiones, equipos, consejos, direcciones de curso): preparando oportunamente las agendas y dándolas a conocer con anticipación para mejorar la participación.
5. Comité de Convivencia: asumirá como parte de sus responsabilidades la difusión de artículos y actividades que promuevan la comunicación asertiva, el respeto por la autoridad, la responsabilidad en el ejercicio de la autoridad, la necesidad e importancia de la buena disciplina en el comportamiento de los estudiantes. Para este efecto se creará un boletín impreso y digital.
6. Proceso de formación sobre: prácticas asertivas de comunicación, características de la buena comunicación, canales de comunicación basados en Tic; efectos nocivos de la indisciplina en la organización de las instituciones educativas, efectos de la indisciplina en los estudiantes, efectos de la indisciplina en los docentes y directivos docentes.
7. Proceso de información y formación sobre autoridad y su importancia para: educar en virtudes a través del ejemplo del docente y el directivo docente; consecuencias de la ausencia de autoridad en una organización, consecuencias del ejercicio de autoridad basado en el saber, la cooperación, la solidaridad y la búsqueda del bien común.
8. Divulgación y análisis del concepto de *“relación social en la institución educativa”*, con el fin de generar cambios en la cultura que contiene formas excluyentes para reemplazarlas por otras basadas en criterios de *“responsabilidad y compromiso personales para la creación de tejido social y bienestar humano”* (Sandoval y Garro-Gil, 2012), como camino para la verdadera formación de las personas.

Las tres últimas actividades se desarrollarán con una fase de divulgación a través de medios impresos para proponer temáticas y dar información sobre ellas. A través de encuestas por medios electrónicos se evaluará el grado de asimilación y la percepción que la comunidad va adquiriendo respecto de cada una. Estos resultados se informarán por los medios internos, físicos y electrónicos.

Las actividades de la propuesta deben insertarse en el Plan Operativo Anual de cada institución para garantizar su viabilidad; también se debe garantizar la integración de diferentes sectores de la comunidad educativa, entre los cuales los más importantes son las familias de los educandos.

El Consejo Directivo de cada institución, al incluirla en el POA, garantizará los recursos, de toda clase, que el proyecto necesita.

Para el primer semestre del año 2014 se elaborará un informe de implementación, analizado por los equipos líderes del proyecto en cada institución.

## PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

### PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

Por favor marque con una “X” el indicador que corresponda a su apreciación y escriba en la casilla “VALIDACIÓN” el valor correspondiente a ese indicador. Al final sume las valoraciones y escriba las observaciones que considere necesarias para que la propuesta sea efectiva en la práctica.

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta es correspondiente con la problemática detectada		1. La propuesta no es pertinente 2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente. 3. La propuesta es pertinente 4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación
CLARIDAD: es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución		1. La propuesta no es clara 2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara 3. La propuesta es clara 4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento
VIABILIDAD: es factible de ser realizada		1. La propuesta no es viable 2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad 3. La propuesta es viable 4. La propuesta es viable y de fácil ejecución
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.		1. La propuesta no es coherente 2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente 3. La propuesta es coherente 4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso
<b>TOTAL VALIDACIÓN</b>		

**COMENTARIOS:**

## CONCEPTOS Y CALIFICACIONES DE EXPERTOS

Zipaquirá, Abril 15 de 2014

Licenciado  
JOSE OMAR CASTAÑO LEON  
Candidato a Magister  
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas  
Universidad de La Sabana

Apreciado José Omar, agradezco la oportunidad que me ofrece al permitirme emitir concepto como experto en la propuesta de intervención formulada a partir de la investigación ANÁLISIS DE SITUACIONES DE CONFLICTO EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS, la cual percibo de gran necesidad y urgencia dadas las problemáticas que viven actualmente las instituciones educativas.

A continuación emito concepto y calificación de acuerdo a la tabla anexa por usted para la misma.

