

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

**PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ARTICULADA CON EL PROGRAMA HERMES**

MAGISTER JOSÉ OMAR CASTAÑO LEÓN

MANUEL POMPEYO LÓPEZ TORRES

Universidad de La Sabana

Facultad de Educación

Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

Chía, 2.016

PROPUESTA PEDAGÓGICA PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS
ARTICULADA CON EL PROGRAMA HERMES

Eje de Profundización: Mediación y Resolución de Conflictos

Mg. José Omar Castaño León, Investigador Principal
Magister en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Universidad de La Sabana

Manuel Pompeyo López Torres, Investigador Auxiliar
Administrador de Empresas, Universidad del Rosario
Especialista en Gerencia Social de la Educación
Universidad Pedagógica Nacional

Universidad de La Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, 2.016



Universidad de
La Sabana

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 8 de octubre de 2016, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, los estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: "*Propuesta pedagógica para la solución de conflictos articulada con el programa HERMES*" bajo la dirección del docente Investigador José Omar Castaño.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por el estudiante: *Manuel Pompeyo López Torres*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Notable (4.2)

Tyrone B. Vargas M.
Mg. TYRONE VARGAS MORENO
Jurado

Constanza Henao
Mg. MARÍA CONSTANZA HENAO
Jurado

J. B. A.
Dr. JAVIER BERMUDEZ APONTE
Director Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas

DEDICATORIA

A mi Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por haberme permitido llegar hasta este punto, por fortalecer mi corazón y mi mente para lograr mis objetivos, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio, además de su infinita misericordia, bondad y amor.

A mi madre Ana Graciela por darme la vida, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Pompeyo (Q.E.P.D.) por los ejemplos de responsabilidad y perseverancia que lo caracterizaron en vida, por su apoyo constante para formarme como un buen hombre, y por su guía y amparo que me regala desde el cielo.

A mis adorados hijos Ana Victoria y Manuel Arturo por ser los motores de mi existencia, por su apoyo incondicional, por sus tiernas y reconfortantes palabras de aliento, por el tiempo de compartir y de juegos que sacrificaron para poder sacar adelante el presente trabajo, pero sobre todo por su auténtico e infinito amor.

A mi esposa Ana Consuelo por su ejemplo inspirador para descubrir mi vocación docente y su apoyo para ser cada día un mejor líder educativo.

A todos mis profesores de la Maestría por sus valiosos conocimientos, por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta etapa académica y la elaboración de esta tesis.

A todos mis compañeros de estudios, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación y que cimentamos las bases para la consolidación de una bella amistad.

Con sincero aprecio,

Manuel Pompeyo López Torres

AGRADECIMIENTOS

A la Señora Rectora Martha Lucía Hinestrosa, a todos mis compañeros docentes y estudiantes del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. por su apoyo y colaboración en el desarrollo y consolidación de la presente tesis de grado. En especial quiero agradecer la disposición y atención de los integrantes del Programa HERMES, Lic. María Eugenia Vera, Lic. Adriana Pérez y Lic. James Bautista, de la Consultora de la Cámara de Comercio de Bogotá, Psicóloga Magda Pinto y de los estudiantes gestores del conflicto. De igual forma agradezco la valiosa ayuda tanto humana como técnica del Docente Diego Bautista, para sacar adelante esta investigación, y a la Lic. Alba Nubia Muñoz, por sus consejos, palabras de aliento y fuente de inspiración para superar con éxito este peldaño en el camino de mi formación directiva docente.

A la Universidad de La Sabana, a sus directivos, maestros y personal administrativo por la oportunidad que me brindaron de recibir una formación académica de alta calidad, impregnada de valores dentro de un enfoque altamente humanista que me enriquecen tanto en el ámbito personal como el familiar y el profesional. En especial, quiero agradecer a la Doctora Luz Yolanda Sandoval Estupiñán por sus enseñanzas, calidez y trato personal, y a la Doctora Amely Marieth Vargas Correa por su amabilidad, aportes académicos y respaldo desde el comienzo a mi trabajo de investigación. De igual forma agradezco los aportes y las observaciones para enriquecer y fortalecer mi trabajo de grado por parte del Doctor Javier Bermúdez Aponte, Director de la Maestría, del Maestro José Omar Castaño León, mi Director de Tesis, y de los Maestros Tyrone Eliécer Vargas Moreno y María Constanza Henao Cortés, quienes fueron los jurados asignados para valorar la presente tesis de grado.

A la Secretaría de Educación de Bogotá por brindarme tan importante y valioso apoyo económico para continuar con mi proceso de cualificación como directivo docente y mi crecimiento a nivel personal.

Y a todos aquellos quienes de una u otra forma me acompañaron y me aportaron con sus palabras y conocimientos en este camino de superación personal, profesional y laboral.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	14
INTRODUCCIÓN	15
1. CONTEXTO LOCAL E INSTITUCIONAL	17
2. DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	18
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	20
3.1 EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN	20
3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	21
3.3 OBJETIVOS	21
3.3.1 Objetivo General	21
3.3.2 Objetivos Específicos	21
3.4 HIPÓTESIS	22
3.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	22
4. MARCO TEÓRICO	24
4.1 CONCEPTO DE CONFLICTO	24
4.1.1 Teorías del conflicto	26
4.1.2 Mecanismos para la resolución de conflictos	28
4.1.2.1 Por decisión propia de las partes	29
4.1.2.2 Por decisión de un tercero	29
4.1.2.3 Mecanismos extralegales	29
4.1.3 La Negociación	29
4.1.4 La mediación	30
4.1.5 Condicionantes del conflicto	32
4.2 PROGRAMA HERMES	34
4.2.1 Antecedentes del programa	37
4.2.2 Objetivo del programa	38
4.2.3 Modelo metodológico	39
4.2.3.1 Diagnóstico preliminar del contexto y relación	39
4.2.3.2 Fase de concertación	39

4.2.3.3 Fase de selección.....	39
4.2.3.4 Fase de promoción y divulgación	40
4.2.3.5 Fase de apreciación de la conflictividad	40
4.2.3.6 Fase de formación a docentes	41
4.2.3.7 Fase de formación a estudiantes.....	41
4.2.3.8 Fase de capacitación en métodos alternos de solución de conflictos (MASC)	42
4.2.3.9 Fase de especialización	43
4.2.3.10 Fase de continuidad.....	43
4.2.4 Resultados del programa	45
4.2.5 Costos y financiamiento	47
4.2.6 Obstáculos y desafíos en la implementación.....	47
4.2.7 Aspectos innovadores.....	48
4.2.8 Resultados Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.	50
4.3 SOCIOLOGÍA RELACIONAL Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	53
5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	58
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
5.2 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	58
5.3 INSTRUMENTOS.....	58
6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
6.1 ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	60
6.2 ENCUESTA A DOCENTES	66
6.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES GESTORES (CONCILIADORES).....	70
6.4 INSTRUMENTO DE THOMAS – KILMANN.....	72
7. PROPUESTA FORMATIVA.....	77
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS	90
ANEXOS	92
1. INSTRUMENTOS	92

A.ENCUESTA ESTUDIANTES	92
B ENCUESTA DOCENTES	95
C ENCUESTA ESTUDIANTES CONCILIADORES Y EN FORMACIÓN	97
D.INSTRUMENTO THOMAS-KILMAN PARA DETERMINAR EL MODO DE ENFRENTAR SITUACIONES CONFLICTIVAS	98
1 RESULTADOS ENCUESTAS	102
A ESTUDIANTES	102
B. PUNTAJE INSTRUMENTO THOMAS – KILMANN	112
C PUNTAJE INSTRUMENTO THOMAS – KILMANN	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen Resultados Por Año Programa Hermes Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.	53
Tabla 2 Estudiantes IED Jorge Gaitán Cortes Perfil TKI	73
Tabla 3 Estudiantes Gestores (conciliadores) Perfil TKI.....	73
Tabla 4 Propuesta Pedagógica Para La Solución De Conflictos Articulada Con El Programa Hermes	77

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Matriz Modos de Conflicto de Thomas-Kilmann Fuente: Marketing, tecnología y vida (2014).....	74
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

RESUMEN

Los nuevos contextos sociales y culturales generan situaciones en las que resulta necesario contar con habilidades y competencias sociales que brinden herramientas para solucionar problemáticas, conflictos e impases característicos de la sociabilidad humana.

Es así como la Institución Educativa Distrital Jorge Gaitán Cortés con el Programa Hermes (Programa para la gestión y solución del conflicto escolar) pretende brindar herramientas que contribuyan a la formación de ciudadanos conscientes y participativos dentro de diferentes contextos y, que se encuentren en condiciones de mediar en la consolidación de escenarios de paz.

El programa en sus inicios tiene muy buena acogida y es reconocido por la comunidad educativa, pero con el transcurrir del tiempo se evidencia desgaste y, tal vez, desmotivación entre los participantes de la iniciativa hasta quedar reducido el equipo a sólo dos docentes capacitados, ya sea por retiro de la institución o por razones que son materia de investigación del presente estudio. Lo mismo sucede con sus principales indicadores, lo que motiva a indagar por sus causas y hacer una propuesta en clave relacional con el fin de que el Programa HERMES se relance y alcance nuevamente la importancia que tuvo al inicio de su implementación.

De acuerdo con los resultados de la investigación la propuesta de mejora y complementaria al Programa Hermes abarca tres dimensiones de intervención: difusión y promoción, sensibilización y conceptualización, y una de formación y capacitación.

Palabras Clave: conflicto, manejo, gestión y resolución de conflictos, enfoque relacional, mediación, convivencia armónica y participativa, Programa HERMES.

INTRODUCCIÓN

Todo sistema educativo es una muestra en menor escala de la sociedad en la que se desenvuelve, por lo tanto nuestras instituciones educativas son un extracto del país, de las ciudades, de los barrios en los que se ubican, y son el reflejo del sistema de valores de nuestra sociedad, con sus virtudes y con sus defectos. Y uno de los objetivos de la escuela es buscar reforzar las primeras y minimizar los segundos. Si en la sociedad hay tolerancia y solidaridad también habrá tolerancia y solidaridad en las instituciones educativas y estas deberán alentar y preservar dichos valores. Pero si por el contrario, la violencia está presente en nuestra sociedad, a la escuela llegará parte de la misma y será tarea prioritaria reducir su efecto y preparar a nuestros jóvenes para que la rechacen.

Promover la tolerancia, la solidaridad y el respeto hacia el otro, incentivar la resolución pacífica de los conflictos en el contexto educativo, es educar para la convivencia. La escuela es, junto con la familia, el ámbito básico de socialización de niños y adolescentes; son los espacios en donde comienzan a relacionarse con otras personas, a conocer sus derechos y sus deberes, a convertirse en ciudadanos. Y son los docentes quienes enseñan a sus estudiantes a convivir en sociedad, es decir, son quienes forjan a los futuros ciudadanos, para cuya labor necesitan el apoyo de las familias, de las instituciones educativas, de las políticas públicas, de la sociedad entera.

Por lo anterior se hace importante el abordaje de la gestión de los conflictos y la transmisión de los valores sobre los que se asienta la convivencia. No cabe duda de que el conflicto es una consecuencia inevitable de las relaciones humanas, y por ello también lo es de las relaciones en la escuela. Y precisamente, porque el conflicto es inevitable, tanto nosotros como nuestros niños, niñas y jóvenes, debemos gestionarlo y aprender de él.

El incremento de las situaciones conflictivas en la sociedad y, como consecuencia, en las instituciones educativas, obliga a buscar estrategias para enfrentarse a dichas situaciones. A los maestros no se les enseña en las facultades de educación una materia que se llame

convivencia, y por lo general no saben cómo afrontar los conflictos que puedan darse en el aula o fuera de ella.

Abordar y resolver de un modo pacífico y con creatividad situaciones conflictivas no sólo mejora la calidad de la convivencia escolar, sino que también es esencial para crear un aprendizaje y una cultura basada en el diálogo, la tolerancia, la solidaridad y el respeto hacia los otros. Es decir, aprendiendo a convivir se aprende a ser personas, y ser persona es saber relacionarse con el otro.

Es por esto que la presente investigación aborda el caso de la Institución Educativa Distrital Jorge Gaitán Cortés, en donde está establecido un programa denominado HERMES, creado y orientado por la Cámara de Comercio de Bogotá para la gestión del conflicto escolar y que es apoyo fundamental para toda la comunidad educativa, en especial estudiantes y docentes, para generar la cultura de una convivencia armónica y participativa, como está enunciado en su Proyecto Educativo Institucional.

Sin embargo se hace necesario levantar un diagnóstico para determinar los aspectos que limitan el potencial que el Programa HERMES tiene para gestionar de manera óptima y formativa el conflicto escolar al interior de la institución educativa. No se pretende modificar esta iniciativa que tiene sus orígenes en los centros de arbitramento que maneja la Cámara de Comercio de Bogotá, sino que por el contrario es presentar una propuesta que complemente y fortalezca el Programa HERMES en la Institución Educativa Jorge Gaitán Cortés, con el fin de cumplir su misión formadora de buenos ciudadanos y por ende de mejores seres humanos.

1. CONTEXTO LOCAL E INSTITUCIONAL

El Colegio Jorge Gaitán Cortés es una Institución Educativa Distrital (I.E.D.), ubicada en la ciudad de Bogotá en la Localidad Décima (Engativá) y pertenece a la UPZ Minuto de Dios.

La institución educativa atiende en jornada mañana y tarde, los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional. En el año 2015 hay matriculados 1.500 estudiantes (estrato 3), género mixto y calendario A. El colegio cuenta con tres sedes. La sede A está ubicada en el barrio Los Cerezos con doce aulas de clase (Básica Primaria), la B ubicada en el barrio La Española con 7 aulas (Básica Primaria), y la C localizada en el barrio Andalucía con 12 salones de clase (Básica Secundaria y Media Vocacional). En la institución educativa laboran 60 docentes, 4 directivos docentes y 6 administrativos.

El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) tiene como principio rector “una convivencia armónica y participativa con énfasis en Gestión Empresarial” para lo cual el colegio está articulado con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en su nivel de media vocacional (Grados 10° y 11°). Los estudiantes de estos grados reciben formación técnica a través de los programas de Asistencia Contable y Asistencia Administrativa en contrajornada a su formación académica tradicional. A este programa la Secretaría de Educación del Distrito (SED) lo denomina Media Fortalecida. Adicionalmente el colegio tiene dentro de sus proyectos institucionales el de HERMES (Programa para la gestión del conflicto escolar), iniciativa de la Cámara de Comercio de Bogotá.

2. DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D., el Programa HERMES, cuyo principal objetivo es la gestión del conflicto escolar en las instituciones educativas y el cual es liderado por la Cámara de Comercio de Bogotá (de ahora en adelante CCB), no tiene el impacto, reconocimiento y apropiación por parte de la totalidad de la comunidad educativa, impidiendo a los estudiantes contar con una valiosa herramienta para la resolución de sus diferencias en el ámbito escolar, perdiendo de vista el lema del PEI del colegio: “por una convivencia armónica y participativa”.

La institución educativa Jorge Gaitán Cortés se adhiere al programa para la gestión del conflicto escolar HERMES, inicialmente denominado Ariadna, en el año de 1999 con la formación de 14 maestros de la jornada mañana, orientadora, coordinador y rectora con la capacitación en Resolución Pacífica de Conflictos, para establecerse definitivamente el Programa HERMES en el 2.001. El programa viene funcionando formalmente en una de las tres sedes que conforman el colegio (Sede C) y en una sola jornada (Mañana). Los docentes se han formado como tutores y los estudiantes como gestores del proceso, con el acompañamiento de una funcionaria de la CCB como coordinadora.

El Programa HERMES se ha sumado como un proyecto institucional y tiene definida una franja de tiempo para realizar los encuentros de tipo informativo y formativo. Hermes no tiene aún un espacio exclusivo e institucional para que se identifique dentro del colegio.

De los 14 docentes que iniciaron el proceso, a la fecha sólo quedan dos dentro del programa, lo que ha dificultado el proceso a pesar de que algunos maestros que han iniciado el camino de la formación no lo han continuado, evidenciando cierto desinterés por la propuesta de la CCB. Este proceso también se hace más difícil por cuanto los profesores son apáticos a capacitarse en contrajornada laboral, y en otras ocasiones, a pesar de que la institución convoca en su jornada, tampoco asisten o es muy baja la respuesta a estos procesos. Algo similar ocurre con los estudiantes que son llamados a formarse en este

programa, ya que en primer lugar deben cumplir con un perfil predeterminado por la CCB y con base en éste, los tutores docentes hacen una selección para dar inicio a la ruta de formación como gestores.

Por múltiples razones como tiempo, desplazamientos, cargas académicas, cruce de actividades etc., no es posible hacer suficientes jornadas de conciliación en toda la institución abarcando las tres sedes y las dos jornadas. El Programa HERMES ha hecho acompañamiento a la institución educativa en la difusión y capacitación de la Ley 1620 y su decreto reglamentario; está en espera su concepto acerca de la pertinencia e integralidad del Manual de Convivencia institucional.

El programa en sus inicios tiene muy buena acogida y es reconocido por la comunidad educativa, pero con el transcurrir del tiempo se evidencia desgaste y, tal vez desmotivación entre los participantes de la iniciativa hasta quedar reducido el equipo a sólo dos docentes capacitados, ya sea por retiro de la institución o por razones que serían materia de investigación del presente estudio.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia que el Programa HERMES ha perdido la importancia que tuvo originalmente y no está teniendo el impacto deseado y buscado en lo relacionado con la resolución de los conflictos escolares.

Las situaciones de conflicto que se presentan al interior del colegio no se trabajan en su totalidad dentro del marco del Programa HERMES, sino que pueden quedarse en el aula de clase, o bien ser remitidos al servicio de Orientación o como sucede en la mayoría de oportunidades, se envían a los estudiantes actores del conflicto a la Coordinación con el fin de que sea esta instancia la que resuelva las diferencias entre los estudiantes, reflejando una desarticulación en la gestión relacionada con la resolución de conflictos escolares.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 EL PROBLEMA Y SU JUSTIFICACIÓN

El estudio del problema planteado es importante abordarlo debido a que el Programa HERMES es una propuesta que funciona y arroja resultados positivos en muchas instituciones educativas del Distrito Capital. Por lo tanto es prioritario revisar el caso del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. para determinar los aspectos positivos que se deben reforzar y replicar en toda la institución. De igual forma es necesario conocer las causas que están impidiendo que el programa impacte y recoja los frutos deseados que desde la CCB se han planteado para la gestión de los conflictos en el ámbito escolar.

Con el presente estudio se pretende buscar las verdaderas causas de esta problemática y plantear una propuesta de mejoramiento para que el Programa HERMES sea reconocido por toda la comunidad educativa y alcance plenamente los objetivos y beneficios que el programa persigue en las instituciones educativas distritales para la gestión y resolución del conflicto escolar.

Este tipo de análisis es útil, en primera instancia para hacer los ajustes y aplicar los correctivos necesarios dentro del colegio para que recobre la importancia y obtenga los beneficios que plantea el Programa HERMES. En segundo lugar, dado que es una propuesta orientada a toda la comunidad educativa, un plan de mejoramiento permitirá integrar a los diferentes actores de la institución educativa con el propósito de manejar objetiva y positivamente la resolución de los conflictos escolares.

Este estudio igualmente va a tener utilidad práctica, ya que no sólo se va a beneficiar a la IED Jorge Gaitán Cortés sino que puede servir de referente para ser implementado en otras instituciones educativas con problemáticas similares en lo relacionado con la convivencia escolar. Y por último es pertinente realizar este estudio para que el colegio,

con el concurso de la Cámara de Comercio de Bogotá, cumpla con los principios rectores trazados desde la Ley General de Educación, las motivaciones de la Ley de Infancia y Adolescencia, y los objetivos que se persiguen con La Ley 1620 y su Decreto Reglamentario.

3.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué el Programa HERMES, creado para la gestión del conflicto escolar, no tiene el reconocimiento, impacto y apropiación deseados en la gestión y resolución de conflictos en la comunidad educativa del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.?

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

Diseñar, implementar y evaluar una propuesta pedagógica en clave relacional, para que el Programa HERMES (gestión del conflicto escolar) sea reconocido, apropiado e impacte a toda la comunidad educativa del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. en la gestión y solución de los conflictos escolares.

3.3.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las causas por las que el Programa Hermes no se reconoce, no se utiliza y no impacta toda la comunidad educativa para gestionar y solucionar los conflictos que se presentan en el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.

2. Diseñar una propuesta en clave relacional que permita mejorar los resultados del programa Hermes en la comunidad educativa del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.

3.4 HIPÓTESIS

De acuerdo con lo enunciado anteriormente se plantean las siguientes hipótesis que con el estudio se pretenden validar para la solución del problema de investigación:

1. El Programa HERMES no se reconoce, no se utiliza y no impacta lo suficiente, porque no hay sensibilización, no cuenta con espacios y no hay capacitación ni motivación por parte de los miembros de la comunidad educativa.

2. El enfoque relacional permite mejorar la gestión y solución de conflictos en la institución educativa Jorge Gaitán Cortés mediante el Programa HERMES.

3.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

Con la propuesta que se deriva de la presente investigación se busca complementar y fortalecer el Programa HERMES en el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. Se busca alcanzar lo anterior a través de un enfoque antropológico que permita cumplir con los lineamientos y objetivos emanados desde la CCB, implementando las adaptaciones necesarias y acordes con las realidades y particularidades de la institución educativa objeto de estudio, con el fin de hacer vivo el lema “por una convivencia armónica y participativa” contemplado en el Proyecto Educativo Institucional y el cual debe caracterizar su quehacer pedagógico.

