



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EL ROL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO. ESTUDIO APLICADO A LOS DIRECTORES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ÁMBITO DE LA UGEL LA UNIÓN- PIURA

Doris Mena-Lozada

Piura, mayo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Mena, D. (2017). *El rol del director en la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión-Piura* (Tesis de maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

DORIS ELIZABETH MENA LOZADA

**EL ROL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS
EN EL MARCO DE BUEN DESEMPEÑO DEL DIRECTIVO**

*Estudio aplicado a directores de instituciones educativas
del ámbito de la UGEL La Unión -Piura*



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

2017

APROBACIÓN

La tesis titulada *“El rol del director en la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. Estudio aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión-Piura”*, presentada por la Lic. Doris Elizabeth Mena Lozada, en cumplimiento a los requisitos para optar el grado de Magister en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por la asesora Mgtr. Flor Hau Yon Palomino y defendida el de de 2017 ante el Tribunal integrado por:

Presidente

Informante

Secretario

DEDICATORIA

A mis queridos padres Gaspar y Esperanza, quienes son ejemplo de unión, humildad y sencillez. Ellos son el motivo de mi superación y el aliento para seguir adelante.

A mis queridos tíos Miguel, Maruja y Otilia, que siempre me apoyaron y confiaron en mí. Aunque ya no están físicamente presentes, siento su compañía.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso, la Virgen María y mis ángeles protectores, por su compañía constante en mi desarrollo profesional.

A los docentes de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Piura y en especial a la Mgr. Flor Hau Yon por la amistad, orientación, apoyo y optimismo brindado para la culminación de este sueño.

Al Dr. S. Javier Castillo Romero por la orientación, sugerencias, críticas, comentarios y apoyo constante en el desarrollo de este trabajo, desde su experiencia en la dirección de instituciones.

Al Mg. Luis Llacsahuanga Granadino y los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión por el apoyo brindado en la aplicación de instrumentos, sin lo cual no hubiese sido posible la realización del presente trabajo.

A mis hermanos y amistades por el cariño y confianza depositada, sus palabras de aliento me ayudaron en los momentos difíciles.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN | |
| 1.1. Problema y delimitaciones | 5 |
| 1.1.1. Situación problemática | 5 |
| 1.1.2. Formulación del problema científico | 6 |
| 1.1.3. Delimitaciones del problema | 6 |
| 1.2. Justificación de la investigación | 6 |
| 1.3. Objetivos | 8 |
| 1.4. Hipótesis | 9 |
| 1.5. Antecedentes de la investigación | 9 |
| 1.6. Aportes de la investigación | 11 |
| 1.7. Marco referencial | 12 |
| 1.7.1. Bases conceptuales | 12 |
| 1.7.2. Lugar y tiempo de la investigación | 13 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | |
| 2.1. El conflicto: su naturaleza, intensidad y magnitud | 15 |
| 2.1.1. ¿Qué se entiende por conflicto? | 16 |
| 2.1.2. Intensidad del conflicto | 20 |
| 2.1.3. Magnitud del conflicto | 21 |
| 2.2. Estilos y posturas ante el conflicto | 22 |
| 2.3. Resolución y gestión de conflictos | 26 |
| 2.3.1. ¿Qué se entiende por “gestión de conflictos”? | 26 |

| | |
|--|----|
| 2.3.2. Métodos y técnicas de resolución de conflictos | 28 |
| 2.3.3. Gestión adecuada del conflicto | 30 |
| 2.3.4. El mapa del conflicto | 32 |
| 2.4. La negociación y sus procesos | 36 |
| 2.4.1. Cómo negociar | 36 |
| 2.4.2. Cuándo negociar | 39 |
| 2.5. La comunicación efectiva y el manejo emocional | 40 |
| 2.6. Liderazgo, clima institucional y la gestión de conflictos | 41 |
| 2.7. Manejo de conflictos según el Marco de Buen Desempeño del Directivo | 44 |

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

| | |
|--|----|
| 3.1. Tipo de investigación | 49 |
| 3.2. Diseño de la investigación | 50 |
| 3.2.1. Fases del proceso de investigación, actividades, tareas | 50 |
| 3.2.2. Métodos generales y específicos | 54 |
| 3.3. Población y muestra de estudio | 56 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 57 |
| 3.5. Procesamiento de la información | 58 |