### 1. Concepto

Es una propuesta pertinente, clara, coherente y viable en atención a los índices de indisciplina y problemas comunicacionales presentados dados múltiples factores, entre otros:

- La falta de autoridad docente reconocida en el estudiante por dificultades en la comunicación entre las partes, ya que las exigencias de orden y buen comportamiento, generalmente se hacen a través del grito y no desde el ejemplo.
- La autoridad reconocida desde las buenas maneras, el grado de profesionalismo y status que el mismo docente exhibe frente a sus estudiantes.
- Las dificultades en la comunicación entre docentes y padres de familia en atención a la falta de reconocimiento de la labor docente por parte de los primeros y la falta de herramientas para negociación de conflictos y asertividad, por parte de los segundos.
- Las formas de comunicación y de relacionamiento entre los estudiantes.

Sugiero que a través del comité de convivencia como ente encargado de la promoción de estrategias que mejoren el clima institucional se pueda establecer esta propuesta como un proyecto que perdure en el tiempo, ya que dicho mejoramiento

requiere de acciones permanentes que refuercen las buenas maneras, el buen trato y la buena comunicación contrarrestando lo que se vive en el entorno externo.

## 2. Calificación de acuerdo a plantilla

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta corresponde con la problemática detectada	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es pertinente</li> <li>2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente.</li> <li>3. La propuesta es pertinente</li> <li>4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación</li> </ol>
CLARIDAD: es fácil de entender por cualquier persona	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es clara</li> <li>2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara</li> <li>3. La propuesta es clara</li> <li>4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento</li> </ol>
VIABILIDAD: es factible de ser realizada	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es viable</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad</li> <li>3. La propuesta es viable</li> <li>4. La propuesta es viable y de fácil ejecución</li> </ol>
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es coherente</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente</li> <li>3. La propuesta es coherente</li> <li>4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso</li> </ol>

Atentamente

Julián Andrés García

Orientador

IEM San Juan Bautista de la Salle Zipaquirá

Estimado Jose Omar Castaño León, a continuación envío mis observaciones frente a su propuesta de intervención y desde ya agradezco tenerme en cuenta para el presente trabajo.

En primera instancia, coincido en que gran parte de los conflictos que atraviesa la educación en general, radican en problemas de comunicación, falta de autoridad de profesores e indisciplina de los estudiantes. La institución a la que pertenezco, efectivamente, no es ajena a ello. De manera que una vez identificadas las principales problemáticas, es necesario ejecutar un plan de acción que permita resolverlas.

Me focalizaré entonces en lo solicitado, esto es detallar el porqué de mis valoraciones sobre las cuatro categorías utilizadas.

- **Pertinencia:** Mi calificación es 3, es decir, propuesta pertinente. Pienso que se trata de una propuesta acertada en tanto que da cuenta de las problemáticas detectadas y contempla la participación de cada uno de los actores implicados en las mismas. Acuerdo que cada una de las partes del proyecto debe ser diseñada y ejecutada por toda la comunidad, veo en lo colectivo (docentes/directivos-alumnos-familia) la única vía de intervención posible. En otras palabras, las dificultades visualizadas en las instituciones en la actualidad deben ser asumidas como una responsabilidad compartida por cada uno de los actores. Ahora bien, no considero a la propuesta de fácil aplicación y no puedo sino remitirme a lo que percibo en la institución en la que trabajo. Me refiero con ello a lo complicado que resulta convocar y entusiasmar ya sea a los padres, alumnos como a los mismos docentes/directivos en proyectos que exceden lo académico. En su mayoría, los padres aducen falta de tiempo para asistir o dedicar un espacio a este tipo de actividades. Aún más, suele ser preocupante la escasa comunicación entre padres e hijas cuando se deben compartir estos temas. Por su parte las alumnas, sin lugar a dudas hay quienes asumen estas actividades con ánimo, pero otras desestiman los momentos de diálogo y reflexión conjunta como contraparte de estilos contemporáneos en donde se prioriza la inmediatez y lo virtual. En lo que hace a los docentes/coordinación, también es fundamental diferenciar quienes emprenden los proyectos con gran motivación de aquellos que se circunscriben a lo curricular y a su trabajo individual. Aquí hallo en consecuencia, los grandes inconvenientes registrados para trabajar en equipo entre docentes y entre docentes y la coordinación. La existencia de grupos o "bandos", los rumores, el franqueamiento de los conductos regulares y la falta de claridad en instrucciones y orientaciones por parte de la coordinación o quienes dirigen las distintas áreas; entorpecen la consecución objetivos (ya estipulados y los que se estipulan para la intervención planeada).
- **Claridad:** Mi calificación es 4, es decir, la propuesta es clara y de fácil entendimiento. La propuesta es capaz de comprenderse con rapidez por todos los que participarán en ella. No obstante, creo que es fundamental desde un principio una socialización de los conflictos enumerados, de las metas, de quiénes colaboraran, de los plazos y por supuesto de las actividades. La sensibilización