El estudio pretende en primer término que el Programa HERMES sea conocido, usado y apropiado por toda la comunidad educativa Gaitanista pero, de igual forma, que también sirva de referente para las instituciones educativas de la localidad que no cuentan con un programa formal de gestión y resolución de conflictos, ya que el programa no se encuentra establecido en el total de los colegios del sector.

El principal limitante de la propuesta es que el Programa HERMES no se encuentra establecido formalmente en toda la institución educativa, y es por esto que se hace necesario que al interior del colegio se haga esta reflexión y se propenda porque éste y los demás proyectos sean institucionales en un 100%, para garantizar su éxito y el beneficio para toda la comunidad.

Otro obstáculo que puede encontrar la propuesta, y en general cualquier proyecto, es que en algún momento requiera de apoyo financiero para la implementación de la mejora en algunos aspectos, lo que obligaría a que el colegio y el Programa HERMES busquen alianzas que permitan subsanar las restricciones de tipo presupuestal que tiene la Institución Educativa Distrital Jorge Gaitán Cortés.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 CONCEPTO DE CONFLICTO

Para definir el concepto de conflicto es útil revisar las acepciones del término que aparecen en el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (DRAE, Edición 23, 2.014). La palabra conflicto se deriva del latín *conflictus* que a su vez está conformada por el prefijo con (convergencia, unión) y el participio de *fligere* (*flictus*=golpe, choque), por lo tanto el concepto originario de este término es golpe, un encuentro con otro. El DRAE presenta las siguientes definiciones:

- Combate, lucha, pelea.
- Enfrentamiento armado.
- Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.
- Problema, cuestión, materia de discusión.*Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos
- Momento en que la batalla es más dura y violenta.

Y por último aparece una definición de conflicto colectivo: En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.

Por lo tanto el concepto conflicto de forma primaria significa lucha, enfrentamiento, combate, pelea etc. y esto supone que está generalmente asociado a violencia, situación desgraciada, se presenta como una situación negativa la cual se hace preciso erradicar. Pero el conflicto también puede señalar un problema o un asunto de discusión y controversia de difícil solución y no necesariamente debe terminar en violencia física y/o verbal.

Sin embargo, y a pesar de las múltiples definiciones y significados divergentes que el término conflicto ha ido adquiriendo y tal como lo expresa Robbins (1996), en todas las

definiciones existen varios elementos comunes: los conflictos deben ser percibidos por las partes para que existan como tales; otro aspecto común en las definiciones es que hay oposición o incompatibilidad, se presenta alguna forma de interacción. Estos factores, entre otros, son los que delimitan las condiciones que señalan el punto de partida del proceso de un conflicto.

De acuerdo con una recopilación que hace García (s.f.) de diversos autores sobre resolución de conflictos (Rubin, Pruitt, Hee Kim; Marines Suares; J.P. Lederach; X. Jares; M. Deutsch y J. Galtung, entre otros) se destacan las siguientes características que proporcionan una mayor claridad al concepto de conflicto:

- “El conflicto nace de una incompatibilidad percibida entre personas”: las partes entienden que la consecución de los propios objetivos se ve obstaculizada por la obtención de los objetivos de los otros. Ésta es la raíz misma del conflicto, la incompatibilidad percibida de metas.
- “El conflicto es un hecho natural”: es natural porque es inherente a la naturaleza humana, forma parte de la vida y es un fenómeno inevitable en cualquier relación social, dado que cada individuo tiene diversidad de objetivos y necesidades.
- “El conflicto es necesario”: es necesario porque mantiene el interés recíproco y la tensión, estimulando la adaptación, el mejoramiento y el intercambio social.
- “El conflicto se da entre partes interdependientes”: la consecución de los objetivos involucra a las dos partes.
- “El conflicto no es ni malo ni bueno”: el conflicto puede resultar tanto positivo como negativo; lo realmente conflictivo, no es el conflicto, sino la forma de afrontarlo. Cualquier conflicto puede adoptar un curso constructivo (positivo) o destructivo (negativo).

- “El conflicto es un proceso”: es dinámico, evoluciona y se va transformando en el tiempo pasando por diferentes estados.
- “El conflicto es una realidad trídica”: el conflicto es una realidad integrada por tres elementos a los cuales se debe de atender en la transformación del conflicto. Estos tres elementos son: presunciones (cogniciones) y actitudes (emociones), la incompatibilidad de objetivos, y el comportamiento adoptado por las partes en el conflicto.

Sintetizando un poco lo enunciado anteriormente se puede describir conflicto como todo proceso en el que se confrontan e involucran dos o más personas, grupos de personas o Estados por sus necesidades, intereses, deseos, objetivos, posiciones, valores, perspectivas u opiniones que son contradictorios entre sí, sin que se llegue a un acuerdo entre las dos posiciones. O como lo enuncia Puig (1997) citando a Oyhanarte (1996) y Grasa (1991), el conflicto supone la divergencia de intereses en relación con un mismo tema, o el convencimiento de que los objetivos de las distintas partes no pueden lograrse simultáneamente. De esta forma se entiende el concepto de conflicto de manera objetiva y se puede abordar la solución de manera eficaz.

A continuación, y de acuerdo con las diferentes posturas de los autores que manejan el tema se presentan diversas teorías sobre la forma de entender y abordar el conflicto.

4.1.1 Teorías del conflicto

Como lo expresa Robbins (1996), también se han presentado “conflictos” sobre la función del conflicto en los grupos, las organizaciones y la sociedad en general, puesto que existe una corriente que sostiene que los conflictos deben ser evitados ya que es un indicador de mal funcionamiento en un grupo, es decir, es una concepción negativa del conflicto (Teoría Tradicional). La otra corriente afirma que el conflicto es inevitable y

natural en los grupos humanos y no tiene que ser malo sino por el contrario, inspirador en el desempeño de un grupo (Teoría de las Relaciones Humanas). La tercera postura es similar a la anterior ya que además de defender la positividad del conflicto sostiene que el conflicto es absolutamente necesario para el desempeño eficaz de un grupo (Teoría Interaccionista).

El enfoque de la teoría tradicional tuvo vigencia en la década de 1930 a la de 1940 y defendía la idea de que todo conflicto era malo, que era sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Es decir, como el conflicto es dañino entonces hay que evitarlo, sostiene esta primera teoría: según ésta, el conflicto se generaba por una mala comunicación, falta de franqueza y confianza entre los miembros de un grupo. De acuerdo con esta corriente, de por sí ya revaluada, la solución de los conflictos se reduce a la simple óptica de que como el conflicto es malo y hay que evitarlo, entonces para solucionarlo solamente se deben buscar las causas que lo generan, para mejorar el desempeño del grupo y no se profundiza en el comportamiento de quienes generan el conflicto, evaluando de forma muy básica la situación conflictiva sin obtener los resultados de mejora en el grupo que se presenta el conflicto.

La teoría de las relaciones humanas sostiene que los conflictos se presentan de forma natural e inevitable en los grupos, organizaciones y sociedad, y por lo tanto hay que aceptarlos para que beneficien el desempeño de un grupo: esta corriente predominó desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la de 1970.

La teoría interaccionista se sostiene no sólo en que los efectos del conflicto son positivos en un grupo sino que el primero es necesario para que el colectivo se desempeñe con eficacia, sosteniendo que de lo contrario el colectivo se volvería estático a las necesidades de cambio e innovación; por lo tanto esta corriente aboga por el estímulo a un nivel mesurado y continuo de conflictos para que el grupo mantenga un nivel de creatividad y autocrítica. Por lo tanto el conflicto no se puede catalogar como bueno o malo, dependiendo esta calificación de la clase de conflicto que se aborde. Bajo esta lupa existen

dos tipos de conflicto: funcional (positivo, constructivo, mejora el desempeño del grupo) y el disfuncional (negativo, destructivo, impide el desarrollo del grupo).

4.1.2 Mecanismos para la resolución de conflictos

El término resolución de conflictos (*conflict resolution*) se deriva de la expresión inglesa “*conflict management*”, utilizada inicialmente y cuya traducción es “gestión de conflictos” y se usan indistintamente refiriéndose al mismo asunto, ya que es un campo en donde las definiciones no concuerdan de forma exacta (Redorta, 2004). Para profundizar y aclarar los conceptos relacionados con esta temática es importante el aporte de Yarn (1999) con su “*Dictionary of Conflict Resolution*” y el “*Handbook of Conflict resolution: theory and practice*” (Deutsch y Coleman, 2000).

Se parte de la premisa que se acude a la intervención en los conflictos para disminuir la intensidad de la situación, enfocar el objetivo del enfrentamiento y buscar la racionalidad de las partes, llegando de esta forma a una solución integrativa, es decir que en lo posible no haya ganadores ni perdedores, privilegiando las relaciones futuras entre las partes.

Lo importante en este apartado es saber que hacer o que mecanismos existen para manejar y solucionar un conflicto, desde el punto de vista de quien es llamado, sin estar involucrado en el mismo. De igual forma aplica para manejar más eficientemente el conflicto en el que se halle implicado cualquiera de nosotros.

Básicamente la intervención de los conflictos sigue la pauta expuesta por Redorta (2006), ya que existe un continuo en donde se sitúan las más importantes figuras en resolución de conflictos iniciando por la acción de evitar el conflicto y termina con la resolución por medio de la violencia. Moore cita solo ocho formas de intervención en resolución de conflictos, mientras que la ONU reconoce 19 figuras distintas, de las cuales varias son combinaciones de las enunciadas por dicho autor.

4.1.2.1 Por decisión propia de las partes

1. Sin intervención de terceros: Son las partes las que arreglan entre sí sus diferencias. En este ámbito se encuentra: a) la evasión del conflicto, b) la discusión informal y resolución del conflicto y c) la negociación.

2. Con asistencia de terceros: Interviene un tercero con capacidad de influencia limitada pero sin capacidad decisoria, y se denomina mediación.

4.1.2.2 Por decisión de un tercero

La idea central es que un tercero, con capacidad de decisión y de ejecutar lo decidido, toma una decisión respecto a cómo resolver el conflicto. Las figuras en este ámbito son el arbitraje (carácter privado) y la decisión judicial, administrativa y legislativa (carácter público).

4.1.2.3 Mecanismos extralegales

Son las formas de solucionar un conflicto acudiendo a las vías de hecho por medio de la coerción, saliéndose estas acciones del marco de la ley. Se manifiesta en acciones directas no violentas y las violentas propiamente dichas.

Enmarcando el conflicto dentro de la teoría interaccionista, la negociación y la mediación aparecen como las técnicas más importantes para su manejo y resolución.

4.1.3 La Negociación

La negociación es un proceso que tiene lugar directamente entre las partes involucradas, sin ayuda de terceros y no necesariamente implica disputa previa. Es un

mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, informal, no estructurado, que los actores utilizan para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. En una negociación se combinan diferentes posiciones para llegar a una sola y unánime decisión conjunta. Es el proceso de toma de decisiones donde no hay reglas acerca de cómo o cuándo deben ser tomadas, de acuerdo a I. William Zartman (2000) en su libro “Negociación: Teoría y Realidad”.

Para entender y aplicar el concepto de negociación se identifican tres elementos claves:

1. La acción de tratar, conversar o discutir con otros. En toda negociación siempre habrá al menos dos partes, sean éstas individuos, grupos, organizaciones o estados.

2. El asunto, tema o materia que es objeto de la negociación.

3. El objetivo o fin de la negociación. En toda negociación las partes buscarán un acuerdo, provecho, utilidad o ganancia, ya sea de carácter colectivo o individual. Esto es el interés perseguido por las partes.

4.1.4 La mediación

Cuando los actores de un conflicto llegan a un punto muerto y no logran resolver sus diferencias en una negociación directa, entonces acuden a un tercero imparcial, con capacidad de influencia, ajeno a la controversia, para que les ayude a encontrar una solución mediante razonamientos, persuasión y sugerencia de alternativas. Esta figura es lo que se denomina mediación.

Bajo esta técnica de resolución de conflictos mientras que las partes son las “dueñas” de su conflicto, el mediador lo es del proceso de resolución de acuerdo con esas mismas partes (Redorta, 2006). De acuerdo con este autor, la mediación tiene como soporte dos

ejes: el poder y la confianza. Las partes en conflicto deben utilizar al máximo su propio poder y recursos, manteniéndose el mediador neutral e imparcial dentro del proceso. Y la confianza se basa primero, en el acto voluntario de las partes de acceder a este mecanismo de resolución y, en segundo lugar, en la confidencialidad que se le da a lo tratado en el proceso.

Algunas de las ventajas que ofrece este método son:

1. Mayor agilidad en el proceso de resolución
2. Menores costos para las partes en tiempo, dinero y esfuerzo que implicaría un proceso judicial
3. Soluciones integradoras (gana – gana)
4. Acuerdos a largo plazo
5. Estimula la creatividad
6. Fomenta la cultura de paz dentro de la sociedad
7. Fomenta la capacidad para solucionar conflictos futuros (deuteroaprendizaje) (Ocejo, 2005, p. 59).

Para que en el proceso la mediación se lleve a cabo con éxito es necesario que el mediador garantice a las partes involucradas en el conflicto que éste se ocupará de sus preocupaciones de forma justa y abierta; por lo tanto, de acuerdo con Borisoff (1989) un buen mediador debe demostrar las siguientes características y cualidades:

1. Establecer y mantener su credibilidad.
2. Mostrar neutralidad frente a las partes.
3. Lograr un contacto y una comunicación eficaces entre las partes.
4. Ayudar a las partes a definir, analizar y comprender los hechos.
5. Atender a cualquier señal que indique la posibilidad de un acuerdo.
6. Transmitir con exactitud la información entre las partes.
7. Tratar de mantener los canales de comunicación entre las partes.
8. Mantener la mayor discreción sobre lo que se dice y la forma en que se comunica.

4.1.5 Condicionantes del conflicto

Se han determinado tres tipos de condicionantes de un conflicto y que a la vez pueden proporcionar las pautas indispensables para su gestión y que eventualmente darían lugar a tres tipos de violencia (Gómez, 2013, p. 12):

1. **Culturales:** se refieren a los mitos, símbolos, valores e ideas que sirven para justificar la violencia o la paz. Son todas las manifestaciones de la cultura que tienden a justificar o legitimar la violencia como lo es el machismo, la competitividad, la xenofobia etc. desatándose de esta forma la violencia cultural, entendida como aquella que ejerce la propia sociedad para defender, imponer y mantener sus propias reglas y cultura.
2. **Estructurales:** son aquellos condicionantes que perpetúan las desigualdades, la falta de equidad, la explotación, etc., relacionados con una estructura social que es violenta en sí misma, sin permitir satisfacer las necesidades básicas del individuo y generando por ende la violencia estructural, siendo ejercida por las estructuras socio-políticas, evidencia una posición dominante y coercitiva.
3. **Comportamentales:** son producto de los culturales y estructurales y se materializan en conductas agresivas (de tipo físico o verbal) o por el contrario en comportamientos pacíficos de diálogo favoreciendo el entendimiento y el respeto. Se genera la violencia directa, pudiendo ser física y/o psicológica, siendo la más visible puesto que se manifiesta en conductas y comportamientos explícitos.

Una clasificación alterna de condicionantes del conflicto la presenta Romero (1999):

1. **Poder, influencia y prestigio:** son los que generan conflictos por cuestiones de información, forma de ejercer el poder, entre los distintos tipos de liderazgo, etc.

2. Relaciones personales: se refiere a todo lo relacionado con las conductas o actitudes que se apartan de lo que se considera normal en un individuo, los diferentes tipos de personalidad, interpretaciones personales no bien intencionadas, falta de respeto, invasión de la intimidad etc.
3. Roles del individuo en un grupo determinado: se refiere a los que generan conflictos por los perfiles o papeles que cada individuo asume dentro de un grupo, equipo u organización, muchas veces por no tener claras las funciones y responsabilidades del rol.
4. Intereses personales, corporativos e ideológicos: este condicionante se refiere a los conflictos que tienen su raíz en la confrontación personal por la defensa de distintos intereses. De acuerdo con lo expresado por varios expertos en dinámica de grupos, el tema de los enfrentamientos por intereses personales está en el fondo de todos los conflictos que se generan en cualquier grupo. En este rango también se encuentran los conflictos generados por la resistencia al cambio o reacciones de carácter defensivo generadas por decisiones que en algún momento puedan afectar los intereses o privilegios de algún miembro del colectivo.
5. Derechos y deberes: se refiere a los conflictos que se generan al ejercer los derechos y exigir los deberes entre los miembros de un grupo determinado.
6. Creencias, ideologías y culturas: este condicionante incluye todo tipo de conflictos cuya fuente es el estilo de vida, la visión del mundo y la interpretación que de él se hace cuando se intenta influir o convencer a otros miembros del grupo de las propias ideas generando con esto enfrentamientos y conflictos. (p. 204)

4.2 PROGRAMA HERMES

El Programa HERMES es una iniciativa de la CCB, que se ejecuta en Bogotá y varios municipios vecinos del departamento de Cundinamarca, tiene por objetivo fomentar el diálogo y la tolerancia, como una apuesta colectiva al cambio social desde núcleos primarios como la escuela, con una incidencia significativa en las dinámicas familiares, sociales y culturales. Pretende una transformación cultural para abordar de manera pacífica cualquier conflicto, teniendo en cuenta el papel fundamental que la educación tiene y que conduce necesariamente a una discusión sobre la concepción de vida y el sentido que tiene el conflicto para el ser humano.

El Programa para la Gestión del Conflicto Escolar HERMES es un modelo que trabaja con toda la comunidad educativa, entregándole una serie de herramientas pedagógicas para transformar los conflictos a través del diálogo y la concertación, en un ambiente donde el respeto por el otro y la tolerancia hacia la diferencia es una realidad. De esta forma busca contribuir a mejorar la calidad de vida de los jóvenes, y de la comunidad educativa, formando líderes escolares, potenciando sus habilidades personales y sociales y estimulando la creatividad en la transformación del ambiente escolar a partir del conflicto.

Es un proyecto innovador que rompe con el esquema de educación tradicional y es un ejemplo en su aplicación con su metodología ya que tiene como actores principales en la resolución de los conflictos a pares, estudiantes y maestros. Adicionalmente se adapta al contexto propio de cada institución educativa, se ajusta y actualiza de acuerdo con su entorno y, tiene en cuenta las necesidades específicas de la comunidad educativa que se beneficia con el programa.

El programa para la gestión del conflicto escolar "HERMES", debe su nombre al personaje griego reconocido en la historia por sus funciones de mediador y mensajero. Durante 17 años, este programa pedagógico ha brindado herramientas y promovido las

competencias sociales en los jóvenes para la transformación del conflicto escolar a partir de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC).

El programa se inició con la selección de un grupo de jóvenes y uno de docentes con quienes se realizó el proceso de formación y capacitación a través de encuentros de sensibilización sobre los MASC. Esta iniciativa es una oportunidad para que los educadores comprometidos con las problemáticas de los jóvenes desarrollen habilidades para la formación de ciudadanos con las competencias y habilidades necesarias para orientarse con principios de paz, respeto y tolerancia.

El programa, que se inició en enero de 2001, actualmente se ejecuta en 360 colegios oficiales de estratos 0, 1, 2 y 3 en 19 localidades de Bogotá D.C. y en Zipaquirá, Chía, Cajicá, Tenjo, Tabio, Sopó, Fusagasugá, Arbelaez y Subia, municipios del departamento de Cundinamarca., creando en ellas centros de conciliación escolar, como es el caso de la Institución Educativa Distrital Jorge Gaitán Cortés.

El programa Hermes cuenta con varias estrategias y componentes, como lo son:

1. Está dirigido a toda la comunidad educativa: padres y madres de familia, docentes, directivos docentes y estudiantes.
2. Busca prevenir los enfrentamientos escolares y promover la solución pacífica de los conflictos.
3. Crea espacios de reflexión y auto observación dentro de la comunidad educativa.
4. Promueve diversos procesos de aprendizaje acompañado de talleres y de materiales que facilitan su labor frente al conflicto.
5. Establece mecanismos que garantizan la sostenibilidad y continuidad del programa a largo plazo.
6. Responde al compromiso social a partir del fortalecimiento de la calidad de vida.

El Programa HERMES se desarrolla en varias etapas con miras a la institucionalización del proceso de autogestión, en donde cada institución educativa con el

programa ya adoptado, es quien lidera el programa en su totalidad con una intervención mínima de la CCB. Para llegar a este punto el colegio transita por siete fases cíclicas como lo son la lectura del contexto, la apreciación de la conflictividad, la formación a estudiantes y docentes, la capacitación y formación, el montaje y administración de la mesa de conciliación, la certificación y la construcción del código de ética.

Con la entrada en vigencia de la Ley 1620 de 2013, o ley de convivencia escolar, la CCB y los integrantes del Programa HERMES se dieron cuenta que mucho de lo que se estaba haciendo respondía claramente a los objetivos de ésta. De manera informal, HERMES hacía parte de la estructura del sistema ya que la Ley 1620 invita a las instituciones educativas y secretarías de educación para que busquen el apoyo de entidades privadas, como estrategia de gestión en temas convivenciales. Este acompañamiento lo venía realizando la CCB desde hacía varios años como una propuesta de largo plazo tendiente a cambiar una cultura inadecuada en la resolución de conflictos.