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

| | |
|--|-----|
| 4.1. Presentación e interpretación de resultados | 61 |
| 4.1.1. Aspectos generales sobre la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la UGEL La Unión. | 62 |
| 4.1.2. La autoevaluación de desempeños del director en la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la UGEL La Unión. | 75 |
| 4.2. Análisis y discusión de resultados | 90 |
| 4.2.1. Nivel de conocimientos acerca de los conflictos | 90 |
| 4.2.2. Nivel de logro de los indicadores de desempeño | 94 |
| 4.2.3. Las necesidades de capacitación | 106 |
| 4.3. Contrastación de la hipótesis | 109 |

| | |
|----------------------------|-----|
| CONCLUSIONES | 113 |
| RECOMENDACIONES | 115 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 117 |

ANEXOS:

| | |
|---|-----|
| Anexo 1: Matriz de consistencia lógica | 125 |
| Anexo 2: Instrumentos aplicados | |
| Anexo 2A: Cuestionario | 127 |
| Anexo 2B: Guía de entrevista en profundidad | 135 |
| Anexo 3: Entrevista al director de la UGEL | 137 |
| Anexo 4: Instituciones educativas estatales de Educación Básica Regular de la UGEL La Unión | 147 |

LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1: <i>Población y muestra de estudio</i> | 57 |
| Tabla 2: <i>Años de ejercicio en el cargo de director</i> | 61 |
| Tabla 3: <i>Habilidades sobre la gestión de conflictos</i> | 62 |
| Tabla 4: <i>Apreciación respecto a los conflictos</i> | 63 |
| Tabla 5: <i>Actores involucrados en los conflictos</i> | 64 |
| Tabla 6: <i>Nivel de conocimiento en gestión de conflictos</i> | 66 |
| Tabla 7: <i>Capacitación sobre el manejo de conflictos</i> | 67 |
| Tabla 8: <i>Necesidad de la capacitación</i> | 68 |
| Tabla 9: <i>Principal factor que contribuye a los conflictos</i> | 68 |
| Tabla 10: <i>Existencia e intensidad de conflictos en II.EE.</i> | 69 |
| Tabla 11: <i>Actores involucrados en los conflictos producidos</i> | 70 |
| Tabla 12: <i>Intervención de UGEL en la resolución de conflictos</i> | 71 |
| Tabla 13: <i>Definición de conflicto</i> | 72 |
| Tabla 14: <i>Conflicto y violencia</i> | 73 |
| Tabla 15: <i>Responsabilidad de construir la convivencia escolar</i> | 74 |
| Tabla 16: <i>Estrategias para solucionar conflictos</i> | 74 |
| Tabla 17: <i>Construcción de un mapa del conflicto</i> | 75 |
| Tabla 18: <i>Identificación de situaciones de conflicto</i> | 76 |
| Tabla 19: <i>Identificación de causas del conflicto</i> | 76 |
| Tabla 20: <i>Identificación y caracterización de los actores</i> | 77 |
| Tabla 21: <i>Posturas de los actores involucrados en el conflicto</i> | 77 |
| Tabla 22: <i>Motivaciones e intereses subyacentes a las posturas</i> | 78 |
| Tabla 23: <i>Relaciones de poder que se dan entre las partes</i> | 78 |
| Tabla 24: <i>Impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje</i> | 79 |
| Tabla 25: <i>Oportunidades para el diálogo</i> | 79 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 26: <i>Estrategias de negociación para llegar a acuerdos</i> | 80 |
| Tabla 27: <i>La mediación para encaminar el conflicto</i> | 80 |
| Tabla 28: <i>Recolección de aportes de todos los integrantes</i> | 81 |
| Tabla 29: <i>Herramientas de comunicación</i> | 82 |
| Tabla 30: <i>Escucha activa</i> | 82 |
| Tabla 31: <i>Estrategias asertivas</i> | 83 |
| Tabla 32: <i>Serenidad ante situaciones de presión de los actores</i> | 83 |
| Tabla 33: <i>Posiciones que generan controversia</i> | 84 |
| Tabla 34: <i>Transformación de los problemas en oportunidades</i> | 84 |
| Tabla 35: <i>Mecanismos para recoger y procesar información</i> | 85 |
| Tabla 36: <i>Planificación y ejecución de acciones en conflictos</i> | 86 |
| Tabla 37: <i>Ejecución de acciones de sensibilización</i> | 86 |
| Tabla 38: <i>Habilidades y mecanismos para manejar conflictos</i> | 87 |
| Tabla 39: <i>Encuentros y reuniones de intercambio de ideas</i> | 88 |
| Tabla 40: <i>Involucramiento de la comunidad educativa</i> | 88 |
| Tabla 41: <i>Matriz de seguimiento de los conflictos</i> | 89 |
| Tabla 42: <i>Monitoreo a los conflictos por resolver o resueltos</i> | 89 |
| Tabla 43: <i>Niveles de logro de indicadores de desempeño</i> | 95 |
| Tabla 44: <i>Niveles de logro del desempeño específico 1</i> | 100 |
| Tabla 45: <i>Niveles de logro del desempeño específico 2</i> | 102 |
| Tabla 46: <i>Niveles de logro del desempeño específico 3</i> | 103 |
| Tabla 47: <i>Niveles comparativo de logro de los desempeños</i> | 110 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | Pág. |
|---|------|
| Figura 1: <i>Esquema de un mapa del conflicto</i> | 35 |
| Figura 2: <i>Diseño de la investigación</i> | 60 |
| Figura 3: <i>Niveles de logro de indicadores de desempeño</i> | 96 |
| Figura 4: <i>Necesidad de conocimientos y habilidades</i> | 107 |
| Figura 5: <i>Capacitación sobre manejo de conflictos</i> | 107 |
| Figura 6: <i>Necesidad de capacitación en gestión de conflictos</i> | 108 |