supone un punto esencial del proceso, en tanto que es el momento que se debe aprovechar para la toma de conciencia sobre la importancia de resolver las tres problemáticas y la necesidad de una colaboración colectiva. En la medida que hayan encargados por grupos, la transmisión de la información será más sencilla. En otras palabras, más allá de las comunicaciones generales supuestamente brindadas por la coordinación general, deberían haber personas escogidas para difundir la información con diferentes grupos de trabajo así como con la coordinación general o quien esté a la cabeza del proyecto. Un punto capital, es delimitar para los participantes si se trabajarán las tres situaciones problemáticas en paralelo o de manera progresiva y, reitero, esclarecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. El seguimiento del cronograma, posibilitará corroborar si las actividades se van cumpliendo; sino también dar cuenta si los mensajes han sido bien transmitidos y comprendidos.

- **Viabilidad:** Mi calificación es 2, es decir, la propuesta requiere modificaciones para su viabilidad. Una vez más, como cada una de las categorías me es imposible pensar la viabilidad por fuera de la institución en el que estoy inserta y así cada institución debería evaluar las cuatro categorías; en función de la singularidad de cada uno de los establecimientos en los que se quiera implementar la propuesta. Por esta razón, debo mencionar que la institución de la forma parte está transitando desde hace unos meses por una coyuntura difícil, en la que la orientación del Colegio ha quedado desdibujada o no se percibe con nitidez. De definirse la implementación pues, debería revisarse organigrama y luego sí plantearse el proyecto como prioridad dentro de la agenda. Si estas cuestiones básicas son solventadas (orientación del colegio y organigrama) y el proyecto se asume con madurez y es liderado por una figura fuerte y reconocida como tal; la intervención será (más) viable. Luego, entiendo que se facilitaría la aplicación si la propuesta empezaría con simultaneidad al comienzo del ciclo lectivo (una vez dirimida la coyuntura actual), con el propósito de instalar la idea de organización, planificación y trascendencia de la propuesta de principio a fin de clases.
- **Coherencia:** Mi calificación es 4, es decir, la propuesta es coherente y da integridad al proceso. Reconozco, como mencioné en varias oportunidades, que identificados los principales conflictos en las instituciones educativas en general, la propuesta está en correlación a ellos. Subrayo la riqueza de recrear los distintos espacios institucionales de participación, hacer uso de variedad de recursos – piezas escritas, gráficas– y promover la construcción colectiva. Por último, sugiero como requisito ineludible reflexionar sobre el porqué de estas problemáticas en los colegios, la causa de éstas. Desde mi punto de vista, los tres conflictos detectados no sólo están relacionados entre sí, sino que también hacen parte de una sociedad en donde el lugar de la autoridad se ha ido erosionando, el diálogo ya no es tan valorado (aburre, no hay paciencia, no hay con quien dialogar) y la indisciplina de los jóvenes puede ser leída a grandes rasgos (será menester evaluar el caso por

caso) como búsqueda de límites y carencia de modelos y ejemplos respetados en lo familiar, escolar y social.

Clarisa Harari  
Psicóloga del Gimnasio Josefina Castro de Escobar  
Mayo, 2014

### PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

Por favor marque con una "X" el indicador que corresponda a su apreciación y escriba en la casilla "VALIDACIÓN" el valor correspondiente a ese indicador. Al final sume las valoraciones y escriba las observaciones que considere necesarias para que la propuesta sea efectiva en la práctica.