La Ley 1620 resalta la participación de los estudiantes en toda la planeación y ejecución de planes de intervención de la convivencia. Desde el inicio contempló como estrategia la intervención de los estudiantes para los estudiantes, donde los pares con su mirada y visión debían realizar una resolución de conflictos adecuada, confiable y creíble para esta población.

Por lo tanto se identifica un objetivo común entre la Ley 1620 y la CCB, al buscar una formación integral de los educandos vista como una propuesta pedagógica de carácter flexible que brinda herramientas y desarrolla competencias sociales en los jóvenes para la transformación del conflicto escolar a partir de los MASC, fortaleciendo una cultura para la paz y la convivencia.

Para lograr lo anterior es necesario comprender cómo se presenta la conflictividad en los centros educativos. Con la ley de convivencia se busca alcanzarla, por medio de la evaluación del clima escolar, desde la CCB y con el Programa HERMES con la realización de las jornadas de conciliación, entregando diagnóstico y resultados de forma periódica con

respecto al tema convivencial de carácter interpersonal en las instituciones donde el programa hace acompañamiento.

En resumen, el Programa para la gestión del conflicto escolar HERMES tiene como beneficios para los estudiantes: mejora en los niveles de convivencia en el colegio, mejora en las relaciones interpersonales con su entorno escolar y familiar, disminución de las sanciones graves y, promueve la participación autónoma de estudiantes con compromiso y responsabilidad.

Para las instituciones educativas se genera sentido de pertenencia de los estudiantes hacia el colegio, se obtiene reconocimiento adicional para el colegio, se logra el desarrollo de competencias ciudadanas que son evaluadas por el Ministerio de Educación; de igual forma responde a la Ley General de Educación, en cuanto ofrece en forma pedagógica espacios donde se fomenta la generación de capital social y acciones que contribuyan a la participación y cultura ciudadana, involucra y establece espacios de participación con la comunidad educativa, dando cumplimiento a requisitos establecidos por el Ministerio de Educación y, genera un análisis que responde a las necesidades particulares y contextuales de cada institución educativa.

4.2.1 Antecedentes del programa

En 1997, la CCB, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, impulsó y convalidó el proyecto “Ariadna - tejiendo los hilos de la paz”, opción metodológica y conceptual que buscaba generar procesos de transformación y de cambio en las actitudes y respuestas, frente al conflicto interpersonal de los jóvenes, dirigidos a niños y niñas entre los 11 y los 18 años, como los protagonistas centrales del programa.

En enero 2001, se inició a la ejecución del proyecto en 10 instituciones educativas en zonas de escasos recursos de la ciudad y áreas circunvecinas extendiéndose a 47 colegios

oficiales, con 687 conciliadores escolares, 582 pregoneros juveniles de la conciliación escolar y 4.228 actores de la comunidad educativa (padres y madres de familia, directivos, docentes y estudiantes) sensibilizados frente al uso de la conciliación escolar. En 2006, se firmó un convenio con la Secretaría de Educación de Bogotá, lo que permitió expandir el programa y entrar a ser parte de la política pública distrital.

Este modelo validó la capacidad de liderazgo que cada estudiante posee para asumir el papel de conciliador escolar así como posicionar la figura de la conciliación como respuesta a la contracultura de la agresión, la amenaza y la violencia verbal y física como medio para dirimir el conflicto. Con el desarrollo del mismo y luego de un proceso de reflexión interna retroalimentado por la dinámica de las propias comunidades, se analizó la diversidad de los conflictos y las formas naturales de solución que se habían legitimado al interior de las comunidades, surgiendo así otra propuesta metodológica que respondiera a las características más específicas de cada comunidad. Este es el origen del “Programa para la gestión del conflicto escolar HERMES”, en alusión al dios de los acuerdos en la mitología griega. El nuevo modelo incluyó a los docentes y directivos, así como a los padres y madres de familia, y privilegió el enfoque de inteligencia emocional como forma de abordar la identificación del conflicto y desarrollar habilidades y competencias para resolverlos.

4.2.2 Objetivo del programa

El objetivo del Programa HERMES es brindar a los miembros de la comunidad educativa una serie de herramientas pedagógicas para transformar los conflictos, a través del reencuentro con el diálogo y la concertación, en un ambiente de respeto por el otro y donde la tolerancia sea una realidad.

4.2.3 Modelo metodológico

4.2.3.1 Diagnóstico preliminar del contexto y relación

Para que el Programa HERMES se instale en cada institución educativa, se comienza con el diagnóstico de la institución educativa y el reconocimiento de la dinámica relacional de la comunidad educativa a partir de los significados que se construyen en torno a los conflictos y la forma de gestionarlos en el contexto escolar de cada una de las instituciones educativas.

4.2.3.2 Fase de concertación

En esta fase se establecen los contactos con las autoridades públicas de educación tanto locales como distritales o departamentales, se lleva a cabo una entrevista semi-estructurada con los principales actores (directivos, docentes y estudiantes) de la institución en donde se va a trabajar, con el objeto, por una parte, de conocer en detalle las necesidades y características específicas de cada una de las instituciones educativas y la comunidad, y por otra, para analizar las posibilidades reales de éxito en la implementación, lo que depende básicamente del compromiso de participación y apoyo que expresen los directivos, maestros, estudiantes y padres de familia. Con la información recogida y el acuerdo de deseo real de participar, se lleva a cabo el Sondeo de Factibilidad que incluye un análisis de las características poblacionales, el reconocimiento del contexto y la cobertura y organización interna de las instituciones, que permite identificar los niveles de motivación para la ejecución y sostenimiento de la propuesta.

4.2.3.3 Fase de selección

Para seleccionar una institución educativa se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- a) Que tengan el nivel de educación secundaria con estudiantes entre 11 y 17 años,

correspondientes a los grados de 8° a 11°; b) Que cuente con un equipo docente dispuesto a acompañar el programa; c) Que tenga impacto y cobertura en el área circundante del colegio; d) Que la población beneficiaria corresponda a los estratos socioeconómicos 0-1-2-3 y, e) Que sean colegios oficiales.

4.2.3.4 Fase de promoción y divulgación

Después de que los resultados de las etapas anteriores son analizados por el equipo del programa, quien define la viabilidad de la implementación y las posibilidades de éxito, se inicia la Fase de Promoción y Divulgación, que tiene por objetivo socializar la propuesta con la comunidad educativa, a partir de estrategias metodológicas que responden a los intereses y motivaciones de los actores involucrados. En esta fase se presenta el programa a los y las estudiantes, docentes y directivas; se exponen los objetivos y horizonte del mismo; se establece un consenso con la comunidad acerca de la pertinencia y viabilidad de éste. A partir de la aceptación colectiva se definen los líderes que participarán directamente de la propuesta, quienes conforman los equipos de trabajo. Estos equipos son el Grupo de Docentes Tutores y el Grupo de Estudiantes Gestores (Conciliadores). Los estudiantes son seleccionados inicialmente del grado séptimo para comenzar su proceso de formación (grupo réplica) y quienes al terminar este proceso se convierten en Estudiantes Gestores hasta culminar sus estudios de grado once. Estos equipos participan de forma activa y permanente como equipo de apoyo en el proceso, promoviendo la sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo. Los actores que participan, como líderes, se vinculan con criterios de voluntariedad y compromiso, los cuales constituyen garantías mínimas para el óptimo desarrollo de la propuesta.

4.2.3.5 Fase de apreciación de la conflictividad

A partir de este momento se inicia la intervención focalizada con los grupos líderes, desarrollando la Fase de Apreciación de la Conflictividad en la que, a través de talleres

semi-estructurados se construyen espacios de autoreflexión y reflexión colectiva, se identifican narrativas que evidencian los sistemas de significado que dan sentido a sus acciones cotidianas en relación al conflicto y permiten apreciar sus esquemas de realidad. Son relatos a través de los cuales se construye una lectura de la conflictividad institucional, particular al contexto (barrio, localidad, escuela, grupo de pares, familias). Esta fase permite comprender mejor la posibilidad de transformación de una realidad que los mismos jóvenes han identificado, lo que genera un primer nivel de autonomía, que plantea al joven la posibilidad de ser agente promotor de cambio de su propia realidad y no sólo receptor de estas. En esta fase los docentes tutores participan desde una postura de observación participativa.

4.2.3.6 Fase de formación a docentes

A continuación, se desarrolla la Fase de Formación a Docentes, en la cual se construyen espacios de confianza y auto-reconocimiento que los moviliza frente a la importancia de su papel como docentes y el reconocimiento de los jóvenes desde su pluralidad y formas de expresión como una posibilidad de enriquecimiento mutuo y construcción de nuevos referentes de relaciones. En esta fase el docente genera procesos de autoreflexión, donde resignifica su papel y establece nexos con la realidad de sus estudiantes.

4.2.3.7 Fase de formación a estudiantes

Una vez se han logrado estos primeros niveles de concientización, tanto desde el papel del docente como de la dinámica de corresponsabilidad en las relaciones con los estudiantes, se da inicio a la fase de Formación a Estudiantes, en la cual el liderazgo en la intervención la asume el equipo de docentes tutores, con acompañamiento de los profesionales de la CCB quienes fortalecen el proceso a partir de retroalimentación permanente.

Para lograr lo anterior, se construyen conjuntamente estrategias metodológicas coherentes con el ciclo vital de los jóvenes a partir del análisis obtenido en la Fase de Apreciación de la Conflictividad. Es en estos espacios donde se propician encuentros de diálogo, emergen las emociones, las historias de vida y vivencias cotidianas, a partir de las cuales se aborda la escala axiológica y se genera un consenso frente a los valores que dan sentido a la vida de cada uno de los protagonistas. Así mismo, permiten reflexionar acerca de la responsabilidad del Gestor del Conflicto Escolar, y hace posible la integración entre los actores desde una perspectiva distinta a las áreas del conocimiento que ellos imparten, permitiendo ampliar la visión del docente con la perspectiva del joven y, estableciendo una relación docente-estudiante desde una postura horizontal.

Con los jóvenes, además se trabaja el nivel de superación personal que les permita desarrollar habilidades y competencias sociales relacionadas con la convivencia pacífica, la resolución de conflictos y el crecimiento personal. En esta etapa se enfatiza el trabajo estructurado en talleres que atienden el desarrollo de la inteligencia emocional y los principios morales.

4.2.3.8 Fase de capacitación en métodos alternos de solución de conflictos (MASC)

A continuación se aborda la fase de capacitación en MASC, en la que se introducen conceptos y herramientas de estos métodos, así como la comprensión del conflicto desde la perspectiva de la transformación, con el fin de integrar la visión personal con la función social que desempeñarán como gestores de conflictos. En este primer nivel de acercamiento a los métodos se introducen las múltiples alternativas y figuras que existen como posibilidad para gestionar los conflictos en su institución. Igualmente, y respondiendo al criterio de voluntariedad en los procesos alternativos de solución de conflictos, cada una de las personas que participan en la formación decide su continuidad y conforman la Mesa de Gestión del Conflicto, definiendo a través de un ritual colectivo su participación.

4.2.3.9 Fase de especialización

Una vez terminada la capacitación y con la aceptación, que es de manera voluntaria, se inicia la fase de especialización, en la cual, a partir del análisis colectivo y evaluando las necesidades particulares del contexto, se selecciona el método de solución de conflictos que se considera más apropiado y se procede a la capacitación técnica, propiciando además espacios de formación para reafirmar aptitudes y conocimientos que ya han adquirido, utilizando ejercicios vivenciales, tales como simulaciones o estudios de caso. Igualmente se entregan las técnicas para el manejo de actas de compromiso y, muy especialmente, la conciencia de las responsabilidades sociales que deben tener los integrantes de la mesa de gestión de conflictos al convertirse en referente social para la comunidad educativa.

Una vez concluida se lleva a cabo la ceremonia de certificación, momento muy significativo para los grupos y la institución, pues es en ésta en donde los jóvenes y los docentes se comprometen públicamente a ser Gestores del Conflicto y por lo tanto un ejemplo de convivencia. Una vez están certificados se lleva a cabo, en cada institución educativa a la que pertenecen los jóvenes y docentes, un ritual de lanzamiento de la Mesa de Gestión, inaugurada por los propios gestores. En esta ceremonia se ofrece a la comunidad educativa la mesa como el canal idóneo para resolver los conflictos que se presentan al interior de esta comunidad invitando a abandonar la violencia como canal de resolución de las diferencias. A partir de este momento entran oficialmente a funcionar las mesas y los gestores del conflicto.

4.2.3.10 Fase de continuidad

Es la etapa en la que, por una parte, se generan alianzas entre los Comités de Convivencia u otras instancias del gobierno escolar y con los directivos, lo que aporta a la permanencia del modelo y; por otra, a partir de las fortalezas y dificultades surgidas en el trabajo, se desarrolla un segundo nivel de especialización, que permite a los Gestores,

afianzar los conocimientos y potencializar sus habilidades en la solución de conflictos mejorando su desempeño y fortaleciendo elementos fundamentales de la inteligencia emocional y de las habilidades sociales y comunicativas.

En esta fase, los gestores deberán apropiarse del programa y promover la alternatividad para la gestión de conflictos en el ámbito escolar generando cambios en la cultura institucional. Para ello y de manera permanente, deberán llevar a cabo acciones de sensibilización en la comunidad educativa de forma tal que esta reconozca y legitime la Mesa de Gestión como un espacio real para resolver los conflictos cotidianos que emergen de la interacción. Además se definen los aspectos administrativos y las estrategias para el montaje y administración de la mesa de gestión.

Por otra parte, los y las estudiantes certificadas, entran a formar parte de la Red Nacional de Gestores y Conciliadores Escolares (RENACEG), que les permite trascender las fronteras de su escuela y beneficiar, con su labor a niños y niñas de otras instituciones educativas que también están a la espera de alternativas para gestionar sus diferencias, a través de la realización de Jornadas de Conciliación. Un objetivo fundamental de la Red es que las y los gestores se reconozcan como actores importantes en la escena comunitaria, local y distrital, y en el ejercicio de sus derechos puedan participar activamente en la construcción una nueva versión de juventud capaz de proponer estrategias que aportan a la sana convivencia.

La Red se dinamiza de manera permanente a través de encuentros semestrales en los que participan dos líderes de cada Mesa, en donde se socializan las experiencias y se construyen propuestas de trabajo en red. Teniendo en cuenta que los jóvenes de las mesas de gestión están próximos a graduarse de bachillerato, la CCB brinda acompañamiento a las instituciones educativas para que los docentes tutores, con el apoyo de los estudiantes gestores que también transfieren sus conocimientos a quienes los sucederán en la labor, desarrollen el proceso de formación, definiendo un nuevo conjunto de estudiantes, denominado “grupo réplica”, los cuales son seleccionados de uno de los cursos en donde

dictan clase los docentes tutores con el fin de facilitar el seguimiento y la disponibilidad de espacios para que se hagan los diferentes talleres y capacitaciones que estos requieren durante su etapa de formación. Estos estudiantes son elegidos en primera instancia por el grado de compromiso y responsabilidad, madurez, interés por el programa, espíritu investigativo, entre otros aspectos, que se evidencian por el conocimiento y experiencia que los docentes tutores tienen de ellos. De igual forma se debe contar con el permiso y apoyo de los padres de familia para todo el proceso.

Esta es una actividad básica para asegurar la continuidad y sostenibilidad del modelo en el tiempo, sin que signifique la copia mecánica del mismo logrando la permanente adaptación a las circunstancias específicas de cada escuela, en cada momento y en cada tiempo.

4.2.4 Resultados del programa

Un primer resultado es la consolidación de un modelo de negociación de conflictos en donde los estudiantes y los profesores son los actores centrales de los procesos, respetando las habilidades y destrezas de cada uno, que excluye el modelo disciplinario basado en una autoridad incuestionable de parte del profesorado o las directivas. Es un modelo flexible ya que permite acomodarse a las especificidades de las instituciones educativas, sus alumnos, su comunidad y su tiempo.

De igual forma promueve la reflexión sobre las raíces de los conflictos y trabaja desde la perspectiva de la inteligencia emocional y no de las normas impuestas. Desde su concepción tiene involucrada la continuidad del mismo, sin la necesidad constante de la intervención de la CCB, gracias al grupo réplica y el equipo tutor. Esto ha permitido que la CCB multiplique el modelo en un mayor número de escuelas y que el modelo sea independiente de su presencia permanente.

Otro importante resultado, es la interacción y cooperación de las autoridades públicas de educación tanto distrital, municipal y departamental, los cuales ven en la CCB un importante aliado para el fortalecimiento de la sana convivencia escolar.

El programa ha formado a más de 20.000 mediadores que afectan a más de 220.000 personas. Un estudio realizado por CIMAGROUP Investigación y Análisis de Mercado, identificó que 74% de los usuarios del programa califican el desempeño general entre bueno y excelente, el 93% de los estudiantes que han sido usuarios de las Mesa de Gestión señalan que lograron una solución pacífica y efectiva del conflicto; en el 90% de los casos, se cumplen los acuerdos concretados en la mesa de conciliación, y el 84% de los alumnos afirman que acudirían a las mesas para solucionar sus conflictos; el 56% creen en la conciliación como un método efectivo para la solución de conflictos y el 100% de los estudiantes y docentes de las escuelas en donde funciona reportan conocerlo (CCB).

Hay colegios que aún no se han podido integrar al Programa HERMES y para atender esta “demanda insatisfecha” se han establecido las Jornadas de Conciliación, a cargo de los integrantes de la red RENACEG, que se llevan a cabo periódicamente en colegios en donde no opera el programa y en las cuales miembros de esta red trabajan con estudiantes de otras instituciones educacionales, que les permite interiorizar la experiencia y desarrollar sus propios modelos de conciliación pacífica del conflicto en sus colegios.

Un aporte muy importante de este programa ha sido la identificación de las causas más frecuentes de los conflictos al interior de las escuelas, lo cual ha aportado a la definición de posibles soluciones. Estas son el robo, los apodos en la mayoría de los casos peyorativos, la discriminación, la preferencia en contra de otros, la agresión y la falta de respeto, entre otras. En las jornadas de RENACEG, se ha podido evidenciar que la discriminación, entendida como la poca tolerancia a las diferencias bien sean de raza, religión, económicas, por preferencias sexuales, por moda, gustos musicales, fútbol, grupos de amigos, etc. tiene el índice más alto de incidencia y subyace en las demás manifestaciones de conflicto.

Igualmente, se ha podido identificar que los estudiantes manifiestan una visión negativa del conflicto, siendo este entendido como un elemento que dificulta las relaciones, el desarrollo de su personalidad y pone en peligro su seguridad, ante lo cual, optan por la agresión como mecanismo de defensa, comportamiento que muchas veces responde también al contexto social en el que vive el joven que lo mantiene en estado de alerta y lo lleva a reaccionar de manera violenta ante cualquier estímulo negativo.

4.2.5 Costos y financiamiento

El programa cuenta con dos fuentes principales de financiamiento. La Cámara de Comercio de Bogotá, institución que lo creó, aporta el 80% del costo total del programa, seguida de la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría de Educación Distrital que ha firmado un convenio por el cual cubre el 50% del valor de los honorarios y los materiales para 36 colegios distritales, convenio que también se ha logrado con algunos municipios de Cundinamarca como es el caso de Zipaquirá.

4.2.6 Obstáculos y desafíos en la implementación

Uno de los primeros obstáculos fue la dificultad para que la comunidad educativa y en especial sus directivos y el profesorado entendieran el ámbito escolar no sólo como un espacio en el que se ofrecen contenidos académicos sino como laboratorio de vida para la convivencia pacífica. Es claro que esta visión no corresponde a la formación que han recibido los docentes y por lo tanto, no es de extrañar la resistencia que podían presentar. En muchas escuelas el equipo docente expresó dudas sobre la posibilidad de incorporar este tipo de proyecto de concertación y diálogo como método de solución de conflicto, contrario al estilo autoritario como fuente de seguridad y control. Por lo tanto en el arranque del programa fue necesario establecer espacios de diálogo con los directivos y los maestros para llevarlos a participar activamente en el proceso sin que se sintieran agredidos y cuestionados en su papel de educadores.

Los padres y madres de familia fueron claves en este proceso elevando su preocupación por la violencia en las escuelas y los efectos que puede tener en la deserción escolar y el aprendizaje. El proceso de sensibilización pronto inició a dar frutos gracias a las estrategias que integran a estos cuadros de la comunidad educativa mostrándoles las ventajas del cambio de perspectiva y su utilidad incluso para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes en un marco de convivencia pacífica. Por otra parte, las entidades educativas tienden a ver el programa como una vía rápida para el cambio del clima de convivencia en las escuelas, y no como es; un proceso que requiere un tiempo para consolidarse y dar frutos.

Así mismo, en algunos casos se han presentado dificultades en el cumplimiento del cronograma establecido debido a la alta rotación de los docentes, lo que conduce a que en algunos colegios el programa se desactive, no pudiendo desarrollar adecuadamente la réplica, problema que continúa presentándose de manera recurrente y frente al cual desafortunadamente la CCB no ha podido encontrar soluciones concretas. Esta situación, en la práctica ha conllevado mayores costos, porque cuando esto sucede se ven obligados a iniciar el proceso con los nuevos docentes que se integran a la escuela. Pero por otro lado, aquellos maestros que ya han culminado su proceso de capacitación y son trasladados a otras escuelas, llevan consigo el cambio de aproximación al espacio escolar y multiplican el modelo en otros sitios.