INTRODUCCIÓN

Los conflictos forman parte de la vida misma, muchas veces no pueden evitarse. En sí mismos, no son ni positivos ni negativos; adecuadamente gestionados pueden convertirse en una oportunidad para mejorar, para crecer a nivel personal o institucional; mal manejados pueden traer graves consecuencias. Hay diversos tipos de conflictos: interpersonales, grupales, institucionales; conflictos socio ambientales, laborales, educativos, etc. En la presente investigación nos enfocamos en los conflictos que se producen en las instituciones educativas.

La gestión de conflictos está orientada no sólo a resolverlos, sino también a la prevención de aquellos que pueden ocasionar efectos negativos en la vida institucional, ello implica diseñar estrategias para minimizar los efectos negativos, maximizando los aspectos positivos; la gestión está también orientada a manejar adecuadamente los conflictos ya existentes, esto implica el conocimiento y manejo de los métodos y técnicas de resolución de conflictos. En el ámbito educativo la gestión de conflictos se enmarca dentro del “aprender a convivir”, uno de los cuatro pilares de la educación señalados en el conocido “Informe Delors” (Informe a la UNESCO sobre la Educación para el siglo XXI).

En las instituciones educativas la gestión de conflictos está indisolublemente relacionada con el liderazgo directivo. El director tiene que evidenciar su liderazgo (entendido como una “competencia conductual”) en la forma cómo previene, afronta y resuelve los conflictos, de manera efectiva y oportuna, al interior de la institución educativa garantizando una adecuada convivencia escolar. El director debe ser un factor clave que contribuya a un buen clima institucional, manejando los conflictos de manera democrática y transformativa.

La presente investigación tiene como referente principal el documento del Ministerio de Educación (MINEDU) denominado “Marco de Buen Desempeño del Directivo” (2014), el mismo que constituye “un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar” configurando el perfil del desempeño directivo. Dicho documento está estructurado en dominios, competencias y desempeños, entendiendo por desempeño una “acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia” (MINEDU, 2014, p. 33). Se establecen dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños. El manejo de conflictos es uno de los desempeños del director (corresponde al desempeño 5 de la competencia 2 del dominio 1). El desempeño 5 establece: “maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (MINEDU, 2014, p. 41). Este desempeño general lo hemos desagregado (teniendo en cuenta la descripción que hace el documento del MINEDU sobre el desempeño 5) en tres desempeños específicos, elaborando un total de veinticinco indicadores: once indicadores para el desempeño específico 1, seis indicadores para el desempeño específico 2, y ocho indicadores para el desempeño específico 3. Todos estos indicadores han sido recogidos en los ítems de la segunda parte del cuestionario que ha sido aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión.