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta es correspondiente con la problemática detectada	3	1. La propuesta no es pertinente 2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente. 3. La propuesta es pertinente 4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación
CLARIDAD: es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución	4	1. La propuesta no es clara 2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara 3. La propuesta es clara 4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento
VIABILIDAD: es factible de ser realizada	3	1. La propuesta no es viable 2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad 3. La propuesta es viable 4. La propuesta es viable y de fácil ejecución
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.	4	1. La propuesta no es coherente 2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente 3. La propuesta es coherente 4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso
<b>TOTAL VALIDACIÓN</b>	<b>14</b>	

#### COMENTARIOS:

1. La propuesta es interesante y muy apropiado con la situación actual en las instituciones
2. Teniendo en cuenta que nuestra institución es pública no debemos olvidar que el presupuesto se define en octubre del año anterior y para la vigencia se ejecuta lo formulado en dicho presupuesto. Por otro parte no podemos olvidar que no se puede incluir dentro del presupuesto rubros destinados a capacitaciones o contratación de expertos.
3. Considero que básicamente lo que necesitamos para mejorar el clima institucional es un cambio de ACTITUD de todos y cada uno de nosotros, donde se deje de lado el egocentrismo y aprendamos a disfrutar el vivir y compartir en comunidad, en donde aceptemos y valoremos la importancia del otro en nuestro diario vivir. Importante que se haga primero el cambio en primera instancia en nosotros directivos y docentes que somos el espejo permanente para los estudiantes.

### PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

Por favor marque con una "X" el indicador que corresponda a su apreciación y escriba en la casilla "VALIDACIÓN" el valor correspondiente a ese indicador. Al final sume las valoraciones y escriba las observaciones que considere necesarias para que la propuesta sea efectiva en la práctica.

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta es correspondiente con la problemática detectada	4	1. La propuesta no es pertinente 2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente. 3. La propuesta es pertinente <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es pertinente y de fácil aplicación
CLARIDAD: es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución	4	1. La propuesta no es clara 2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara 3. La propuesta es clara <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es clara y de fácil entendimiento
VIABILIDAD: es factible de ser realizada	3	1. La propuesta no es viable 2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es viable 4. La propuesta es viable y de fácil ejecución
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.	4	1. La propuesta no es coherente 2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente 3. La propuesta es coherente <input checked="" type="checkbox"/> La propuesta es coherente y da integridad al proceso
<b>TOTAL VALIDACIÓN</b>	15	

#### COMENTARIOS:

Es importante aclarar si el comité de convivencia es el mismo equipo líder de proyecto o quienes lo conforman, para así poder tener claridad sobre los espacios y actividades, pues en ocasiones no es tan fácil lograr los espacios con docentes, padres y administrativos frente a un mismo tema. (por ejemplo la elaboración de comic's) Aunque pienso que es ejecutable creo que requiere de mayor tiempo para su implementación, y poder observar resultados en casos específicos como docentes con dificultades en el manejo de autoridad.

**Bogotá D.C. 22 de Mayo de 2014**

**DR. JORGE MANUEL BERNAL TORRES.  
CANDIDATO A MAGISTER  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
CIUDAD.-**

REF: Valoración al trabajo de investigación:

***ANÁLISIS DE SITUACIONES DE CONFLICTO EN TRES  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS***

Objeto: optar al título de maestría y Gestión de Instituciones Educativas  
Universidad de la Sabana

A continuación me permito describir una serie de valoraciones que podrían servir para mejorar en este proceso de investigación según mi concepto.-

Muy bien por la decisión de realizar un trabajo de investigación en torno a tan importante temática que hoy aqueja a la gran mayoría de instituciones educativas tanto a nivel oficial como privado y por ende nuestra nación:

1. En cuanto a la cultura institucional, mi pregunta es: Como?
2. Estrategia de comunicación. Sería importante destacar la forma de empleo y definirlos, pues enunciar y decir que hay carencia de respeto, solidaridad, cooperación etc., es fácil hablar de ello, pero no se ve la solución exacta para acabarlos, en otras palabras faltaría la manera de hacerlo.
3. Espacios de participación. Se comete el mismo error anterior, hacer reuniones, Como? Consejos: Cuales? Jornadas pedagógicas?, Que metodología?, Que temática?, Que duración?.

**FASES:**

En cuanto al diseño, viabilización, implementación y evaluación se me hace fundamental crearlos, probarlos, para ver sus resultados.