4.2.7 Aspectos innovadores

Uno de los elementos centrales de innovación es el colocar a los alumnos como actores centrales de los procesos de resolución de conflictos y no como receptores de lineamientos o acciones desarrolladas por los mayores. Además es innovador el enfoque integral contra la violencia, que si bien trabaja en el ámbito escolar, trasciende e impacta la comunidad e incluso las familias. El manejo del conflicto está en manos de los niños, niñas

y jóvenes; docentes y padres generando mayor empoderamiento y corresponsabilidad de toda la comunidad educativa, como protagonistas del proceso.

Otro aspecto de enorme importancia ha sido explicitar y lograr reconocimiento, por parte de los docentes, al ser agentes que motivan y subyacen en los conflictos e ir a la Mesa de Gestión del conflicto como sujeto que aporta a la generación de solución de discordias. La metodología que contempla la inteligencia emocional como principal eje ha sido un elemento clave e innovador en la forma de hacer frente a los conflictos escolares y la construcción de una convivencia basada en el diálogo que reconoce los conflictos sin buscar culpables ni quien tiene la razón.

Es un modelo que rompe con los sistemas de autoridad del profesorado sobre los alumnos para el control de los comportamientos indeseados y aumenta la visión de autoridad por conocimiento y comprensión más que por las sanciones que van a recibir. Igualmente, el diálogo entre estudiantes que enfrentan problemas reduce el sentido de supremacía de unos estudiantes sobre otros y por lo tanto las descalificaciones que conllevan violencia.

Todo lo anterior ha permitido modificar los paradigmas y otorgar énfasis a la responsabilidad social, la concertación y el diálogo en el conflicto, con la posibilidad de restaurar las relaciones antagonistas. El programa permite generar grupos semilleros de paz en cada una de las instituciones educativas, lo cual hace, que al salir de sus instituciones sean forjadores de paz en cada uno de los ámbitos de su vida. Otro elemento central del programa es su capacidad de lograr un alto nivel de sistematización que permite reproducirlo, pero a su vez, una metodología que hace posible adaptarlo a cada una de las realidades en las que trabaja. Por último, se resalta la creación de la red RENACEG que por un lado es un espacio en el que se comparten y conocen experiencias entre los diferentes mediadores, con lo cual se enriquece de manera permanente el aprendizaje y, por otra se ha convertido en un canal para capacitar mediadores en otros centros educativos a los cuales la CCB no alcanza a atender y a consolidar el modelo. Esta red además genera un enorme

sentimiento de apropiación y orgullo que fortalece a los mediadores, sean estos estudiantes o docentes.

4.2.8 Resultados Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.

En el año 2013 se retoma el proceso formativo que se inició en 2012 con el grupo réplica, aclarando que es inevitable el cambio y el ingreso de unos pocos estudiantes por el comienzo de un nuevo año escolar, lo cual implica reiniciar el proceso desde la formación a estudiantes para luego continuar con la fase de capacitación llegando a certificar a 23 estudiantes. Con respecto al grupo de docentes tutores se destaca el apoyo a través de sus clases, en el desarrollo de los talleres y las constantes reflexiones al grupo réplica.

Durante este año el grupo de tutores se redujo a dos docentes. Se involucró al docente que estaba haciendo el reemplazo de la licencia de una de ellas pero como su estadía era temporal no se realizó proceso de capacitación formal; la orientadora no pudo estar en todos los encuentros por cruces con sus obligaciones del cargo y la logística del refrigerio.

En el primer comité de autogestión en el cual se contó con la Rectora y la líder de zona, se pactó ampliar la capacitación a docentes de primaria y de la jornada tarde para que adquieran herramientas en el manejo del conflicto con la condición que al concluir dicho ciclo de capacitaciones en la CCB se complementarían con el trabajo de la consultora en instalaciones de la institución educativa. No obstante dicho grupo no se mantuvo, incluso en algunos casos solo asistieron a una de los talleres del proceso.

Con los tutores se generaron espacios de sensibilización exclusivos de HERMES, entre ellos el día de la mujer, el lanzamiento oficial de la mesa y la realización de jornadas de conciliación, una en secundaria y otra en primaria.

Durante el año 2014 se desarrollaron sensibilizaciones con la comunidad educativa, las cuales fueron lideradas por los estudiantes gestores y docentes tutores quienes a través de una dirección de grupo se sensibilizó a la comunidad educativa; adicionalmente el tutor que dicta ética, trabajó taller sobre respeto como parte de su asignatura relacionándolo con la sana convivencia. Adicionalmente se realizó sensibilización con padres de familia del grupo réplica para socializar el tema de habeas data e informar sobre balance del programa.

En lo relacionado con la formación, el primer semestre se dedicó al montaje de la mesa de conciliación, prácticas y construcción del código de ética. En el mes de septiembre se definió el nuevo grupo réplica con el cual se desarrolló fase de apreciación y formación. Adicional se realizó capacitación al grupo de tutores sobre estilos de afrontamiento frente al conflicto.

Se desarrollaron dos jornadas de conciliación en las cuales se sensibilizó a los estudiantes desde primero a once observando mayor acogida en primaria. Se recordó sobre la alianza que debe existir con el comité de convivencia y, la utilidad de las mesas de conciliación en la intervención de los casos Tipo I, de acuerdo con la Ley 1620 y su Decreto Reglamentario, para reducir su escalonamiento al interior de la institución educativa.

Desde el inicio del 2015 en una dirección de curso se socializó el manual de convivencia y la tipificación de las faltas; por tanto se les recordó a los estudiantes la posibilidad de acceder a la conciliación escolar. El Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. participó en el foro institucional con stand del Programa HERMES en el cual se presentó video de testimonios de egresados y su impacto en el proyecto de vida haciéndolos mejores ciudadanos.

Adicionalmente se dramatizó una conciliación para que los padres y estudiantes de otras sedes conocieran la figura de la conciliación. Con los padres de familia de grupo réplica se realizó taller que tenía como propósito el conocimiento del Programa Hermes y

los beneficios para sus hijos. Los docentes de la sede C recibieron capacitación de tipología del conflicto a través de análisis de casos y la forma de intervenirlos de acuerdo con el manual de convivencia haciendo visibles sus falencias y la importancia de su aporte a dicho documento. En cuanto a la formación se realizaron talleres siguiendo la metodología propuesta por el Programa HERMES desarrollando las fases de apreciación, formación, identificación de competencias, capacitación, prácticas y certificación. Se certificaron a 22 estudiantes de grado séptimo. Se llevaron a cabo 2 jornadas de conciliación con su correspondiente verificación. Se evidenció escasa participación de estudiantes de bachillerato en estas jornadas de conciliación.

De acuerdo con los resultados se aprecia una disminución en algunos de los indicadores de resultados del Programa HERMES en la IED Jorge Gaitán Cortés, tal como se aprecia en los diferentes conceptos que mide el programa (ver Tabla 1). Es así como, los docentes tutores han disminuido su participación, al pasar de 6 docentes en el año 2012 a 2 en el 2015.

En cuanto al número de gestores certificados, aunque se inicia con la totalidad de los integrantes del curso seleccionado para iniciar el proceso de formación del grupo réplica, sólo se certifica alrededor del 50% de los estudiantes. Debido a que sólo iniciaron 25 estudiantes la formación, esta cifra cayó en un 30% con respecto a 2014. El número de casos atendidos se ha venido reduciendo, ya que tanto en 2012, en 2014 y 2015 con 2 jornadas en este último año se atendieron 65 casos, es decir el 55 % menos que en 2012, 42% menos casos que en 2013 y 12% menos que en 2014. También la participación en los eventos de la Cámara de Comercio de Bogotá viene en decremento, a sabiendas que con miras a la fase de empoderamiento se debe estar más en contacto con este organismo con el fin de actualizar y aplicar las herramientas que brinda la CCB a las instituciones educativas que tiene adoptado el Programa HERMES.

Tabla 1. Resumen Resultados Por Año Programa Hermes Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.

CONCEPTO	2012	2013	2014	2015
1. TOTAL DE TALLERES ADELANTADOS	N.D.	14	18	21
2. TOTAL DE VISITAS REALIZADAS	N.D.	38	47	48
3. DOCENTES TUTORES	6	4	2	2
4. ESTUDIANTES EN FORMACIÓN	31	35	35	25
5. GESTORES DEL CONFLICTO CERTIFICADOS	16	23	18	18
6. TOTAL DE SENSIBILIZADOS	699	1807	640	1185
7. JORNADAS REALIZADAS	2	4	2	2
8. CASOS ATENDIDOS	143	112	73	65
9. EVENTOS EN CCB EN LOS QUE PARTICIPARON	N.D.	5	4	3

Fuente: Elaborada por el autor

4.3 SOCIOLOGÍA RELACIONAL Y LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El sociólogo italiano Pierpaolo Donati elabora una teoría sociológica de tipo relacional para la observación, análisis, estudio y descripción de la complejidad social en clave relacional. Dicha teoría entiende que la realidad se compone de relaciones que se articulan y emergen de muy diversa manera, se reproducen, cambian y desaparecen con el paso del tiempo. De ahí que un cambio social suponga siempre un cambio en el modo en cómo se configuran y establecen las relaciones sociales entre los diferentes actores, sean

estos individuales o colectivos, influyendo en su manera de pensar y actuar y que por ello pueden dar lugar a transformaciones sociales. (Donati, 1993, p.41)

Esta teoría permite, asimismo, redefinir los problemas sociales en, desde y a través de relaciones, entendidos no como problemas individuales, institucionales o sistémicos, sino como patologías sociales relacionales (Donati, 1993). Para ello identifica aquellas relaciones mal establecidas entre los diferentes actores individuales o colectivos que han dado lugar a relaciones no humanas o deshumanizadas y que han acabado por perder de vista al hombre como sujeto principal de toda acción social (Sandoval y Garro, 2012).

Como señalaba Donati (2011), la fundamentación sociológica de la teoría relacional radica en la expresión: "en el principio fue la relación". (p. 17) Esta afirmación bien puede sintetizar todo el pensamiento de la sociología relacional de Donati. Según el paradigma relacional, el cambio social consiste en "la emergencia de realidades sociales ejercidas por sujetos individuales o colectivos que están en relación unos con otros en un determinado contexto". (p. 138) Por ello, su objetivo es el análisis de las transformaciones, eliminaciones y apariciones de nuevas formas de relación que han llevado a la transformación social (Donati, 2006, p. 176).

Donati (2006) entiende que el objeto de estudio se ha de centrar en las relaciones sociales y que la sociedad es un conjunto de relaciones sociales. Según Donati los hechos sociales son realidades relacionales. En una relación hay que tener en cuenta el contexto social y las demás personas. Se pueden mantener diferentes tipos de relaciones según con qué personas se interactúa, es decir, que cada relación implica formas propias de interdependencia. Sin los otros uno no puede llegar a ser lo que se es, ejemplo: padre sin hijos, médico sin pacientes, docente sin alumnos, etc. Es decir que cada tipo de relación genera formas de interdependencia, en donde relacionarse implica dar y recibir.

La propuesta de Donati es que las relaciones entre las personas no le pertenecen ni a uno ni al otro, es una realidad distinta que surge de ambos. Una relación social es una

referencia que conecta sujetos y actualiza y genera un vínculo entre ellos, ya existente o nuevo. No existen sujetos aislados, sino tramas de relaciones y en estas tramas de relaciones es en las que los sujetos se definen, pero lo hacen de forma relacional.

A la luz de la sociología relacional, Sandoval y Garro (2012) esbozan su utilidad para el estudio y fundamentación de la institución educativa, la cual es entendida como sujeto social con capacidad para la transformación y el cambio social puede actuar como comunidad intermedia detectora de nuevas necesidades. No debe perder de vista su compromiso con la sociedad, que debe ir más allá de la formación de personas competentes al educar también a ciudadanos activos y comprometidos, en permanente apertura a su entorno y a los demás (Sandoval y Garro, 2012).

La institución educativa entendida como sujeto social debe dar respuesta a las demandas sociales y a las necesidades auténticas del ser humano, es decir, a sus dos finalidades principales: una extrínseca y otra intrínseca. La primera hace referencia a la función socializadora, por lo que la acción de la institución educativa se orienta al desarrollo de las capacidades de las personas para dar respuesta a las necesidades presentes y futuras de la sociedad y aportar así al bien común. En este sentido, la tarea de la institución educativa radica en ofrecer oportunidades para que las personas se formen en una ocupación u oficio y a través de ellas puedan desplegar lo mejor de sí. La segunda finalidad corresponde al desarrollo de la sociabilidad: la institución educativa orienta su acción al desarrollo de cualidades para manifestarse en sociedad, para llevar a cabo actos positivos de vida social y formar hábitos. En última instancia, a cultivar virtudes para aprender a convivir (Sandoval, 2011).

Para Sandoval, la institución educativa se desenvuelve en un contexto entendido como el ámbito donde se desarrolla la coexistencia, configurado por la red de relaciones que se establecen por el carácter social del ser humano para aportar y recibir la cultura. Los contextos son los espacios o marcos donde actúa la comunidad de personas al servicio de la sociedad y del bien común, donde se pone en juego el carácter donal del ser humano. Desde

esta mirada, la educación ayuda al crecimiento humano, al desarrollo del ethos personal para la generación de la cultura en sus diferentes formas, penetrando en el entendimiento para captar la verdad y capacitando para la participación social en la satisfacción de las necesidades reales del otro. El ámbito natural en donde se forja esa sociabilidad y se apuntala la donación personal es la familia originaria, donde se vive de modo natural la donación y aceptación personal. La familia es la cuna de la coexistencia personal" (Bernal, Altarejos y Rodríguez, 2009).

La institución educativa posee una identidad colectiva que, si es capaz de establecer auténticas relaciones humanas, es capaz de agrupar a personas muy diversas entre sí pero que reconocen un objetivo común y que es lo que las lleva a identificarse con la institución: la ayuda al crecimiento y perfeccionamiento de las personas (Sandoval y Garro, 2012).

Los actores educativos como sujetos sociales son los protagonistas del comportamiento cívico del hombre, son los responsables de tipificar pautas y comportamientos de un modo estable, de constituirse en un depósito de sentido, de legitimarlos, vinculados a los status y roles que representan. Son los responsables de generar nuevas formas de pensar, hacer y relacionarse, a través del descubrimiento y proyección de su propia identidad y la de los otros, generando cultura y ayudando a ser cultura en el ejercicio de los roles que representan en la dinámica educativa (Sandoval y Garro, 2012).

Para las mencionadas autoras la institución educativa es una realidad *sui generis* y por lo tanto es más que la suma de sus miembros. La unión de todos ellos da lugar a relaciones y bienes emergentes producto del trabajo asociativo y colaborativo. Como consecuencia, se sugiere para una más completa comprensión de la institución educativa, pasar de la sociología del conflicto basada en la identidad moderna y postmoderna, a la sociología relacional, basada en la identidad relacional. A partir de ella, las diferencias y situaciones de conflicto, no se ven como problemas, sino como diferencias con posibilidad de

integración que constituyen oportunidad de conocimiento y de crecimiento personal para todos (Sandoval y Garro, 2012).

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la sociología relacional destaca la reciprocidad y la ayuda mutua como elementos claves y constitutivos de la institución educativa. Dicho de otro modo, estar abiertos a las necesidades de los demás con el objetivo común siempre presente: la institución educativa y su labor social. Bajo esta perspectiva, las relaciones internas a la institución entre todas las personas que la integran son bienes relacionales que favorecen a todos (Sandoval y Garro, 2012).

Para Sandoval y Garro (2012) la institución educativa debe cuidar también las relaciones externas, ya que la relación tiene, en sí misma, una dimensión bidireccional. La apertura expresa gráficamente el sentido que tiene la relación. De este modo, la institución educativa no puede cerrarse en sí misma, debe buscar la implicación, colaboración y ayuda de todos los subsistemas y agentes sociales, tanto individuales como colectivos. Debe ser propulsora de nuevas relaciones y creadora de redes colaborativas.

Por lo tanto la teoría relacional de Donati constituye un gran aporte a la institución educativa para la reconfiguración social, al permitir a directivos, educadores y, en general, a los estudiantes, nuevos sujetos sociales, identificar, comprender y analizar las relaciones mal establecidas en el entorno local, nacional e institucional y a intervenirlas con la participación activa de sus miembros, reformulándolas e introduciendo patrones relacionales estables, a partir de los procesos educativos y de la misma convivencia. (Sandoval y Garro, 2012)

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación para el presente estudio se enmarca dentro de la tipología “Análisis de una Situación Particular con un Enfoque Cualitativo”.

5.2 UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la investigación el universo lo componen los estudiantes, docentes y personal administrativo de la Institución Educativa Jorge Gaitán Cortés de las sedes A, B y C, jornadas mañana y tarde que suman un total de 1.500 personas.

La población comprendida la integran los estudiantes y docentes de la Institución Educativa Distrital Jorge Gaitán Cortés de la Sede C que laboran en la Jornada Mañana y que totalizan 498 personas.

Para llevar a cabo la investigación se utiliza un Muestreo Aleatorio Simple con un tamaño de población de 480 estudiantes el cual arroja una muestra de 173 personas, utilizando la fórmula para cálculo de muestra finita, con un error del 5% y un nivel de confianza del 90%. Para los docentes, cuya población es de 18 maestros, se determina una muestra de 18 maestros, con un error del 1%, y un nivel de confianza del 99%.

5.3 INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información se emplearon dos instrumentos: un cuestionario dirigido a estudiantes y docentes, y en segunda instancia el cuestionario de Thomas-Kilmann aplicado a la muestra determinada para estudiantes.

El cuestionario está conformado por un conjunto de preguntas escritas, las cuales fueron respondidas también en forma escrita, para obtener la información relacionada con el Programa HERMES. La herramienta de Thomas-Kilmann (TKI TM) es un instrumento que evalúa el comportamiento típico de un individuo frente a situaciones de conflicto (Ver Anexo 1).

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 ENCUESTA A ESTUDIANTES

Con respecto a la indagación preliminar sobre conocimiento del Programa HERMES por parte de los estudiantes al interior de la IED Jorge Gaitán Cortés se encontró que un 68% (126) afirma conocer el programa, mientras que un 32% (58) manifestó no conocerlo. Al preguntarles sobre lo que saben del Programa HERMES, un 28% de los estudiantes revela no saber nada del programa.

Hay un 22% que sabe que el Programa HERMES soluciona y/o resuelve situaciones de conflicto al interior de la institución educativa. Un 19% lo relaciona con el término “reconciliación” y conciliación, y otro tanto manifiesta que es para solucionar y/o resolver “problemas”. Es decir, que sumando estos agregados se tiene como resultado que el 60% sabe lo que hace el Programa HERMES.

Hay un 17% que tiene una mínima noción de lo que hace o para qué sirve el Programa HERMES en el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. En esta pregunta es importante resaltar que aproximadamente un 19% relaciona la palabra conflicto con el concepto “problema” lo cual evidencia que es necesario reforzar el concepto de lo que es conflicto y diferenciarlo de lo que significa problema, ya que esto le imprime una connotación negativa al término conflicto.

Al consultar sobre el principal objetivo del Programa HERMES se aprecia que el 33% no sabe cuál es el principal objetivo del programa, mientras que el 25% manifiesta que es el de resolver, solucionar y/o conciliar los conflictos escolares; un 18% lo expresa pero con el concepto “problema”, es decir, hay una aproximación en el 43% de los estudiantes sobre el objetivo del Programa HERMES. Para un 15% el Programa HERMES aporta a la convivencia y a la reconciliación dentro de la escuela, lo cual es cierto como resultado de la

gestión del conflicto en el ámbito escolar. Hay un 17% que con otras palabras se acercan bastante al objetivo principal buscado por el Programa HERMES.

Al interrogar a los estudiantes sobre quien lidera el Programa HERMES en Colegio Jorge Gaitán Cortés el 53% lo desconoce. Un 11% reconoce ese liderazgo en la funcionaria (consultora) de la Cámara de Comercio de Bogotá. Hay un 8% que manifiesta que el Orientador es quien lidera el programa en la institución educativa. El 7% reconoce como líder al docente James Bautista (Docente Tutor Certificado). Tan sólo el 2% afirma que los dos docentes tutores certificados y activos son los líderes del Programa HERMES. También un 2% señalan a la docente Mercedes Suárez como líder que a pesar de no estar trabajando en este momento en el programa si es una docente certificada.

La docente Adriana Pérez también está certificada pero no la identifican dentro del Programa HERMES tal vez porque estuvo ausente de la institución por dos años. Sólo el 1% ve el liderazgo representado por el equipo de docentes certificados. El 5% reconoce el liderazgo del programa en cabeza de los estudiantes, y el 1% considera que el Programa HERMES es liderado tanto por los estudiantes como por los docentes.

En este punto se debe resaltar que si bien es cierto el acompañamiento es permanente por parte de la funcionaria de la Cámara de Comercio, la figura de liderazgo vista en ella se debe direccionar hacia los estudiantes y maestros de la institución puesto que el Programa HERMES debe llegar a ser autogestionable y ser liderado por el equipo capacitado para tal fin.

Sobre el funcionamiento del Programa HERMES, el 52% no sabe cómo opera el programa en la IED Jorge Gaitán Cortés. Un 24% se aproxima a la metodología del programa (conciliación entre estudiantes y resolución de conflictos). Hay un 16% que menciona algunos componentes del programa y que hacen parte del funcionamiento del mismo como estudiantes formados, diálogo, capacitaciones, talleres, entre otros. Se destaca

que más de la mitad no tiene claro el funcionamiento del Programa HERMES lo cual debe llevar a fortalecer este aspecto en la propuesta de mejora.