La presente investigación tiene como escenario la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) La Unión, la misma que comprende los distritos de La Unión, La Arena y El Tallán, pertenecientes a la provincia de Piura. La mencionada entidad descentralizada brinda servicio a la comunidad educativa del bajo Piura desde el año 2003. El estudio ha sido realizado durante los años 2015 a 2016.

Esta investigación está estructurada en cuatro capítulos. En el primer capítulo se hace el planteamiento de la investigación: problema y delimitaciones, justificación, objetivos, hipótesis, antecedentes de estudio, aportes de la investigación y un marco referencial. El problema abordado es: “¿Cómo se concibe y plantea el rol del director en la gestión de conflictos, desde el Marco de Buen Desempeño del Directivo, en los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión?”. Se establecen tres objetivos: el primero está orientado a identificar los niveles de conocimientos básicos que poseen los directores sobre el tema de conflictos, el segundo busca determinar el nivel de logro

de los veinticinco indicadores de desempeño directivo, y el tercer objetivo se orienta a establecer las principales necesidades de capacitación sobre la gestión de conflictos.

El segundo capítulo corresponde al marco teórico. Aquí abordamos, a modo de síntesis, aspectos teórico conceptuales que consideramos fundamentales para entender la dinámica de los conflictos y la manera cómo gestionarlos: la naturaleza de los conflictos, estilos y posturas ante el conflicto, diferencia entre gestión y resolución de conflictos, los principales métodos y técnicas de resolución de conflictos, la negociación y sus procesos, la comunicación efectiva, el liderazgo y el clima institucional. Este marco teórico está articulado con los desempeños requeridos para la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

El tercer capítulo corresponde al marco metodológico. La investigación tiene una orientación predominantemente descriptiva-explicativa; pero, no se limita a la aplicación de métodos y técnicas cuantitativas cerrándose dentro del paradigma positivista. Se ha trabajado con una muestra de cuarenta y cinco directores de instituciones educativas pertenecientes al ámbito jurisdiccional de la UGEL La Unión. Se ha aplicado dos instrumentos: un cuestionario para directores de las instituciones educativas seleccionadas en la muestra, y una entrevista en profundidad aplicada al director de la UGEL. El cuestionario consta de cuarenta ítems divididos en dos partes; una primera parte del cuestionario recoge información general sobre la gestión de conflictos en las instituciones educativas (15 ítems), y la segunda parte son preguntas de autoevaluación para los directores (25 ítems) a fin de establecer el nivel de logro de los indicadores de desempeño en la gestión de conflictos.

El cuarto capítulo corresponde a los resultados de la investigación, el mismo que consta de una presentación e interpretación de los resultados de la aplicación del cuestionario aplicado a los directores y la entrevista en profundidad aplicada al director de la UGEL La Unión. Luego se presenta un análisis y discusión de los resultados en función de los tres objetivos planteados en la investigación. Los resultados corroboran la hipótesis planteada, según la cual “el rol que los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión asumen en la gestión de conflictos no es acorde al propuesto por el Ministerio de Educación en el Marco de Buen Desempeño del Directivo”.

Cabe destacar que la presente investigación constituye un punto de partida para el diseño e implementación de un plan sostenible de desarrollo de capacidades dirigido a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión, orientado a fortalecer sus competencias para un buen desempeño directivo, mejorando sus conocimientos y estrategias para una gestión adecuada de los conflictos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Problema y delimitaciones

1.1.1. Situación problemática

Inadecuada concepción y manejo de conflictos por parte de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión.

Explicitación de la situación problemática

En la escuela se construyen normas consensuadas y lo ideal es que allí se gestione el conflicto como oportunidad de aprendizaje, estando en condiciones de prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción o confrontación; sin embargo, los directivos no han logrado desarrollar las habilidades personales y actitudes favorables necesarias para lograr un clima adecuado en la institución educativa que contribuya al logro de los aprendizajes fundamentales. Ello se debe a que los directivos dentro de su formación ya sea básica o continua, no han recibido una adecuada preparación para gestionar conflictos. Muchos directivos tienen una percepción negativa de los conflictos, considerándolos como problemas que hay que evitar y no como oportunidades para mejorar.