#### DESARROLLO:

- Cualificar el lenguaje. - Muy bien.
- Cualificar las actitudes y manifestaciones. - Muy bien.
- Uso de los medios de comunicación institucional. – Como?
- Piezas escritas y graficas. – Como?
- Apertura de espacios para mejorar la cultura institucional.- Muy bien.
- Construcción de propuestas para cualificar la comunicación. – Importante la elaboración de preguntas.
- Creación colectiva. – Muy bien.

De los numerales 3 al 8 la pregunta sería, como? y cual?

PARTE FINAL, las tres ultimas actividades se desarrollaran., Se me hace bien y es claro.

Se me hace que es muy importante tener en cuenta que los planes de mejoramiento no salen de la nada, se dan como consecuencia de haber realizado un diagnóstico y una evaluación institucional para cada una de las tres instituciones educativas, que por cierto, aquí no se mencionan y entiendo obviamente el motivo.

Veo que la estructura del cronograma solo cuenta con tres columnas: Fase, fecha y actividades. Cuando se utiliza este tipo de cronogramas para planes de mejoramiento, pienso que deberían estudiar si es importante abrir la columna de: Objetivos, metas, estrategias, indicadores, responsables (LO QUE NO TIENE RESPONSABLES NO TIENE DOLIENTES). Esto permitiría asegurar el cumplimiento de un cronograma fundamentado.

Hasta que punto sería viable en el cronograma tener unos indicadores que muestren evidencias en porcentajes de cuánto se está cumpliendo o se ha cumplido o no se ha cumplido lo prometido, además, la columna estrategia permitiría asegurar que de verdad esta actividad se cumpla con efectividad y fundamento.

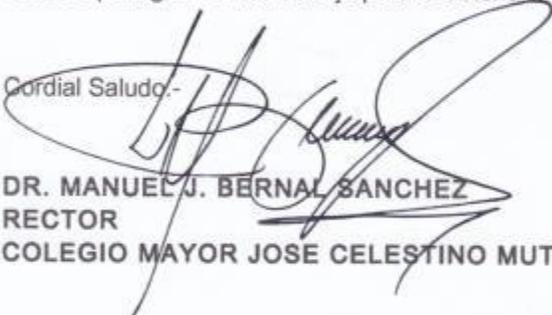
Valdría la pena revisar, para abordar esta temática en forma actual, la ley 1620 de 2.013, el decreto 1965 de 2.013 y la guía 49 de 2014, todo sobre Convivencia escolar según el Ministerio de Educación Nacional y mucho

más para lograr el Plan de mejoramiento que propone esta investigación que está orientado a (título de información) :

1. Generar una cultura institucional que se caracterice por el uso de un lenguaje respetuoso, responsable y asertivo; y el reconocimiento de la autoridad del docente por parte de los estudiantes para disminuir la indisciplina.
2. Diseñar e implementar estrategias de comunicación que destaquen en todo momento los valores y principios institucionales (respeto, solidaridad, cooperación, búsqueda del bien común, auto cuidado, autonomía, trabajo en equipo, pedagogía de la humanización).
3. Recrear los espacios institucionales de participación (reuniones, consejos, jornadas pedagógicas, descansos, celebraciones, eventos sociales) a fin de que integren a los estudiantes, los docentes y los directivos y que permitan reconocer la necesidad del comportamiento disciplinado para cumplir con éxito los planes y programas educativos.

En conclusión quisiera, no hablar sobre los 3 problemas encontrados y limitarse a enunciarlos, sino darle las herramientas precisas para que el docente pueda tomar el estudio de ustedes como el documento guía para llevar a feliz término lo que ustedes persiguen en su trabajo para la obtención de su título.-

Cordial Saludo.-



**DR. MANUEL J. BERNAL SANCHEZ**  
**RECTOR**  
**COLEGIO MAYOR JOSE CELESTINO MUTIS.**

## PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta corresponde con la problemática detectada	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es pertinente</li> <li>2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente.</li> <li>3. La propuesta es pertinente</li> <li>4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación</li> </ol>
CLARIDAD: es fácil de entender por cualquier persona	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es clara</li> <li>2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara</li> <li>3. La propuesta es clara</li> <li>4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento</li> </ol>
VIABILIDAD: es factible de ser realizada	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es viable</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad</li> <li>3. La propuesta es viable</li> <li>4. La propuesta es viable y de fácil ejecución</li> </ol>
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es coherente</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente</li> <li>3. La propuesta es coherente</li> <li>4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso</li> </ol>