Al indagar por el espacio donde funciona el Programa HERMES, el 35% identifica el Aula Múltiple como tal, dado que es el salón del profesor James Bautista, quien dicta las asignaturas de Educación Ética y Educación Artística y, quien a su vez es docente tutor certificado por la Cámara de Comercio. En dicha aula es dónde en este momento se llevan a cabo las jornadas de conciliación y la mayoría de capacitaciones relacionadas con el Programa HERMES. El 34% no reconoce ningún sitio del colegio en donde funcione el programa. Tal vez por la razón de ser del servicio de Orientación, hay un 15% de los estudiantes que lo reconocen como el espacio donde funciona el Programa HERMES. El resto de la población encuestada identifica otros espacios del colegio (Ver Anexo 2). En términos generales se evidencia la falencia del Programa HERMES al no tener un espacio propio que se asuma de manera institucional y que fortalezca la presencia, reconocimiento e impacto del programa al interior del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.

Al consultar a los estudiantes sobre la utilización del Programa HERMES en las situaciones de conflicto que se les ha presentado en el colegio, un 29% (53) afirmó haber usado el programa mientras que el 71% (131) no ha acudido a éste.

El 41% no ha usado el Programa HERMES porque no ha tenido conflictos, problemas, peleas etc. Un 15% reporta que no lo ha usado pero no indica la razón específica. Otro 10% indica que no lo ha usado porque no lo conoce o sabe de su existencia en la institución educativa. El 24% manifiesta que lo ha usado porque ha tenido conflictos y/o problemas. Un 5% de los que indicaron haberlo usado no reportaron razones particulares para haber acudido al Programa HERMES.

Por lo tanto la propuesta de mejora debe apuntar que ante cualquier situación de conflicto, aspecto inherente e inevitable en el ámbito escolar, el estudiante debe tener interiorizado el Programa HERMES para que ante el asomo de una situación conflictiva,

por pequeña que parezca, acuda de manera inmediata a los estudiantes formados como gestores y/o a los docentes certificados como tutores para que los conflictos generados no escalen y se conviertan más adelante en una confrontación más aguda.

Al preguntarles a los 53 estudiantes (29%) que han usado el Programa HERMES si el conflicto se solucionó, el 100% respondió afirmativamente, es decir, que sí lo ha usado para gestionar y solucionar sus conflictos, reportando haber tenido solución al mismo, lo que evidencia una alta efectividad del programa al interior de la institución educativa. La propuesta de mejoramiento debe buscar mantener o mejorar estos resultados pero con un mayor uso del programa lo que redundará en un mejor ambiente escolar y una apuesta significativa por la sana convivencia.

Dentro de la investigación se les preguntó el por qué se solucionó el conflicto. Con este interrogante se buscaba confirmar los hallazgos de las preguntas 7, 8 y 9. El 43% ratifica no usar el Programa HERMES sin entrar en razones específicas. El 24% manifiesta que sí lo usa y se solucionó el conflicto porque se dialoga y se supera el conflicto y/o problema. Hay un 5% de los que reportaron solución a su conflicto que no indicaron el por qué se solucionó. El 17% reporta no usarlo por no tener conflictos y/o problemas que solucionar. Se destaca que tan sólo el 3% reporta que el conflicto sigue igual o que no sirve el programa para lo que fue creado, destacando la efectividad del mismo y ratificando que la propuesta de mejora debe tender a fortalecer el programa para que siga cumpliendo con los objetivos para los cuales fue diseñado dentro del ámbito escolar.

Al consultar a los estudiantes si recomendarían el Programa HERMES a un compañero que tiene conflictos, el 74% (136) respondió que sí lo haría, y el 26% (48) manifestó que no lo recomendaría para la resolución de conflictos. El resultado anterior (74%) respalda la importancia del programa y la necesidad de su difusión para obtener mejores resultados, buscando que el 100% siempre lo recomiende al conocer de cualquier situación de conflicto al interior de la institución educativa.

El 63% de los encuestados recomendaría el Programa HERMES porque aprecian que a través del diálogo se solucionan los conflictos y/o problemas. El 8% afirma que lo recomienda porque en sus palabras es “bueno”. Hay un 3% que lo recomienda pero no da las razones. El 14% de los estudiantes definitivamente no lo recomiendan porque reiteran no conocer el programa. Un 7% no explica sus razones para no recomendarlo. Y un 3% simplemente no sabe o no responde el por qué no recomendar el Programa HERMES. Tan sólo el 2% siente que no sirve o que sencillamente no le interesa recomendar este programa.

A la pregunta sobre cuál es el mayor logro del Programa HERMES en la IED Jorge Gaitán Cortés, el 48% de los estudiantes, es decir casi la mitad, afirman que el mayor logro es la ayuda, la solución y/o la disminución de los conflictos al interior de la IED Jorge Gaitán Cortés. Aunque está en otra categoría, el 5% debe sumarse a este primer resultado ya que manifiesta que mejora la convivencia dentro del colegio, lo que daría un total de 53% que reconoce los logros del programa. El 35% de los estudiantes no conocen o no saben cuál es el mayor logro del Programa HERMES en la IED Jorge Gaitán Cortés. Tan sólo el 5% responde que el Programa HERMES no tiene ningún logro al interior del colegio. Por lo tanto es necesario que la propuesta de mejora promueva y garantice que los resultados del Programa HERMES sean conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa.

En cuanto a la mayor deficiencia del Programa HERMES, el 52% de los estudiantes manifiesta no saber o no conocer las deficiencias que tenga el programa, mientras que el 12% afirma que no tiene deficiencias. La mayor deficiencia reportada es la poca difusión e información que hay para la comunidad estudiantil sobre el programa (10%). Para un 7%, la falla está en la poca participación de los estudiantes. Para otro 7% la deficiencia radica en que no se soluciona el conflicto. También hay un reclamo con respecto a las pocas actividades, sesiones y talleres que aborda el Programa HERMES (5%). En la propuesta de mejora se deben tener en cuenta estos aspectos negativos con el fin de mejorar el programa y se minimicen las falencias que se puedan presentar.

De acuerdo con el 35% de los estudiantes, para que el Programa HERMES se fortalezca institucionalmente y se convierta en un modelo de resolución de conflictos para otros colegios de Bogotá se debe ampliar su difusión, informar más acerca de él y sus propósitos, darlo a conocer a toda la comunidad educativa y realizar más capacitaciones sobre el programa. Hay un 27% que declara no saber que implementar en el colegio para mejorar el programa. Un 10% cree que si conceptualiza términos como diálogo, conflicto, acuerdo, mediación, entre otros, el Programa HERMES mejoraría dentro de la institución educativa. Para un 8% no hay nada para mejorar. Para el 4% opina que se deben hacer alianzas con otros colegios y con los demás programas y proyectos institucionales. Otro 4% manifiesta que debe incrementarse tanto la participación de docentes como de estudiantes para fortalecer el Programa HERMES. Hay un 3% que opina que se deben llevar al colegio expertos en la temática de conflictos lo mismo que hacer más jornadas de conciliación, y como sugerencia importante está la de establecer un espacio fijo para el funcionamiento del programa lo mismo que incrementar el apoyo institucional (recursos) para su óptimo desarrollo.

Al indagar a cada estudiante sobre las razones por las cuáles no hace parte del equipo del Programa HERMES, el 44% reportó como razón principal la falta de conocimiento y/o existencia del programa al interior de la institución; un 15% manifiesta que sencillamente no quiere o no le interesa pertenecer al Programa HERMES. El 8% dice que no le gusta, otro tanto ya estuvo en el programa. Un 5% manifiesta que no tiene tiempo para dedicarle al programa. Existe un 5% que piensa que como no tiene conflictos, discusiones y/o problemas no debe o puede pertenecer al programa. Un porcentaje similar manifiesta que no han sido invitados para pertenecer a este programa. Otro 5% esboza que no es capaz o que es muy difícil. Algo positivo es que tan solo el 1% argumenta que no pertenece al programa porque no funciona.

En este apartado es importante resaltar que se debe fortalecer la promoción del Programa HERMES para atraer y motivar más al estudiantado, y de esta manera superar la apatía manifiesta hacia las propuestas que existen al interior de la institución como lo es el

Programa HERMES. Se debe garantizar que dentro de la difusión del programa quede muy claro el tema de los tiempos y la dedicación que se requieren al pertenecer y participar en el Programa HERMES, lo mismo que contemplar la posibilidad de invitar a más estudiantes para hacer parte del programa.

A la pregunta de si le gustaría hacer parte del equipo del Programa HERMES, 80 estudiantes (43%) respondieron afirmativamente, mientras que 104 (57%) manifestaron que no les gustaría pertenecer al programa.

La principal motivación para pertenecer al Programa HERMES es la disposición y deseo de ayudar a otras personas a solucionar sus conflictos y/o problemas al interior del colegio (28%); para un 9% el programa es interesante o simplemente les parece bueno. A un 5% de los estudiantes les gustaría hacer parte del Programa HERMES para aprender del mismo.

De los estudiantes que respondieron no querer hacer parte del Programa HERMES, al 15% no les gusta ni les llama la atención pertenecer al programa. El 14% manifiesta no conocer ni saber nada del programa y a otro tanto (14%) aducen que no les interesa

6.2 ENCUESTA A DOCENTES

Con respecto a lo indagado a los docentes sobre su conocimiento acerca del Programa HERMES se evidencia que sí saben acerca del programa destacando conceptos como resolución de conflictos, mediación y conciliación escolar; adicionalmente se identifica como una propuesta articulada con la CCB. Se hace hincapié que el programa busca mejorar la convivencia escolar con la participación activa de los mismos estudiantes. De las respuestas que se obtuvieron de los docentes encuestados, se evidencia que para ellos el programa es de la Cámara de Comercio de Bogotá. Por tanto, en la propuesta de mejora se debe aclarar que el programa es para la IED Jorge Gaitán Cortés y la Cámara de Comercio

de Bogotá es quien lo orienta y a través de su consultora hace el acompañamiento, pero el programa debe ser autogestionable y liderado en un 100% por los docentes y los estudiantes capacitados para tal fin.

En cuanto al objetivo que busca el Programa HERMES, para los maestros es claro que éste pretende mejorar el ambiente y la convivencia escolar, buscando a través del diálogo y la mediación, la solución a los conflictos que se presentan al interior de la institución educativa, cumpliendo de esta manera con uno de las premisas de la Ley 1620 con respecto a los mecanismos que debe contar toda institución educativa para promover la sana convivencia.

A la pregunta de si el docente ha usado el Programa HERMES para las situaciones de conflicto que se le presentan en el aula o en el entorno escolar, 16 (84%) respondieron que sí, mientras que 3 docentes manifestaron que no.

Los docentes piensan que el mayor logro del Programa HERMES en el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. es el fortalecimiento del PEI, dado que está contemplada como pilar del mismo, la convivencia armónica y participativa, resaltando la participación de los estudiantes quienes a través de la mediación y el diálogo han logrado mejorar la gestión y resolución de los conflictos escolares.

La percepción de los docentes en cuanto a la mayor deficiencia del Programa HERMES en la IED Jorge Gaitán Cortés, está relacionada con la cobertura del programa al interior de la institución. Para los docentes la principal falla es que esta propuesta pedagógica y formativa sólo está presente en una sede y en una sola jornada, desatendiendo buena parte de la comunidad educativa. En segundo lugar, para los profesores es una falla que el programa no cuente con un espacio físico definido para su funcionamiento y para realizar las mesas de conciliación, las cuales también son muy escasas según su apreciación. Una tercera debilidad que manifiestan es la falta de difusión y capacitación sobre el Programa HERMES.

Con base en lo anterior, los docentes encuestados proponen varias acciones para que el Programa HERMES tenga mayor impacto, reconocimiento y apropiación por toda la comunidad educativa: entre las más representativas está la de fortalecer el programa integrando y formando a todos los docentes de las tres sedes y las dos jornadas. De igual forma se debe capacitar a más estudiantes y no sólo a un curso porque pueden sentirse excluidos o no invitados, como lo manifestaron algunos estudiantes encuestados. Una tercera acción está relacionada con la necesidad de hacer más mesas de conciliación con sus respectivos seguimientos para corroborar los acuerdos y la solución a los conflictos abordados. Para los maestros lo anterior debe ir acompañado de una mayor difusión del programa tanto en sus propósitos como en sus resultados.

Los profesores encuestados consideran que los principales factores claves de éxito del Programa HERMES en el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. son: el trabajo responsable y dedicado de los docentes que lo lideran, la participación de los estudiantes como mediadores en la solución de conflictos, la solución pacífica de los conflictos, el diálogo como aspecto importante para mejorar la convivencia y el permanente acompañamiento de la Cámara de Comercio.

Como principales obstáculos que tiene el Programa HERMES en la IED Jorge Gaitán Cortés, los docentes señalan los siguientes: no llega a toda la comunidad educativa, en especial la primaria que es donde los estudiantes podrían adquirir, de forma temprana y oportuna, herramientas valiosas para la solución de sus conflictos; falta de socialización y difusión del Programa HERMES a toda la institución, falta de tiempo y espacios físicos para ejecutarlo que le den identidad propia y reconocimiento al programa. Otros obstáculos manifestados son las pocas jornadas de conciliación y seguimiento de los casos intervenidos.

A la pregunta de qué haría o implementaría en la IED Jorge Gaitán Cortés para que el Programa HERMES se fortalezca y se convierta en un modelo de resolución de conflictos para otras IED de la SED, los maestros propusieron que la asesoría, capacitación y

acompañamiento se haga con todos los docentes, que haya una mayor sensibilización y motivación para que tanto docentes como estudiantes se vinculen al programa, se fortalezca la difusión y promoción del programa al interior del colegio, sistematizar las experiencias y socializar los resultados obtenidos en los diferentes escenarios, realizar jornadas de reconciliación con mayor frecuencia, darle reconocimiento, espacios y tiempos a los líderes del programa, implementación de proyectos complementarios, e invitar a todos los estamentos que valoren, promuevan y utilicen el programa.

Como aspecto positivo, se evidenció que de los 19 docentes encuestados 15 (79%) respondieron que les gustaría hacer parte del Programa HERMES, y entre las principales motivaciones están que este tipo de programas constituyen un aporte para la paz de la nación porque si se aborda el manejo y la resolución de conflictos al interior de la escuela se estará solucionando una de las problemáticas más agudas del ámbito escolar que es la convivencia. Otra razón es contribuir con el fortalecimiento y consolidación del programa en las sedes de primaria.

De igual forma se considera que es un tema fundamental para el fortalecimiento del perfil del estudiante Gaitanista y por ende del Proyecto Educativo Institucional. Para los maestros también es un factor relevante el poder estar actualizados y más en un tema tan importante como lo es el manejo de conflictos y la convivencia.

En cuanto a las razones para no pertenecer al Programa HERMES los docentes que declinaron a la invitación adujeron no tener el tiempo necesario para dedicárselo al programa. Sólo una docente manifestó no tener el perfil para pertenecer al programa.

6.3 ENCUESTA A ESTUDIANTES GESTORES (CONCILIADORES)

Al finalizar el año 2015 se aplicó una encuesta a los estudiantes de Grado 11 certificados por el Programa HERMES quienes terminaban su labor como conciliadores. De esta indagación se obtuvieron los siguientes resultados.

Con respecto a la pregunta de qué es el Programa HERMES se puede constatar que tienen amplio conocimiento del mismo, destacando que hacen énfasis en el diálogo como la principal herramienta para solucionar el conflicto escolar. También se evidencia que el término conflicto es asociado con problema, lo cual hace necesario que la propuesta de mejora contemple la conceptualización clara de estas dos categorías.

Los estudiantes conciliadores destacan que el principal objetivo del Programa HERMES es solucionar los conflictos de manera pacífica y de esta manera contribuir con la sana convivencia en el ámbito escolar.

De igual forma reportan que los resultados del Programa HERMES son todos positivos, evidenciado en la prevención y disminución de conflictos escolares y problemas en la institución educativa, reiterando el diálogo como habilidad que han ido adquiriendo los estudiantes para solucionar sus diferencias.

Para los estudiantes encuestados la mayor deficiencia que tiene el Programa HERMES es la falta de un espacio físico en donde funcione el programa y en donde se puedan llevar a cabo las conciliaciones. En segundo lugar, ven como deficiencia la poca divulgación que se hace tanto del programa como de sus resultados. De igual forma hacen ver que se hace necesario más jornadas de conciliación y la dificultad de que el Programa HERMES no está presente en todas las sedes ni en la jornada de la tarde.

Aunque no reportan mayores obstáculos para la implementación, desarrollo y aplicación del programa, si enfatizan el tema del espacio físico propio para adelantar todo

lo relacionado con la gestión y solución del conflicto escolar. Del mismo modo solicitan más capacitaciones en donde se aborde y se fortalezca lo relacionado al Programa HERMES.

Para los estudiantes conciliadores es claro que los conflictos que aborda el Programa HERMES, son conflictos menores o leves que no involucran agresión física, problemas intrafamiliares o presuntos delitos como porte de armas, droga, etc. Es importante, para este punto, que la propuesta de mejora haga énfasis en el tipo de situaciones que afectan la convivencia escolar estipuladas por la Ley 1620 de 2013 (o de Convivencia Escolar) y su Decreto Reglamentario) y por ende clarificar que todas las que están catalogadas como Tipo I son las que en principio debe abordar el Programa HERMES en la institución educativa.

De acuerdo con lo expresado por los estudiantes conciliadores, las acciones que debe llevar a cabo la institución educativa Jorge Gaitán Cortés para que el Programa HERMES tenga mayor reconocimiento, apropiación e impacto en la comunidad educativa se resumen en: asignar un espacio físico y más tiempo para el funcionamiento del programa, incrementar jornadas de sensibilización, conciliación y difusión del programa e incrementar los talleres y capacitaciones sobre las temáticas que aborda el programa.

Los estudiantes en su mayoría piensan que al Programa HERMES no hay que hacerle modificaciones sustanciales; solamente hacer los ajustes que previamente han manifestado. En cuanto a los aportes que dejó el programa para sus vidas, los estudiantes conciliadores destacan que les suministró herramientas valiosas para ser mejores personas al saber controlar las emociones negativas como la ira, el orgullo; aprender a ser más tolerante, saber escuchar, a dialogar; adquirir la capacidad de ver desde la perspectiva del otro, cultivar el don de la paciencia, mejor conocimiento interior, mayor autocontrol, pensar antes de actuar para evitar problemas futuros, manejar diversas formas de conciliar para utilizar en el futuro, aprender que el valor más importante de las relaciones humanas es el

respeto, a ser más empático con los demás, valorar más la vida, a ser menos conflictivo, lo que sumado traerá beneficios importantes en su futuro.

Para terminar, los estudiantes conciliadores del Programa HERMES salientes dejaron positivos y reconfortantes mensajes a sus sucesores, entre los que se destacan que aprendan a controlar sus impulsos, nunca fomenten la discordia, participar en el programa con todo el esfuerzo, el empeño y dedicación para ayudar a los niños en la solución de sus conflictos.

También les recomiendan aprender a escuchar y ver la situación desde otra perspectiva, que es un programa muy bueno ya que brinda herramientas para solucionar los conflictos y sirve para la vida escolar, familiar y profesional porque ayuda y aporta para el crecimiento como personas. Les recalcan que el diálogo es la mejor herramienta para solucionar los conflictos y, que se debe conciliar para mejorar la convivencia en el colegio.

En definitiva, los estudiantes conciliadores valoran total y positivamente la experiencia y el aporte que les ha dejado la oportunidad de hacer parte del Programa HERMES. Desean mucha suerte a los estudiantes en formación, les dicen que lleven a cabo su labor con amor ya que es una enseñanza para la vida y, les dejan un mensaje final: “Seamos el cambio que queremos ver en el mundo” (Ghandi).

6.4 INSTRUMENTO DE THOMAS – KILMANN

Con el fin de determinar el modo como enfrentan situaciones conflictivas los estudiantes de la institución educativa distrital Jorge Gaitán Cortés, se aplicó el “Instrumento Thomas – Kilmann” y el perfil TKI resultante es el siguiente:

Tabla 2 *Estudiantes IED Jorge Gaitán Cortes Perfil TKI*

ESTUDIANTES IED JORGE GAITÁN CORTÉS	
PERFIL TKI	
MODO	PUNTUACION
COMPROMETIENDO	1502
EVITANDO	1482
COLABORANDO	1256
COMPITIENDO	1200
ACOMODANDO	1100

Fuente: Elaborada por el autor

Este instrumento fue aplicado por aparte en el 2015 a los estudiantes conciliadores (18) salientes de Grado 11° y se obtuvo una puntuación similar a la del resto de compañeros de la IED Jorge Gaitán Cortés y con estrechos márgenes de diferencia:

Tabla 3 *Estudiantes Gestores (conciliadores) Perfil TKI*

ESTUDIANTES GESTORES (CONCILIADORES)	
PERFIL TKI	
MODO	PUNTUA CIÓN
COMPROMETIEND O	120
EVITANDO	114
COMPITIENDO	106
COLABORANDO	104
ACOMODANDO	96

Fuente: Elaborada por el autor

Este instrumento se ha diseñado para identificar la conducta individual frente a situaciones conflictivas, en donde éstas se definen como aquellas en que los intereses o posiciones de dos personas aparecen como incompatibles. En tales circunstancias se puede

describir la conducta de una persona de acuerdo a dos dimensiones básicas: asertividad (determinación) que es el grado en que un individuo se esfuerza para satisfacer sus propios deseos, y cooperación que se refiere al grado en que los esfuerzos se dedican a la satisfacción de los deseos del otro.