La reforma de la escuela en nuestro país propone cambios estructurales y teniendo en cuenta los vacíos en la formación de directivos es que se ha consensuado y aprobado por el Ministerio de

Educación el documento denominado “Marco de Buen Desempeño del Directivo” (2014); pero, existe una brecha entre lo que propone el Ministerio de Educación como desempeño requerido para la resolución de conflictos (desempeño 5) y las competencias que realmente tienen los directores de las instituciones educativas.

1.1.2. Formulación del problema científico

¿Cómo se concibe y plantea el rol del director en la gestión de conflictos, desde el Marco de Buen Desempeño del Directivo, en los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión?

1.1.3. Delimitaciones del problema

1. ¿Cuál es el nivel de información general y conocimientos básicos sobre la gestión de conflictos que tienen los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión?
2. ¿Cuál es el nivel de logro de los indicadores de desempeño en la gestión de conflictos de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión?
3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión sobre la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo?

1.2. Justificación de la investigación:

El logro de aprendizajes de calidad exige necesariamente que en la institución educativa se propicie la convivencia armónica que contribuya a un buen clima institucional. Si bien es cierto que todos los integrantes de la comunidad educativa tienen responsabilidad en esta tarea, es el director, como máximo responsable de la gestión escolar, quien tiene que evidenciar su liderazgo gestionando los conflictos de una manera eficiente y oportuna, enfatizando en las acciones de prevención.

Un primer acercamiento a la realidad de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión nos ha permitido constatar

la existencia de una diversidad de conflictos, los mismos que no son adecuadamente gestionados, y que conllevan a situaciones negativas que afectan la convivencia escolar, tales como enfrentamientos y ruptura de relaciones humanas entre los distintos actores involucrados (director, profesores, administrativos, estudiantes, padres de familia).

El Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014), que es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación, constituye un avance muy significativo por parte del Ministerio de Educación en orden a establecer los criterios de desempeño que se debe exigir a un director de una institución educativa. En dicho documento del MINEDU, el manejo de conflictos corresponde al desempeño 5 de la competencia 2 del dominio 1, y allí se establece: “maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (MINEDU, 2014, p. 41). En la descripción que se hace de dicho desempeño se señala las habilidades específicas y las actitudes que debe tener el director, no sólo para resolver conflictos sino también para prevenirlos transformándolos en oportunidades de aprendizaje.

La implementación del Marco de Buen Desempeño del Directivo tiene que ser progresivo, pues la realidad educativa nos muestra que los directores en su formación inicial (recibida en institutos pedagógicos o universidades) no han sido debidamente preparados para estar en condiciones de gestionar adecuadamente los conflictos que se generan al interior de las instituciones educativas. Los docentes que ingresaron a la carrera magisterial y luego asumieron por concurso cargos directivos tampoco estaban preparados para asumir los nuevos roles y funciones, no hay “escuela de directores” que pudiera suplir las limitaciones de la formación profesional inicial de los docentes.

La implementación de cualquier programa o plan de capacitación a directores para desarrollar capacidades de gestión, particularmente en lo referente a la gestión de conflictos, exige de un diagnóstico adecuado que nos permita identificar las reales necesidades de capacitación; esto supone haber previamente identificado si los directores reúnen los perfiles que propone el Ministerio de Educación en el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

La presente investigación, en cuanto que hace un estudio del rol del director en la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, aplicándolo a un ámbito específico (la UGEL La Unión), contribuirá a los procesos de implementación del nuevo modelo de gestión directiva que propugna el Ministerio de Educación. En ese sentido nuestra investigación está suficientemente justificada, más aún en cuanto que el resultado que se obtenga de la presente investigación constituirá un punto de partida para el diseño e implementación de un plan sostenible de desarrollo de capacidades de gestión de conflictos dirigido a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Describir y analizar el rol que desempeñan los directores de las instituciones educativas, del ámbito de la UGEL La Unión, en la gestión de conflictos, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, identificando los niveles de logro de desempeño y las necesidades de capacitación.

Objetivos específicos:

- 1.** Describir y analizar el nivel de conocimientos que poseen los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión acerca de aspectos básicos de la gestión de conflictos.
- 2.** Identificar y analizar los niveles de logro de los indicadores de desempeño en la gestión de conflictos de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión.
- 3.** Identificar las necesidades de capacitación de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión sobre la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

1.4. Hipótesis

El rol que los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión asumen en la gestión de conflictos no es acorde al propuesto por el Ministerio de Educación en el Marco de Buen Desempeño del directivo.