Atte



Bogotá dc .16 de mayo de 2014

De: Jorge Rojas

Para: Tyrone Vargas

#### ANALISIS DE SITUACIONES DE CONFLICTO EN TRES INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En cuanto al examen de la propuesta análisis de situaciones de conflicto de tres instituciones educativas, puede ser pertinente que se mencionen estas y determinar su naturaleza de ser privados u oficiales, laicos o religiosos y la localidad donde están ubicadas para mirar un poco más la pertinencia, la viabilidad, coherencia, puesto que los problemas de comunicación, la falta de autoridad de los profesores y la indisciplina de los estudiantes generan conflicto,

En cuanto al punto 1 de la propuesta diría que la falta o el exceso de autoridad también tienen que ver con los directivos de las instituciones, con los padres de familia, el entorno familiar y la situación del entorno social.

En cuanto al punto 2 la propuesta de diseño y la implementación de estrategias lo veo BIEN.

En cuanto al punto 3, de crear los espacios institucionales incluiría las direcciones de curso, no solo que integren el comportamiento disciplinado sino algún tipo de gusto o disfrute. el concepto de disciplina en las instituciones de conflicto no puede ser tan vertical, más viene circular, porque genera distanciamientos y enfrentamientos.

#### EL PLAN

Muy bien por incluir a los padres, me pregunto si está dirigido solo a los docentes o sino incluiría a los directivos.

#### ACTIVIDADES

Concepto. Sería oportuno mencionar el concepto de convivencia ya que finalmente todo debe apuntar a solucionar situaciones de conflicto.

Hacer, seguimiento constante al progreso y ajustes pertinentes.

#### VIABILIZACIÓN

Se deben incluir a los docentes para que se apropien (pertinencia y pertenencia) y lo apoyen

#### ACTIVIDADES

¿Cómo se haría?

¿Quiénes integran el equipo que hace el seguimiento?

Evaluación y ajustes.

#### DESARROLLO

Esta parte me parece tiene un buen enfoque sin duda incentiva la participación, las expectativas sobre su inclusión en la vida cotidiana de la comunidad educativa como una forma de posibilitar su estadia.

b) Manejo del lenguaje del cuerpo.

La propuesta en general es buena le recomiendo algunos ajustes en cuanto:

- la falta de autoridad de los docentes
- inclusión de padres de familia desde el comienzo

#### COMENTARIOS

Incluir la participación de la comunidad educativa en mesas de trabajo para que allí se identifiquen los conflictos y salgan propuestas sobre sus estrategias de solución; es muy difícil lograr la participación y alcen y experimenten motivación y compromisos que generen un cambio.

Como la propuesta está dirigida a cualificar la vida escolar es conveniente que no generen choque que produzcan distanciamientos, por el contrario, acercamiento, motivación en su participación.

Elaboró

Jorge Rojas

### PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

Por favor marque con una "X" el indicador que corresponda a su apreciación y escriba en la casilla "VALIDACIÓN" el valor correspondiente a ese indicador. Al final sume las valoraciones y escriba las observaciones que considere necesarias para que la propuesta sea efectiva en la práctica.

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta es correspondiente con la problemática detectada	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es pertinente</li> <li>2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente.</li> <li>3. La propuesta es pertinente</li> <li>4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación</li> </ol>
CLARIDAD: es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es clara</li> <li>2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara</li> <li>3. La propuesta es clara</li> <li>4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento</li> </ol>
VIABILIDAD: es factible de ser realizada	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es viable</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad</li> <li>3. La propuesta es viable</li> <li>4. La propuesta es viable y de fácil ejecución</li> </ol>
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es coherente</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente</li> <li>3. La propuesta es coherente</li> <li>4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso</li> </ol>
<b>TOTAL VALIDACIÓN</b>	12	

COMENTARIOS:

### PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS

Por favor marque con una "X" el indicador que corresponda a su apreciación y escriba en la casilla "VALIDACIÓN" el valor correspondiente a ese indicador. Al final sume las valoraciones y escriba las observaciones que considere necesarias para que la propuesta sea efectiva en la práctica.