De acuerdo con estas dos dimensiones conductuales básicas, definidas por Thomas y Kilmann, al combinarlas se tiene como resultante los cinco perfiles que puede asumir la persona para enfrentar los conflictos: competitivo, conciliador (acomodando), evitador, colaborador y negociador (comprometiendo). Las posturas de los cinco perfiles mencionados se aprecian en la Figura No. 1:

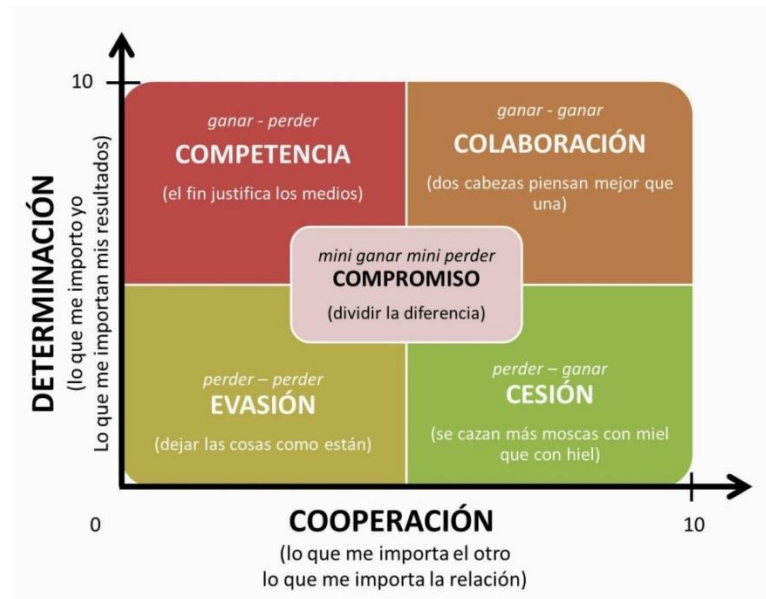


Ilustración 1 Matriz Modos de Conflicto de Thomas-Kilmann Fuente: Marketing, tecnología y vida (2014)

De acuerdo con el puntaje obtenido en el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. se evidencia que los estudiantes tienden a adoptar mayoritariamente el perfil negociador (comprometido) y el evitador, dado su escaso margen de diferencia en sus respuestas.

Por tanto, el estudiante Gaitanista al tomar la postura de negociador o comprometido se encuentra en un rango medio en asertividad y colaboración. Su objetivo es encontrar una

solución intermedia rápida y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra en un punto medio entre la competitividad y la conciliación.

El negociador cede más que el competitivo, pero menos que el conciliador. También enfrenta una situación en forma más directa que el evitador, pero no explora las posibilidades tan profundamente como colaborador. La negociación puede llevar a dividir o partir las diferencias, o mejor dicho, un “mini ganar y un mini perder” para ambas partes involucradas en un conflicto.

El perfil de estudiante evitador es no asertivo y no colaborador, es decir que no busca en forma activa sus propios intereses ni los del otro. No enfrenta al conflicto. La evitación es evadir diplomáticamente una situación conflictiva, posponerla para una mejor oportunidad, o simplemente retirarse de una situación amenazante. Asume la postura de “dejar las cosas como están” o lo que puede ser peor adoptar un “perder – perder”.

Aunque para el instrumento de Thomas – Kilmann no existen respuestas universalmente acertadas, y todas las modalidades de respuesta a un conflicto son útiles en algunas situaciones, cada postura representa un conjunto de habilidades sociales útiles, y por ende la eficacia de una modalidad dada depende de los requisitos de la situación conflictiva específica y de la habilidad con que se adopta el modo de enfrentar un conflicto.

Sin embargo, la propuesta de mejora que se pretende implementar con este estudio debe estar orientada a lograr a fortalecer e incentivar un perfil colaborador, el cual obtuvo un puntaje promedio en la escala de medición del perfil TKI lo cual es un indicador de que la población estudiantil de la IED Jorge Gaitán Cortés tiene interiorizada una forma madura de afrontar y asumir los conflictos que enfrenta a diario tanto en la escuela como en las diferentes situaciones de la vida cotidiana.

El colaborador es al mismo tiempo asertivo y cooperador, y es el opuesto del evitador. La colaboración implica un esfuerzo de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas partes. Implica estudiar

una situación en profundidad para identificar los intereses ocultos de los dos individuos y encontrar una alternativa que cumpla con los deseos de ambos, que es lo que finalmente busca el Programa HERMES, programa de gestión y resolución de conflictos escolares.

La colaboración se adopta en la solución de una situación conflictiva para encontrar una solución integrativa cuando los temas son de tal importancia que no se puede llegar a un compromiso, cuando su objetivo es aprender contrastando las hipótesis propias y comprender los puntos de vistas ajenos, cuando se necesita integrar distintas posiciones de personas que ven un problema desde perspectivas diferentes, cuando se busca aumentar el compromiso mediante la incorporación de las opiniones de otros en una decisión consensual, y cuando se busca suavizar resentimientos que entorpezcan alguna relación interpersonal. De acuerdo con lo anterior, el Programa HERMES coincide con este esquema y por eso la propuesta de mejora debe fortalecer en el estudiante Gaitanista ésta manera de asumir el conflicto.

7. PROPUESTA FORMATIVA

Tabla 4 Propuesta Pedagógica Para La Solución De Conflictos Articulada Con El Programa Hermes

OBJETIVO GENERAL: Implementar una propuesta pedagógica en clave relacional para que el Programa HERMES (gestión del conflicto escolar) sea reconocido, apropiado e impacte a toda la comunidad educativa de la IED JGC en la gestión y solución de los conflictos escolares, y que dinamice el lema del PEI: “Por una convivencia armónica y participativa”.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	INDICADOR
		1. Difusión y publicación de todo lo relacionado con el Programa HERMES (Objetivos, Metodología, Estadísticas, Resultados etc.)	Equipo de Docentes Tutores y Estudiantes Conciliadores	Mensual	Número de Publicaciones Realizadas / Publicaciones Planeadas
	Difundir, promocionar, informar y visibilizar el Programa HERMES en el Colegio	2. Asignación de un espacio físico con mobiliario y equipos para el funcionamiento del Programa HERMES. Adicionalmente dotar de un distintivo (chaleco,	Rectoría	Seis (6) meses para la asignación	Espacio asignado y equipado al 100%. Entrega del distintivo a los miembros del Equipo HERMES

DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN	Jorge Gaitán Cortés I.E.D. con el fin de que sea reconocido por toda la comunidad educativa y se le dé la importancia y el alcance que tiene el programa a nivel institucional .	brazalete, camiseta, cachucha) a los miembros del Equipo HERMES.			
		3. Inclusión en el PEI de la Teoría Relacional con el fin de mejorar las relaciones mal establecidas e impregnar del enfoque antropológico todo lo relacionado con las actividades del Programa HERMES y la convivencia escolar.	Docentes, Directivos Docentes, Comité de Convivencia y Consejo Directivo	Permanente	Manual de Convivencia con la modificación aprobada por Consejo Directivo
		4. Inclusión en el Manual de Convivencia del Programa HERMES, como parte del debido proceso, para atención de TODAS las situaciones de conflicto Tipo I (Ley 1620/13).	Docentes, Directivos Docentes, Comité de Convivencia y Consejo Directivo	Permanente	Manual de Convivencia con la modificación aprobada por Consejo Directivo

		5. Institucionalizar la presencia de un directivo docente en las reuniones del Programa HERMES con el fin de fortalecer y armonizar la agenda del programa con el cronograma institucional	Directivos Docentes	Permanente	Número de Participaciones de Directivo Docente en reunión HERMES / Número de reuniones HERMES realizadas
		6. Seleccionar a través de concurso el símbolo, mascota y/o eslogan que identifique y se convierta en el sello característico del Programa HERMES en el Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.	Equipo HERMES	Seis (6) meses para su realización	Símbolo, mascota y/o eslogan creado ala 100%
		7. Institucionalizar el Día de la Resolución Pacífica de los Conflictos, destacando la importancia que el Programa HERMES tiene para este propósito. En esta jornada se socializa,	Equipo HERMES	Anual	Día de la Resolución Pacífica de los Conflictos ejecutado al 100%

		informa, aclara, etc. todo lo concerniente al programa, se visibilizan sus resultados, con el fin de fortalecer su presencia en el colegio.			
	Brindar herramientas que permitan asimilar el Programa HERMES para que cumpla con sus	1. Presentación de la propuesta al Consejo Directivo, Consejo Académico y Equipo HERMES.	Coordinación	Una vez	Presentación realizada al 100%
		2. Taller sobre terminología y conceptos relacionados con resolución de conflictos a estudiantes, docentes y directivos docentes	Equipo de Docentes Tutores	Cada bimestre un taller	Talleres Dictados / Talleres Planeados
		3. Incorporación del Programa HERMES como alternativa del Servicio Social Obligatorio en donde a los estudiantes conciliadores se les valgan las horas	Equipo de Docentes Tutores y Orientación	Permanente	Número de Horas S.S.O. Ejecutadas / Número Horas S.S.O. Planeadas Número de estudiantes de Servicio Social en el Programa Hermes / Número

SENSIBILIZACIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN	objetivos y tenga el impacto deseado en la IED Jorge Gaitán Cortés	trabajadas como mediadores en las mesas de conciliación y las actividades propias del programa. De igual forma, para el funcionamiento de un espacio establecido para el Programa HERMES se requiere de un estudiante de contrajornada que apoye la atención de esta oficina.			Total de estudiantes en Servicio Social
		4. Inclusión de la propuesta del Programa HERMES en el currículo para generar espacios de reflexión y aplicación de la temática de la gestión y resolución de conflictos en cada asignatura.	Equipo de Docentes Tutores y Docentes	Permanente con revisión anual	Asignaturas articuladas con Programa HERMES / Total Asignaturas Plan de Estudios
		5. Oficializar la participación del Consultor(a) de la CCB en las	Comité de Convivencia	Permanente	Número de Participaciones del Consultor(a) CCB en Comité

		reuniones de Comité de Convivencia para fortalecer una sana convivencia institucional con el apoyo permanente del Programa para la Gestión del Conflicto Escolar Hermes.			de Convivencia / Número de Reuniones de Comité de Convivencia
		6. Brindar espacios para sensibilización a padres de familia y comunidad educativa en general en cada reunión y evento que convoque la IED JGC.	Equipo de Docentes Tutores y Estudiantes Conciliadores	Cada reunión de padres de familia	Número de Actividades de sensibilización del Programa HERMES / Número de Reunión de Padres de Familia
	Generar espacios de formación y promover las	1. Capacitación y Divulgación de los Principios de la Teoría Relacional y el Enfoque Antropológico	Coordinación y Equipo de Docentes Tutores	Un taller cada semana institucional	Talleres dictados / Número de Semanas Institucionales
		2. Talleres de formación en Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos para	Equipo de Docentes Tutores y Cámara Comercio de Bogotá	Cada bimestre un taller de un día	Talleres Dictados / Talleres Planeados

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	habilidades necesarias para que la resolución de conflictos se establezca como estrategia para alcanzar una convivencia armónica y participativa como lo enuncia el PEI de la IED Jorge Gaitán Cortés.	estudiantes, docentes y directivos docentes de las tres sedes y las dos jornadas de la IED JGC.			
		3. Realización de convenios interinstitucionales para capacitación de docentes, estudiantes y padres de familia en temas de convivencia y resolución de conflictos(Cámara de Comercio de Bogotá, Fundaciones, Policía Nacional, Personería de Bogotá, Ministerio de Educación, Secretaría de Educación	Equipo de Docentes Tutores y Comité de Convivencia	Según tema y disponibilidad de la entidad	Número de convenios realizados / Número de Convenios Planeados
		4. Incorporación de la temática de Gestión y Resolución de Conflictos (Programa	Directivos Docentes, Equipo Docentes Tutores y Cámara de	Un taller en cada semana institucional	Número de Talleres Realizados / Número de Talleres Planeados

		HERMES) en todas las semanas de Desarrollo Institucional como parte de la formación y capacitación docente.	Comercio de Bogotá		
		5. Creación de la cátedra de "mediación comunitaria", en la cual se brinda capacitación, a través del Programa HERMES, a todos los padres y miembros de la comunidad que lo desean para poder resolver los conflictos en sus hogares.	Equipo de Docentes Tutores y Cámara de Comercio de Bogotá	Un taller semestral	Número de Talleres Dictados / Número de Talleres Planeados
		6. Desarrollo de jornadas lúdicas de capacitación (talleres, juegos de roles, obras de teatro	Equipo de Docentes Tutores	Una actividad cada período académico	Número de Actividades desarrolladas / Número de Actividades Planeadas.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, la educación debe buscar no solo formar en el aspecto cognitivo, sino también debe responder por la formación integral de niños y jóvenes para que sean capaces de manejar diferentes situaciones, y desarrollar su inteligencia emocional, involucrándose en la construcción de un nuevo modelo de sociedad. Todos los actores que participan en el proceso educativo, deben fomentar aquellos valores como el compromiso, el respeto, la tolerancia y aquellos que incentivan la sana convivencia, tal y como lo expresa Sandoval (2011) al afirmar que la institución educativa orienta su acción al desarrollo de cualidades para manifestarse en sociedad, para llevar a cabo actos positivos de vida social y formar hábitos; en última instancia, a cultivar virtudes para aprender a convivir.

En este sentido la Institución Educativa Distrital Jorge Gaitán Cortés cuenta con el Programa HERMES, propuesta pedagógica que brinda herramientas y atiende el desarrollo de competencias ciudadanas de los de los niños y jóvenes, para el manejo y solución proactiva del conflicto escolar a partir de los métodos alternativos para su solución como posibilidad innovadora.

El proyecto está diseñado para que en el espacio educativo y desde la dinámica escolar, los estudiantes logren desarrollar competencias, habilidades y valores sociales necesarios para el manejo adecuado del conflicto y el fortalecimiento de la sana convivencia, convirtiendo sus dificultades, necesidades y limitaciones, en un proyecto creativo y enriquecedor.

El Programa HERMES busca que la concertación se convierta en un hábito incorporado a su proceder diario, en prácticas que transformen comportamientos agresivos e intolerantes de los jóvenes, en potencializar competencias ciudadanas que permitan un

mejor desempeño y relaciones interpersonales, que se vean reflejados en las buenas dinámicas de la convivencia escolar y social.

Aunque el programa ha transformado las dinámicas convivenciales de la institución educativa en estudio, el presente trabajo de investigación permite confirmar la hipótesis de que el Programa HERMES no se reconoce, no se utiliza y no impacta lo suficiente, porque no hay la necesaria sensibilización, no hay una amplia difusión, no cuenta con espacios que lo identifiquen de otras propuestas institucionales y falta más capacitación que involucre y motive más a los miembros de toda la comunidad educativa.

Los objetivos de la investigación se cumplen ya que se identifican las principales causas por las que el Programa HERMES no se reconoce, no se utiliza y no impacta a toda la comunidad educativa para gestionar y solucionar los conflictos que se presentan en el ambiente escolar de la Institución Educativa Jorge Gaitán Cortés. De igual forma se diseña una propuesta que complementa, fortalece y, por consiguiente, permitirá mejorar los resultados y garantizar la continuidad del programa HERMES en la comunidad educativa de la institución en donde se llevó a cabo la investigación.

Durante el presente estudio se evidencia que el conocimiento acerca del Programa HERMES, y lo que persigue al interior de la institución educativa, no es conocido por el total de la comunidad educativa, lo que se busca mejorar con la propuesta pedagógica que resulta de esta investigación. De igual forma se hace necesario conceptualizar sobre la terminología que abarca el conflicto, su gestión y su solución. Se aprecia que aún existe la connotación negativa del mismo asociándola con el término “problema”, para lo cual se hace necesario trabajar la temática para que las situaciones de conflicto, no se vean como problemas, sino como diferencias con posibilidad de integración que constituyen oportunidad de conocimiento y de crecimiento personal para todos (Sandoval y Garro, 2012).

Por lo anterior es que se acude a la teoría relacional de Donati (1993) ya que esta permite redefinir los problemas sociales en, desde y a través de relaciones, entendidos no como problemas individuales, institucionales o sistémicos, sino como patologías sociales relacionales para lo cual se deben identificar aquellas relaciones mal establecidas entre los diferentes actores individuales o colectivos, en este caso los del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D.

Con la investigación se evidencia que la propuesta de mejora debe apuntar a que ante cualquier situación de conflicto, aspecto inherente e inevitable en el ámbito escolar, el estudiante debe tener interiorizado el Programa HERMES para que ante el asomo de una situación conflictiva, por pequeña que parezca, acuda de manera inmediata a los estudiantes formados como gestores y/o a los docentes certificados como tutores para que los conflictos generados no escalen y se conviertan más adelante en una confrontación más aguda.

Los resultados de estudio muestran entre los usuarios del programa una alta efectividad del mismo al interior de la institución educativa ya que sí encuentran soluciones alternas y pacíficas ante las situaciones de conflicto que originaron su consulta ante la mesa de conciliación. Por esta razón la propuesta de mejoramiento busca mantener o mejorar estos resultados con una cobertura del 100%, con un mayor uso del programa que redundará en un mejor ambiente escolar y una apuesta significativa por la sana convivencia. De igual forma se debe fortalecer el programa para que siga cumpliendo con los objetivos para los cuales fue diseñado dentro del ámbito escolar.

Aunque el programa no se reconoce por la totalidad de la población estudiantil si se respalda la importancia de la propuesta por lo que se hace necesaria su total difusión en cuanto a objetivos, metodología, operatividad, seguimiento etc., para obtener mejores resultados, buscando que siempre se recomiende y se acuda al Programa HERMES al conocer de cualquier situación de conflicto al interior de la institución educativa. Como recomendación se debe profundizar en el comparativo de los últimos años de los conflictos presentados vs. conflictos intervenidos y conflictos solucionados en la institución

educativa, con el respectivo análisis de la disminución de conflictos presentados, lo mismo que el estudio de los tipos de conflicto que se presentan al interior del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. con el fin de caracterizarlos y crear estrategias acordes para su abordaje, intervención y solución temprana para evitar su escalonamiento.

Una constante en la información obtenida dentro de la investigación es que se debe buscar mayor participación tanto de estudiantes como de docentes en el Programa HERMES, hacer más jornadas de sensibilización, capacitación y mesas de conciliación, asignar un espacio físico en donde funcione el Programa HERMES y permita que tenga una identidad propia dentro de la institución educativa y sea posible una autogestión exitosa como se enuncia en la metodología de la Cámara de Comercio de Bogotá. Cuando se habla de mayor participación, uno de los hallazgos es la disposición de los maestros de la Básica Primaria para hacer parte del programa, al igual que involucrar más a los niños de este nivel en el tema de gestión y resolución de conflictos, y no ser sólo usuarios en algún momento del año escolar cuando la mesa de conciliación se traslada a sus espacios formativos.

Con el estudio se concluye que de no hacer ajustes y mejoras al desarrollo del Programa HERMES, la sostenibilidad y por ende, la etapa de continuidad y de autogestión se verá afectada y pondría en peligro la permanencia del programa al interior de la Institución Educativa Distrital Jorge Gaitán Cortés. Esto se evidencia con muchas de las respuestas obtenidas en la investigación, y un aspecto que llama la atención es que no se reconoce ampliamente el liderazgo del Programa HERMES al interior del colegio, ya que aún esta figura se percibe en cabeza de la funcionaria (consultora) de la Cámara de Comercio de Bogotá. Son pocos los estudiantes que ven reflejado el liderazgo en cabeza del equipo de HERMES, conformado por los docentes certificados y los estudiantes gestores.

En este punto se debe resaltar que si bien es cierto el acompañamiento es permanente por parte de la funcionaria de la Cámara de Comercio, la figura de liderazgo vista en ella se debe direccionar hacia los estudiantes y maestros de la institución puesto que el Programa

HERMES debe llegar a ser autogestionable y ser liderado por el equipo capacitado para tal fin, para lo cual se requiere llevar a cabo las acciones que en la propuesta se contemplan.

Por tanto, la propuesta formativa y complementaria al Programa HERMES que se plantea busca en primer lugar difundir, promocionar, informar y visibilizar el Programa HERMES en la IED Jorge Gaitán Cortés, con el fin de que sea reconocido por toda la comunidad educativa y se le dé la importancia y alcance a nivel institucional (difusión y promoción). En segunda instancia, generar espacios de formación y promover las habilidades necesarias para que la resolución de conflictos se establezca como estrategia para alcanzar una convivencia armónica y participativa como lo enuncia el PEI de la IED Jorge Gaitán Cortés (sensibilización y conceptualización). Y, por último, generar espacios de formación y promover las habilidades necesarias para que la resolución de conflictos se establezca como estrategia para alcanzar una convivencia armónica y participativa como lo enuncia el PEI del Colegio Jorge Gaitán Cortés I.E.D. (formación y capacitación).