1.5. Antecedentes de la investigación

Esta investigación ha tenido en cuenta, como antecedentes de estudio, dos investigaciones relacionadas con el tema de la resolución de conflictos:

Título: “Eficacia de un Programa de Talleres de Investigación Protagonica para el mejoramiento del manejo de conflictos en el Aula.” Lima 2007.

Autor: Ana María Ricardina La Torre Parodi.

Objetivo General: Determinar la eficacia de un programa de talleres de investigación protagónica para el mejoramiento del manejo de conflictos en el aula.

Comentario: En esta investigación cuasi experimental se trabajó con 66 alumnas de la práctica docente II del VIII ciclo de estudios de la especialidad de Educación Primaria del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico- Semestre 2002-II. Se utilizó como instrumento una guía de observación estructurada con escala para registrar la ocurrencia de acciones relacionadas con el manejo de conflictos en el aula, instrumento enfocado al ámbito educativo y cuyos ítems tienen en cuenta las habilidades personales y profesionales del docente para el manejo de conflictos en el aula. La autora concluye que los talleres de investigación protagónica tienen un alto nivel de eficacia para el mejoramiento de conflictos en el aula.

La mencionada investigación se limita al trabajo en el aula, pero es significativa en la medida que diseña instrumentos para observar conductas relacionadas con los conflictos, lo cual resulta de utilidad para los docentes de aula.

La segunda investigación que se ha tenido en cuenta es la siguiente:

Título: “Validación de un programa de pensamiento lateral para la resolución creativa de conflictos en estudiantes de un ISP de educación inicial de Lima”.

Tesis para optar el grado de magister en Educación con Docencia e investigación superior. Universidad Peruana Cayetano Heredia. Lima 2009.

Autor: Sandra Gisella Lau Dioses

Objetivo General: Determinar si el “*Programa de Pensamiento Lateral para la Resolución Creativa de conflictos*” (PPLRCC) aplicado a los estudiantes del tercer año de un instituto pedagógico público, permite el incremento significativo en el modo que tienen para resolver conflictos.

Comentario: En esta investigación, de carácter cuasi experimental, se trabajó con una muestra de 26 alumnas cuyas edades fluctuaban entre 18 y 26 años, dividiéndose en dos grupos: 12 para el grupo experimental y 14 para el grupo de control. La investigación se enfoca en la resolución de conflictos en el contexto de una institución de educación superior no universitaria. En dicha investigación se pone en evidencia que no existen instrumentos precisos aplicables en el campo educativo, utilizando para este caso el Inventario de Modo de resolución de conflictos de Thomas-Kilmann. La autora concluye que el Programa aplicado no contribuye significativamente en la resolución creativa de conflictos.

Teniendo en cuenta la conclusión a la que arriba la investigadora, consideramos que resulta importante realizar una investigación sobre gestión de conflictos en el ámbito educativo, diseñando indicadores que permitan evidenciar el logro de los desempeños de los directores de las instituciones educativas de la UGEL La Unión.

Las dos investigaciones mencionadas, si bien es cierto han contribuido para centrar mejor nuestro tema de investigación, no han aportado de modo muy significativo a la misma, dado que se trata de investigaciones que no obstante están referidas a la resolución de conflictos, no están enfocadas al rol del director y su desempeño. Nuestra investigación, en cambio, aborda la gestión de conflictos en las instituciones educativas del ámbito de una UGEL, pero dentro del Marco de Buen Desempeño del Directivo propuesto por el Ministerio de Educación.

En la presente investigación ha sido relevante el trabajo de campo y mi experiencia de trabajo como capacitadora en el ámbito del Bajo Piura (donde se encuentra la UGEL La Unión). Esa experiencia de años anteriores visitando diversas instituciones educativas del Bajo Piura, para realizar labores de capacitación docente, me ha permitido una comunicación con docentes y directores, quienes en muchas ocasiones hacían notar la existencia de diversos conflictos y las dificultades que tenían para resolverlos.

1.6. Aportes de la investigación

La presente investigación brinda los siguientes aportes:

A nivel teórico:

- Sienta las bases teóricas sobre las condiciones necesarias para que el conflicto sea utilizado constructivamente como oportunidad de aprendizaje en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión.
- Contribuye a mejorar la comprensión de la gestión del conflicto que contempla el Marco de Buen Desempeño del Directivo, de ese modo se favorecerá su aplicación en la práctica directiva.