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta es correspondiente con la problemática detectada	2,5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es pertinente</li> <li>2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente.</li> <li>3. La propuesta es pertinente</li> <li>4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación</li> </ol>
CLARIDAD: es fácil de entender en cuanto a su contenido y forma de ejecución	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es clara</li> <li>2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara</li> <li>3. La propuesta es clara</li> <li>4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento</li> </ol>
VIABILIDAD: es factible de ser realizada	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es viable</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad</li> <li>3. La propuesta es viable</li> <li>4. La propuesta es viable y de fácil ejecución</li> </ol>
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es coherente</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente</li> <li>3. La propuesta es coherente</li> <li>4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso</li> </ol>
<b>TOTAL VALIDACIÓN</b>	72,5	

#### COMENTARIOS:

La propuesta puede llegar a necesitar ajustes, a menos de que el proyecto contemple (pero no mencione en el texto) los siguientes elementos:

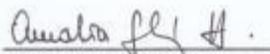
1. El proyecto parte de que se "encontraron problemas" en las tres áreas mencionadas para formular nuevas acciones que fortalezcan esas áreas. Pero no aclara si se encontraron las causas de esos problemas. Si se trabaja el problema en su manifestación, pero no en su origen, los logros pueden llegar a ser vanos.
2. Al hablar de comunicación, se habla de "sensibilización" y de "generar conciencia" pero no se dice cómo. El problema de la educación ética es que siempre las instituciones han declarado explícitamente cuáles son los buenos valores, pero el público no siempre ha apropiado el mensaje. Las acciones propuestas requieren de planeación de estrategias publicitarias que garanticen que los mensajes "lleguen", que no sean solo "emitidos" sino también recibidos y apropiados.
3. El Comité de Convivencia debería tener un rol más activo, no encargarse de "difundir" información sino de observar todo el tiempo para propiciar los espacios y las actividades apropiadas para "construir" la cultura institucional que se requiere, donde la comunicación, la autoridad y la disciplina estén apropiadas por parte de la comunidad.

CAMILO VARGAS BETANCOURT

**PLANTILLA PARA CALIFICACIÓN DE EXPERTOS**

CATEGORÍAS	VALIDACIÓN	INDICADORES
PERTINENCIA: la propuesta corresponde con la problemática detectada	<b>Valoración: 4</b> Las 4 fases de la propuesta de intervención dan respuesta a los 3 factores de conflicto detectados en la investigación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es pertinente</li> <li>2. La propuesta requiere ajustes para ser pertinente.</li> <li>3. La propuesta es pertinente</li> <li>4. La propuesta es pertinente y de fácil aplicación</li> </ol>
CLARIDAD: es fácil de entender por cualquier persona	<b>Valoración: 4</b> La propuesta a implementar en los 3 colegios se presenta en un lenguaje claro y de aplicación concreta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es clara</li> <li>2. La propuesta requiere algunas modificaciones para ser clara</li> <li>3. La propuesta es clara</li> <li>4. La propuesta es clara y de fácil entendimiento</li> </ol>
VIABILIDAD: es factible de ser realizada	<b>Valoración: 4</b> La intervención es alcanzable en el periodo de tiempo previsto entre los actores identificados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es viable</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para su viabilidad</li> <li>3. La propuesta es viable</li> <li>4. La propuesta es viable y de fácil ejecución</li> </ol>
COHERENCIA: es la relación entre las varias partes con el todo y la clara disposición de las ideas.	<b>Valoración: 4</b> La coherencia de la propuesta se hace explícita con el aporte a la formación integral de los estudiantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La propuesta no es coherente</li> <li>2. La propuesta requiere modificaciones para ser coherente</li> <li>3. La propuesta es coherente</li> <li>4. La propuesta es coherente y da integridad al proceso</li> </ol>

Validación realizada por:



**María Amalia Flórez H.**  
Directora de Planeación  
Unipanamericana – Fundación Universitaria Panamericana

Fecha: Marzo 21 de 2014