REFERENCIAS

- Bernal, A., Altarejos, F. & Rodríguez, A. (2009) *La familia como ámbito educativo*. Pamplona, Rialp.
- Borisoff, D. & Victor D. (1989). *Conflict Management. A Communication Skills Approach*. New Jersey, E.E.U.U.: Prentice Hall, Inc.
- Donati, P. (1993). Pensamiento sociológico y cambio social: hacia una teoría relacional. *Reis*, 63, 29-51
- Donati, P. (2006). *Repensar la sociedad*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias
- Donati, P. (2011). *Relational sociology: a new paradigm for the social sciences*. London: Routledge.
- García, A. (s.f.). *Comprendiendo la naturaleza de los conflictos*. Enero 10, 2015, de EICAME - Centro de Mediación y Gestión de Conflictos. Sitio web: www.todosobremediacion.com.ar/.../58-comprendiendo-la-naturaleza-de
- Gómez, G. (2013). *Conflictos en las Organizaciones y Mediación*. Málaga, España: Universidad Internacional de Andalucía.
- Ocejo, R. (2005). *La mediación como proceso de gestión de conflictos. Inducción al derecho de familia*. San Luis Potosí, México: Universidad Autónoma, San Luis Potosí, México.
- Puig, J. (1997, Abril). Conflictos escolares: una oportunidad. *Cuadernos de Pedagogía*, 257, 58 - 65.
- Redorta, J. (2006). *Como analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10a.ed.)*. México: Pearson Educación.
- Romero, M. (1999). *El grupo y sus conflictos*. La Mancha, Cuenca: Colección Humanidades, Ediciones de la Universidad de Castilla.
- Sandoval, L. & Garro, N. (2012) *La sociología relacional: una propuesta de fundamentación sociológica para la institución educativa*. *Educ. Educ.* Vol. 15, No. 2, 247-262.

Sandoval, L. Moreno, A. Quiñones & J. Mariño D. (2011) Modelos de calidad de la institución educativa a la luz del enfoque antropológico y de la finalidad educativa. Universidad de La Sabana. Chía, Colombia

ANEXOS

1. INSTRUMENTOS

A.ENCUESTA ESTUDIANTES

Estudiante Gaitanista, el presente cuestionario forma parte del estudio que está realizando la Universidad de la Sabana para determinar el reconocimiento, apropiación e impacto del Programa Hermes en la Institución Educativa Jorge Gaitán Cortés (I.E.D. JGC).

*Obligatorio



Nombre *

Apellidos *

Curso *

- 601
- 602
- 701
- 702
- 801
- 802
- 901
- 902
- 1001
- 1002
- 1101
- 1102

Edad (Años) *

- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19

Sexo *

- Masculino
- Femenino

1. ¿Conoce el Programa HERMES? *

- SI
- No

2. ¿Qué sabe del Programa HERMES? ***3. ¿Sabe cuál es el principal objetivo del Programa HERMES en la I.E.D. JGC? *****4. ¿Quién lidera el Programa HERMES en la I.E.D. JGC? *****5. ¿Cómo funciona el Programa HERMES en la I.E.D JGC? *****6. Indique el sitio del colegio en donde funciona el Programa HERMES: ***

- Orientación
- Sala de Profesores
- Coordinación
- Secretaría
- Aula Múltiple
- Biblioteca
- Patio
- Rectoría
- No tiene un sitio definido
- Otro:

7. ¿Ha usado el Programa HERMES para las situaciones de conflicto que se le han presentado en el colegio? *

- Si
- No

8. ¿Por qué?**9. Si ha usado el Programa HERMES, ¿el conflicto se ha solucionado? ***

- Si
- No

10. ¿Por qué? *

11. Si sabe de un estudiante que tiene un conflicto ¿le recomendaría acudir al

Programa HERMES? *

- Si
- No

12. ¿Por qué? *

13. ¿Para usted cuál es el mayor logro del Programa HERMES en la IED JGC? *

14. ¿Cuál cree que es la mayor deficiencia del programa HERMES en la IED JGC? *

15. ¿Si tuviera la posibilidad, qué haría o implementaría en nuestro colegio para que el Programa HERMES se fortalezca y se convierta en un modelo de resolución de conflictos para otros colegios de Bogotá? *

16. ¿Cuáles son las razones por las cuáles no hace parte del equipo del Programa HERMES? *

17. ¿Le gustaría hacer parte del equipo HERMES? *

- Si
- No

18. ¿Por qué? *

B ENCUESTA DOCENTES

Docente Gaitanista, el presente cuestionario forma parte del estudio que está realizando la Universidad de La Sabana para determinar el reconocimiento, apropiación e impacto del Programa Hermes en la Institución Educativa Jorge Gaitán Cortés (I.E.D JGC).

*Obligatorio



Digite Su Nombre y Apellido

Jornada De Trabajo *

- Mañana
- Tarde

Seleccione su Sede *

- Sede A
- Sede B
- Sede C

1. ¿Qué sabe del Programa HERMES? *

2. ¿Cuál es el objetivo del Programa HERMES en la IED JGC? *

3. ¿Ha usado el Programa HERMES para las situaciones de conflicto que se le presentan en el aula o en el entorno escolar? *

- SI
- NO

¿Por qué? *

4. ¿Para usted, cuál cree que es el mayor logro del Programa HERMES en la IED JGC? *

5. ¿Y cuál cree que es la mayor deficiencia del Programa HERMES en la IED JGC? *

6. ¿Según su criterio, qué debe hacer la IED JGC para que el Programa HERMES tenga mayor impacto, reconocimiento y apropiación por toda la comunidad educativa? *

7. ¿Cuál o cuáles considera usted que son los factores claves de éxito del Programa HERMES en la IED JGC? *

8. ¿Cuál o cuáles considera usted que son los principales obstáculos que tiene el Programa HERMES en la I.E.D. JGC? *

9. Que haría o implementaría en la IED JGC para que el Programa HERMES se fortalezca y se convierta en un modelo de resolución de conflictos para otras IED de la SED? *

10. Le gustaría hacer parte del equipo HERMES? *

- SI
- NO

¿Por qué? *

C ENCUESTA ESTUDIANTES CONCILIADORES Y EN FORMACIÓN

***Obligatorio**

¿Qué es el Programa HERMES? *

¿Para qué sirve el Programa HERMES? *

¿Qué resultados positivos muestra el Programa HERMES en la IED JGC? *

¿Cuál cree que es la mayor deficiencia del Programa HERMES en la IED JGC?*

¿Qué tipo de conflictos gestiona el Programa HERMES en la IED JGC? *

¿Qué tipo de conflictos no gestiona el Programa HERMES en la IED JGC y por qué? *

¿Qué debe hacer la IED JGC para que el Programa HERMES tenga mayor reconocimiento, apropiación e impacto en la comunidad educativa de la IED JGC? *

¿Si pudiera hacerle alguna modificación al Programa HERMES, cuál le haría para que genere un mayor impacto? *

¿A nivel personal que le aportó el Programa HERMES como persona, estudiante y futuro profesional? *

¿Qué mensaje le deja a los estudiantes que se están formando y el próximo año lo van reemplazar en las mesas de conciliación del Programa HERMES? *

Muchas Gracias por su valiosa colaboración

Con la tecnología de
 Google Forms

D.INSTRUMENTO THOMAS-KILMAN PARA DETERMINAR EL MODO DE ENFRENTAR SITUACIONES CONFLICTIVAS

***Obligatorio**

Nombre y Apellido *

Curso *

- 601
- 602
- 701
- 702
- 801
- 802
- 901
- 902
- 1001
- 1002
- 1101
- 1102

INSTRUCCIONES:

1. Considere algunas situaciones en las cuales sus deseos difieren de los de otra persona.
¿Cómo reacciona habitualmente en esos casos?

2. En las páginas siguientes hay varios pares de frases que describen posibles respuestas conductuales. En cada par marque la alternativa (A o B) que sea más característica de su propio comportamiento.

3. En algunos casos ni la alternativa A ni la B pueden ser muy típicas de su forma de reaccionar, pero le rogamos que indique cuál sería la conducta más probable que usted elegiría.

1 *

- A. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema
- B. En vez de negociar los puntos en desacuerdo, trato de enfatizar los aspectos en que concordamos.

2 *

- A. Trato de buscar una solución de compromiso.
- B. Trato de tomar en cuenta todos los puntos que me preocupan a mí y al otro.

3 *

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

4 *

- A. Trato de buscar una solución de compromiso.
- B. A veces sacrifico mis propios deseos en favor de los del otro.

5 *

- A. Consistentemente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución
- B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.

6 *

- A. Trato de evitarme desagrados
- B. Trato de imponer mi posición.

7 *

-
- A. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.
- B. Cedo en algunos puntos a cambio de lograr otros.

8 *

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.

9 *

- A. Siento que no siempre vale la pena preocuparse de las diferencias.
- B. Hago esfuerzos para salirme con la mía.

10 *

- A. Soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Trato de encontrar una solución de compromiso.

11 *

- A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la luz en forma inmediata.
- B. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.

12 *

- A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
- B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener algunos de los míos.

13 *

- A. Propongo una posición intermedia.
- B. Hago presión por mis puntos de vista.

14 *

- A. Le expreso mis ideas y solicito las suyas.
- B. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.

15 *

- A. Puedo tratar de limar las asperezas y mantener la relación.
- B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.

16 *

- A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
- B. Trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición.

17 *

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Trato de hacer lo que pueda para evitar tensiones inútiles.

18 *

- A. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.
- B. Le acepto al otro algunos de sus argumentos si él me permite mantener alguno de los míos.

19 *

- A. Trato que todas las dudas y problemas salgan a la superficie en forma inmediata.
- B. Trato de postergar el tema hasta que haya tenido tiempo para meditarlo.

20 *

- A. Trato de resolver nuestras diferencias en forma inmediata.
- B. Trato de encontrar una combinación justa de ganancias y pérdidas para ambos.

21 *

- A. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.
- B. Siempre me inclino por una discusión directa del problema.

22 *

- A. Trato de encontrar una posición que sea intermedia entre la mía y la de él.
- B. Impongo mis deseos.

23 *

- A. A menudo me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
- B. Hay oportunidades en que dejo que otros asuman la responsabilidad para resolver el problema.

24 *

- A.. Si la posición de la otra persona parece serle muy importante, trato de cumplir sus deseos.
- B. Trato de que él se avenga a una solución de compromiso

25 *

- A. Trato de demostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
- B. Al iniciar negociaciones trato de ser considerado respecto de los deseos de la otra persona.

26 *

- A. Propongo una proposición intermedia.
- B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.

27 *

- A. A veces evito tomar posiciones que puedan crear controversia.
- B. Si hace feliz a la otra persona, podría dejarlo mantener sus puntos de vista.

28 *

- A. Habitualmente, soy decidido para lograr mis objetivos.
- B. Habitualmente, busco la ayuda del otro para encontrar una solución

29 *

- A. Propongo una posición intermedia.
- B. Siento que no siempre vale la pena preocuparse

30 *

- A. Trato de no herir los sentimientos del otro.
- B. Siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo.

Muchas Gracias por su valiosa colaboración

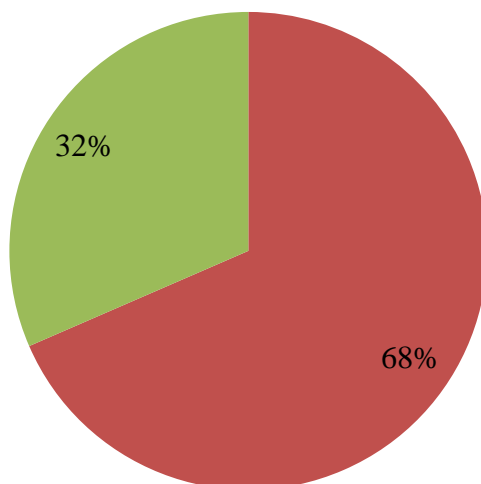
Con la tecnología de
 **Google Forms**

1 RESULTADOS ENCUESTAS

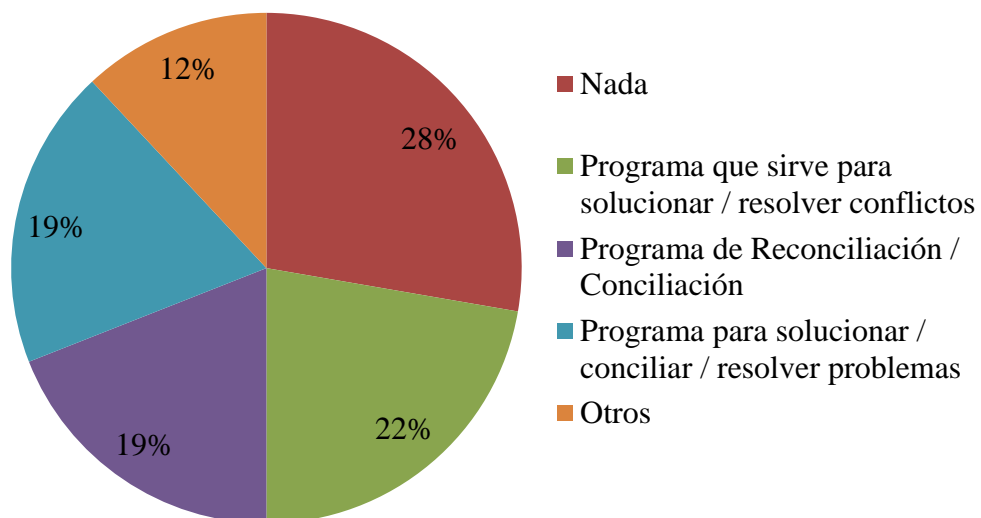
A ESTUDIANTES

1. Conoce el Programa HERMES?

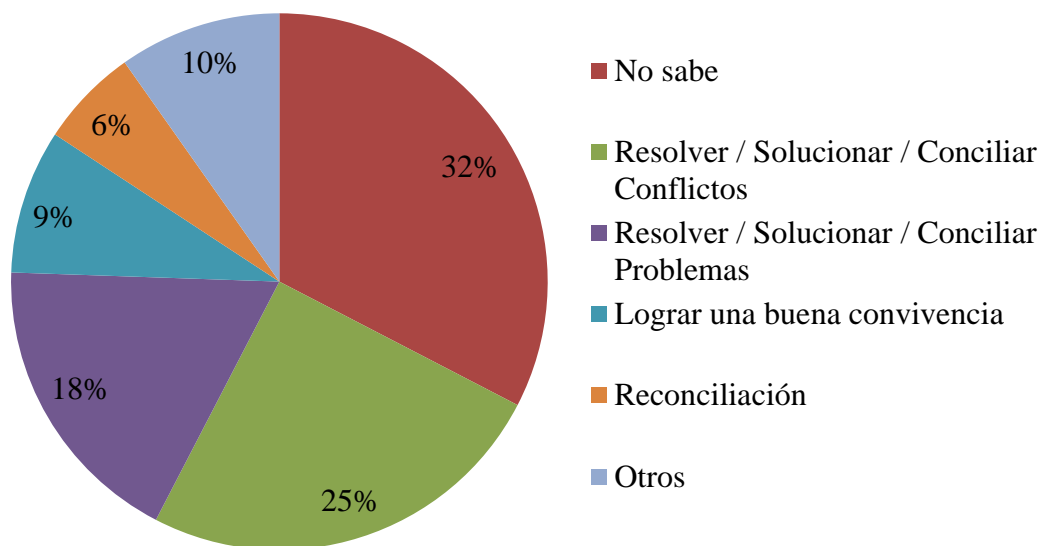
■ Si ■ No



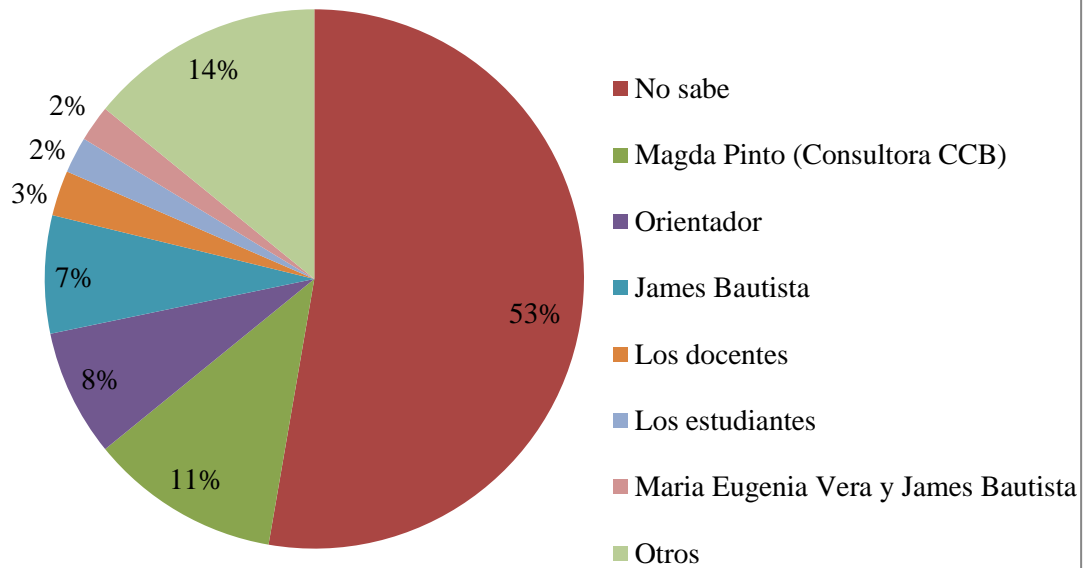
2. Qué sabe del Programa HERMES?



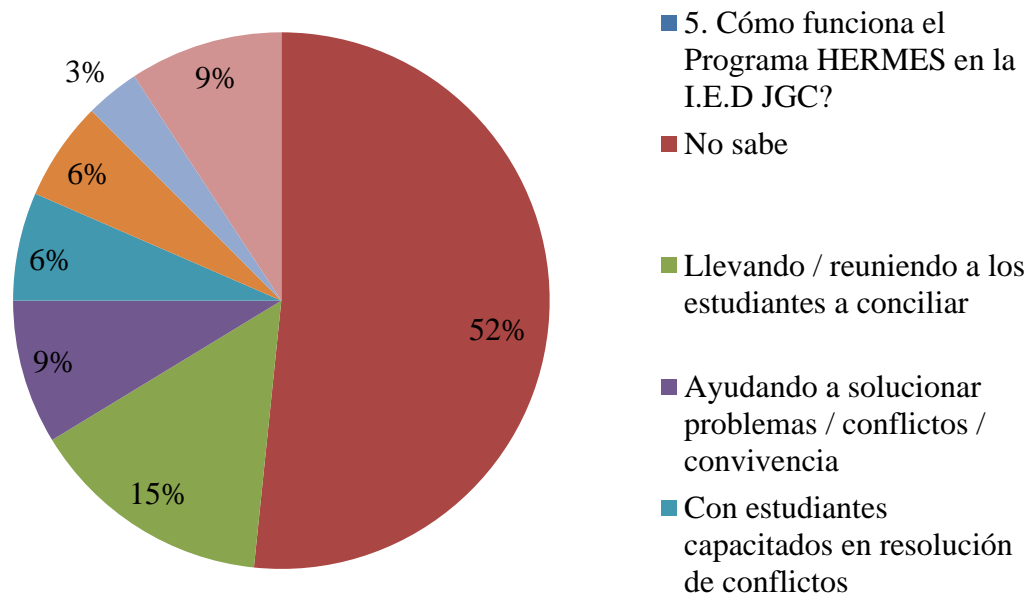
3. Sabe cuál es el principal objetivo del Programa HERMES



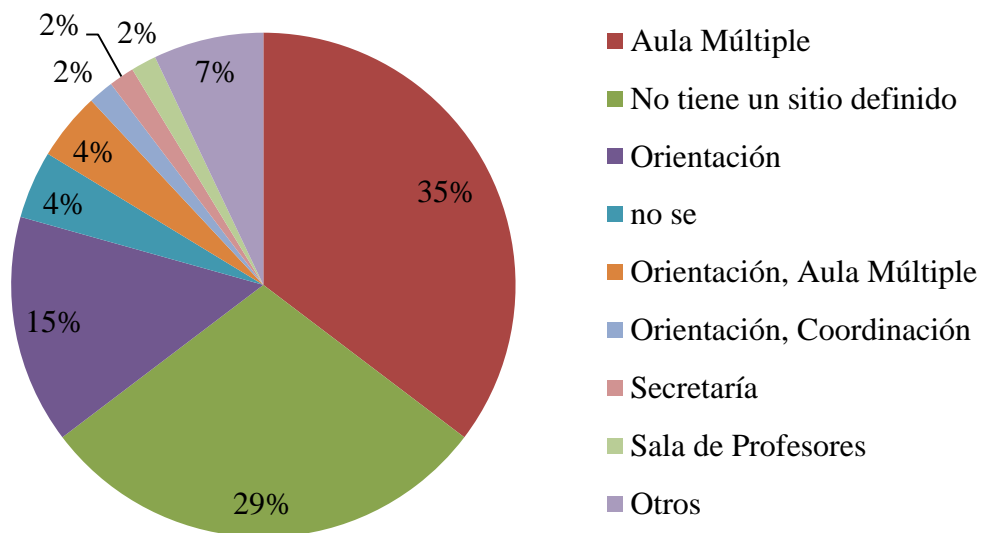
4. Quién lidera el Programa HERMES en la I.E.D. JGC?



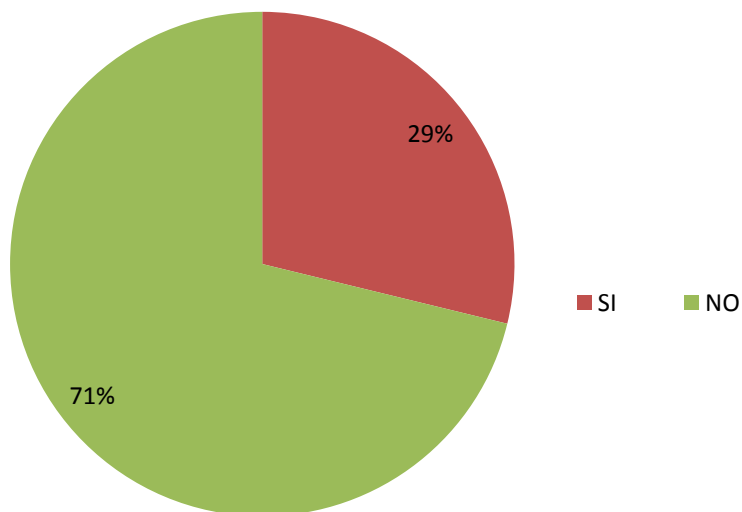
5. Cómo funciona el Programa HERMES en la I.E.D. JGC?

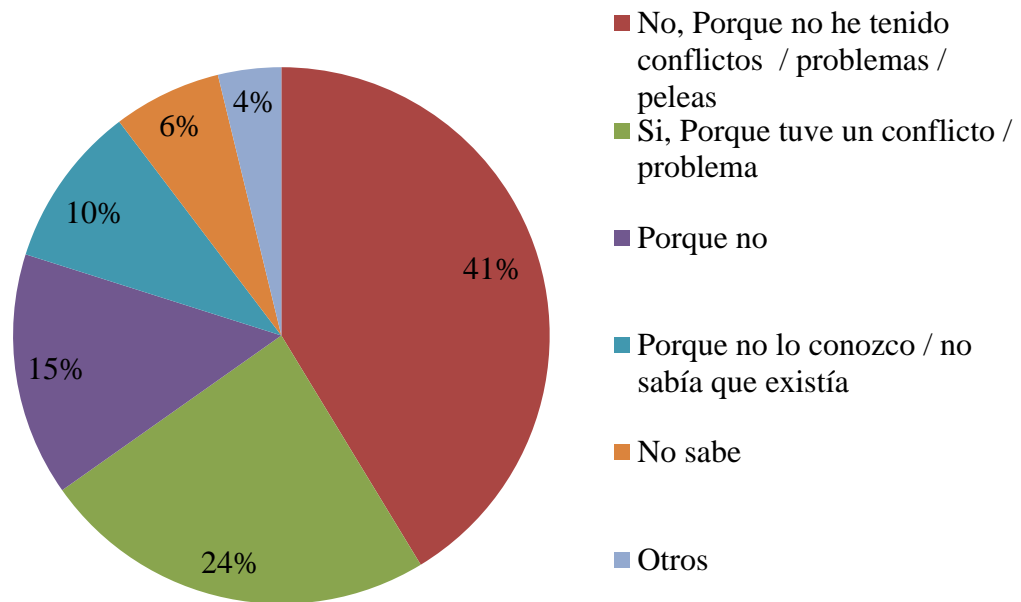
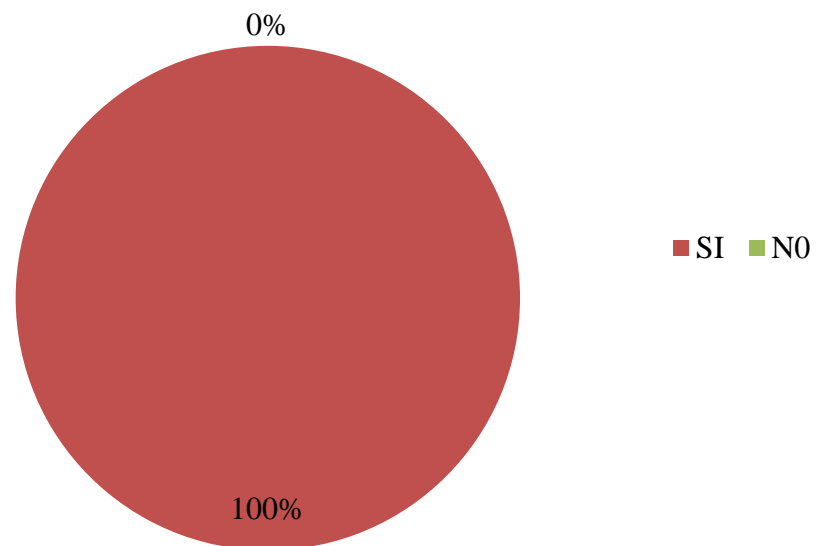


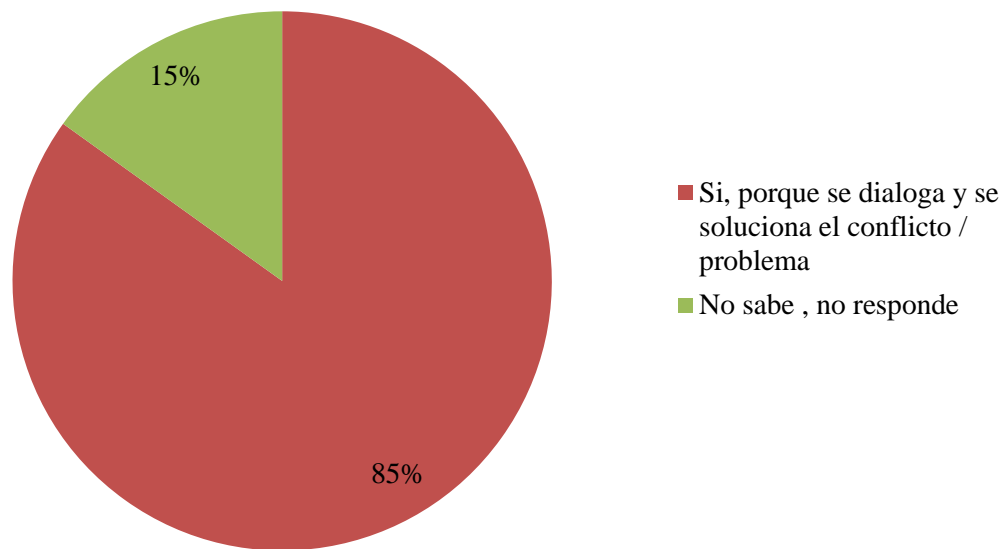
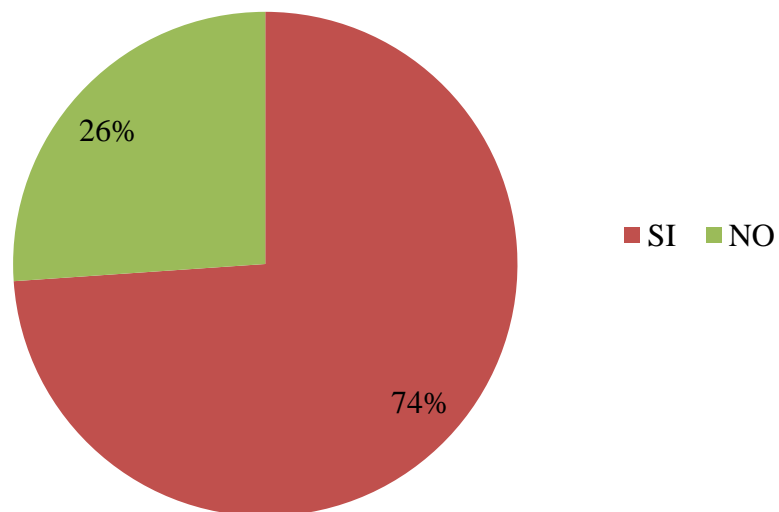
6. Indique el sitio de la I.E.D. JGC en donde funciona el Programa HERMES



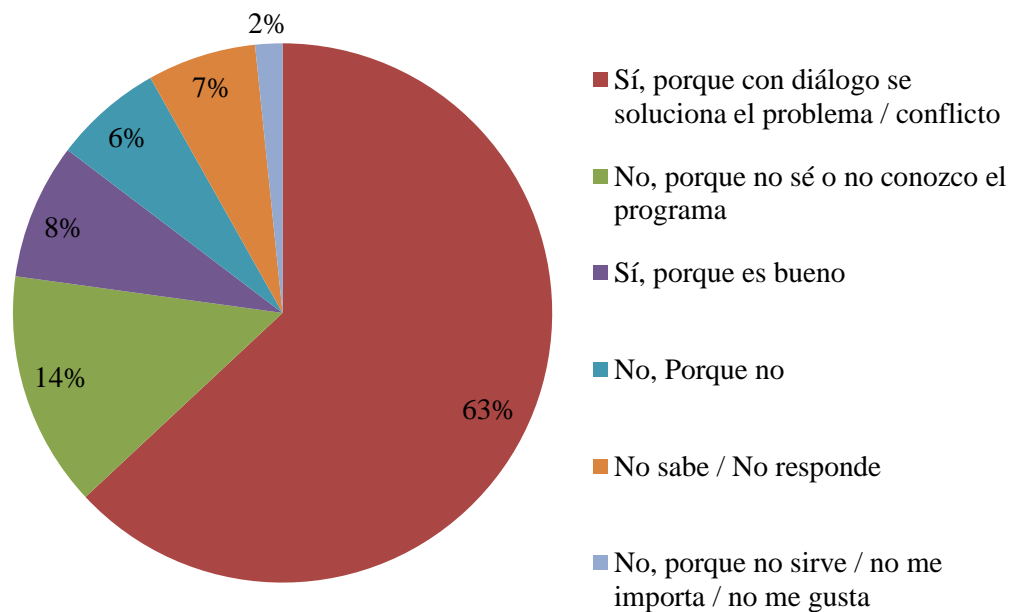
7. Ha usado el Programa HERMES para las situaciones de conflicto que se le han presentado en el colegio?



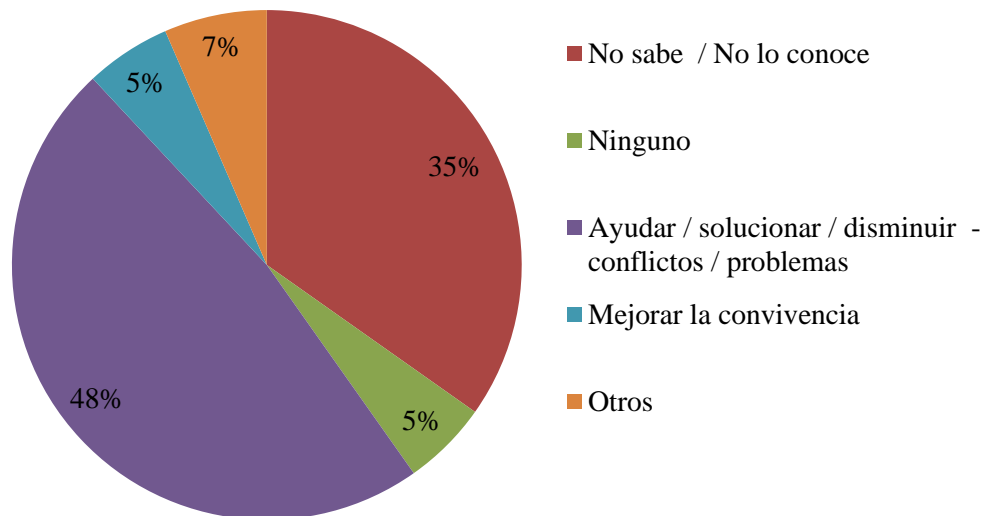
8. Por qué?**9. Si ha usado el Programa HERMES, el conflicto se ha solucionado?**

10. Por qué?**11. Si sabe de un estudiante que tiene un conflicto, le recomendaría acudir al Programa HERMES?**

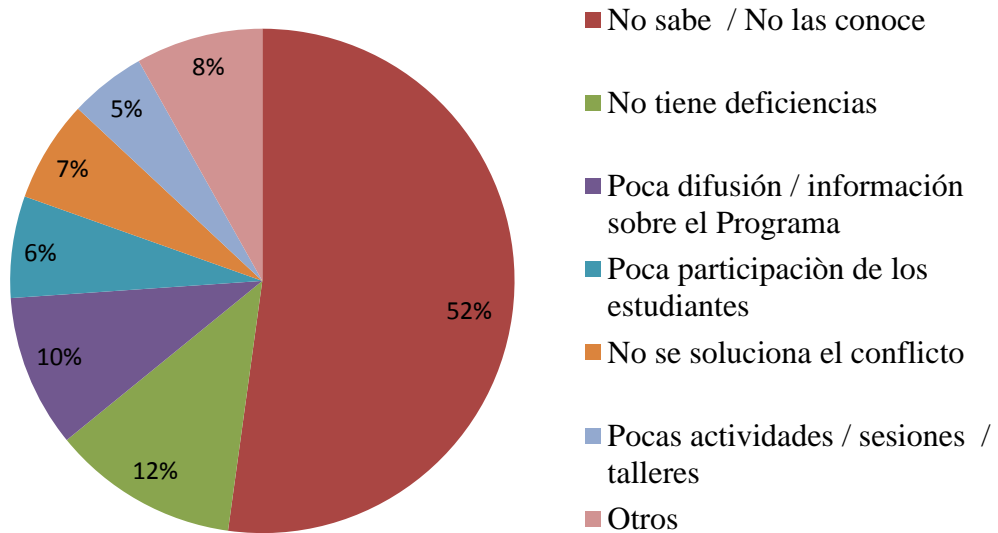
12. Por qué?



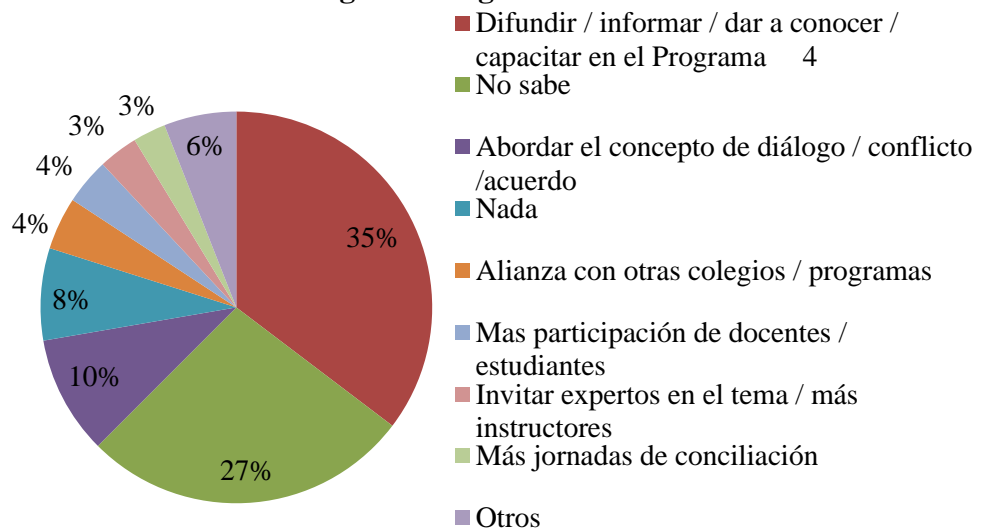
13. Para usted, cuál es el mayor logro del Programa HERMES en la I.E.D. JGC?



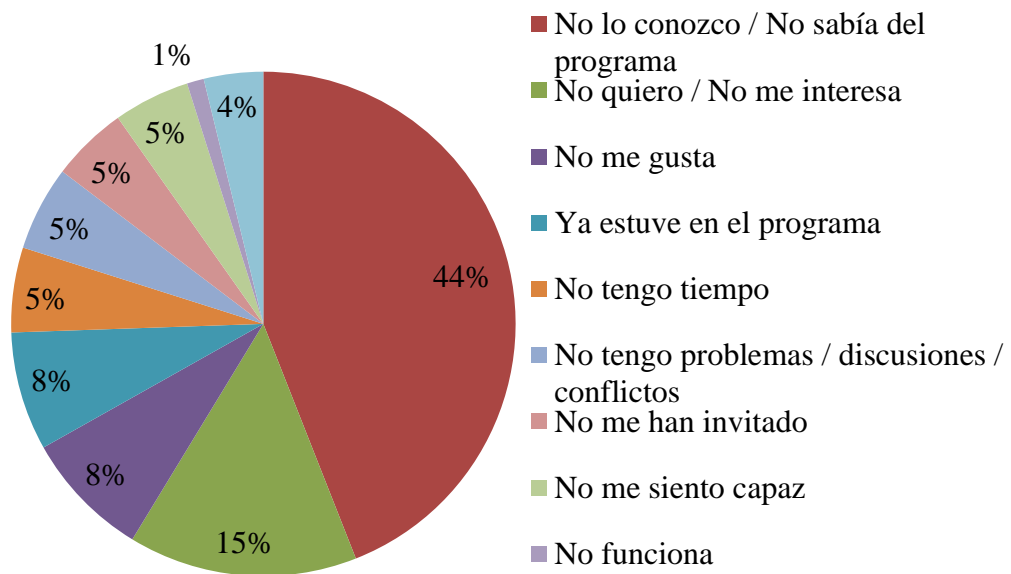
14. Cuál cree que es la mayor deficiencia del Programa HERMES en la I.E.D- JGC?



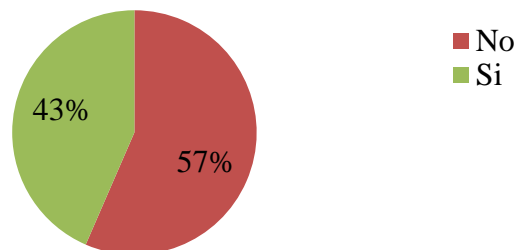
15. Si tuviera la posibilidad, que haría o implementaría en nuestro colegio para que el Programa HERMES se fortalezca y se convierta en un modelo de resolución de conflictos para otros colegios de Bogotá?

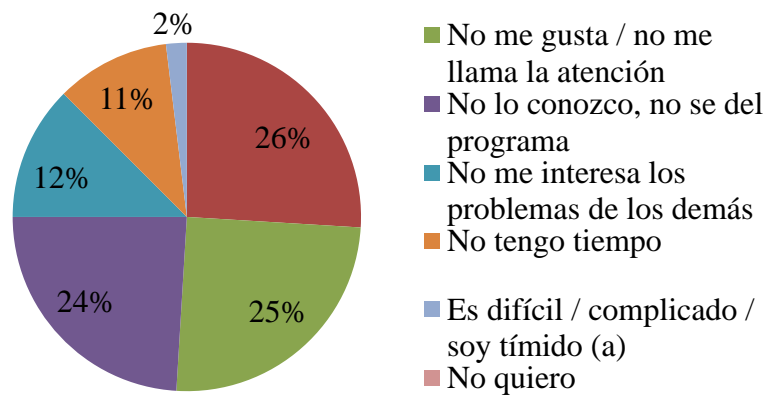


16. Cuál es la razón por la cual no hace parte del equipo del Programa HERMES?



17. Le gustaría hacer parte del Programa HERMES?



18 a. No, por qué?**18 b. Sí, por qué?**

B. PUNTAJE INSTRUMENTO THOMAS – KILMANN
COLEGIO JORGE GAITÁN CORTÉS I.E.D.

RUBRO	COMPITIENDO	COLABORANDO	COMPROMETIENDO	EVITANDO	ACOMODANDO
1				94	124
2		104	114		
3	164				54
4			159		59
5		103		115	
6	66			152	
7			87	131	
8	147	71			
9	40			178	
10	112		106		
11		116			102
12			116	102	
13	111		107		
14	84	134			
15				157	61
16	82				136
17	119			99	
18			147		71
19		116		102	
20		131	87		
21		70			148
22	38		180		
23		105		113	
24			131		87
25	113				105
26		82	136		
27				153	65
28	124	94			
29			132	86	
30		130			88
TOTALES	1200	1256	1502	1482	1100
	COMPITIENDO	COLABORANDO	COMPROMETIENDO	EVITANDO	ACOMODANDO

ESTUDIANTES IED JORGE GAITÁN CORTÉS	
PERFIL TKI	
MODO	PUNTUACION
COMPROMETIENDO	1502
EVITANDO	1482
COLABORANDO	1256
COMPITIENDO	1200
ACOMODANDO	1100

**C PUNTAJE INSTRUMENTO THOMAS – KILMANN
ESTUDIANTES CONCILIADORES I.E.D. JGC**

RUBRO	COMPITIENDO	COLABORANDO	COMPROMETIENDO	EVITANDO	ACOMODANDO
1				3	15
2		7	11		
3	13				5
4			8		10
5		7		11	
6	4			14	
7			11		7
8	12	6			
9	6			12	
10	11		7		
11		9			9
12			11	7	
13	7		11		
14	8	10			
15				12	6
16	8				10
17	10			8	
18			13		5
19		9		9	
20		13	5		
21		9			9
22	10		8		
23		9		9	
24			13		5
25	10				8
26		3	15		
27				11	7
28	7	11			
29			7	11	
30		11			7
TOTALES	106	104	120	114	96
	COMPITIENDO	COLABORANDO	COMPROMETIENDO	EVITANDO	ACOMODANDO

ESTUDIANTES CONCILIADORES	
PERFIL TKI	
MODO	PUNTAJE
COMPROMETIENDO	120
EVITANDO	114
COMPITIENDO	106
COLABORANDO	104
ACOMODANDO	96