A nivel metodológico:

Plantea una propuesta de indicadores de desempeño directivo (25 indicadores) para la implementación del desempeño 5 establecido en el “Marco de Buen Desempeño del Directivo”, facilitando de ese modo un sistema de evaluación y monitoreo a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión.

A nivel práctico:

Presenta un diagnóstico situacional del nivel de logro de desempeños específicos referidos a la gestión de conflictos alcanzados por los directores de las instituciones educativas de la UGEL La Unión. Dicho diagnóstico constituye un punto de partida para el diseño e implementación de un plan sostenible de desarrollo de capacidades orientado al fortalecimiento de las competencias para un buen desempeño directivo en la gestión de conflictos.

1.7. Marco referencial

1.7.1. Bases conceptuales

En la presente investigación, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo y de las teorías de la gestión del conflicto, utilizamos las siguientes definiciones operacionales:

Gestión escolar: Pozner (1995) lo define como el “conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (MINEDU, 2014, p.15).

Rol del directivo: Gestionar la escuela ejerciendo un liderazgo pedagógico; influyendo, inspirando y movilizándolo a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, en un clima democrático y participativo que favorezca el logro de los aprendizajes significativos (MINEDU, 2014, p.14).

Liderazgo pedagógico: El ejercicio sistemático de un conjunto de competencias (conocimientos, capacidades y actitudes) que permiten movilizar, influenciar a otros, a fin de articular proyectos comunes orientados al logro de metas compartidas de la escuela, fortaleciendo un trabajo colaborativo (Leithwood, 2009).

Conflicto: “Un proceso que comienza cuando un individuo o grupo percibe diferencias y oposición entre sí mismo y otro individuo o grupo en cuanto a intereses, recursos, creencias, valores o prácticas que considera significativos” (citado en Cap-Net, 2008, p. 1).

Gestión del conflicto: “Implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional (Rahim, 2002)” (Medina, F. J., Luque, P. J. y Cruses, S., 2005, p. 46).

Dominio: “Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo” (MINEDU, 2014, p.33).

Competencia: “Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir

responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones” (MINEDU, 2014, p.33).

Desempeño: “Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia” (MINEDU, 2014, p.33).

1.7.2. Lugar y tiempo de la investigación

La presente investigación tiene como escenario la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) La Unión, la misma que comprende los distritos de La Unión, La Arena y El Tallán, pertenecientes a la provincia de Piura. La mencionada entidad descentralizada brinda servicio a la comunidad educativa del Bajo Piura desde el año 2003. La sede administrativa se ubica en la Av. Sinchi Roca 1220 del distrito de La Unión, provincia de Piura y Región Piura.

La UGEL La Unión tiene como misión y visión:

Misión: promover un servicio educativo de calidad a través de las Instituciones y Programas de su jurisdicción sustentado en la creatividad, capacidad e iniciativa de su potencial humano, impartiendo valores éticos y morales así como la capacitación permanente, el monitoreo y la supervisión de las actividades técnicas pedagógicas y administrativas, la motivación y liderazgo democrático de sus actividades.

Visión: En el año 2021 es una organización líder en la gestión de servicios educativos, altamente competitiva que mediante los principios de transparencia y equidad ha logrado elevar los niveles de calidad de Enseñanza-Aprendizaje en las Instituciones y Programas Educativos de la jurisdicción sustentado en la solidaridad, el respeto a los derechos humanos y en la autonomía pedagógica, institucional y administrativa orientadas a formar alumnos con pensamiento crítico, analítico, capacidades y habilidades que les permitan desarrollarse exitosamente, capaces de construir en democracia su propio proyecto personal de vida, dentro del marco de ética y práctica de valores. (UGEL La Unión. s.f.)

La UGEL La Unión brinda servicio a 112 instituciones educativas estatales de educación básica regular, siendo 56 de ellas de sólo educación Inicial, 32 de sólo educación Primaria, 4 de sólo educación Secundaria, 4 instituciones de Inicial, Primaria y Secundaria, 11 instituciones de Inicial y Primaria y 5 instituciones de Primaria y Secundaria. (Cfr., Anexo 4)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo no pretendemos hacer un desarrollo de la teoría general sobre la gestión de conflictos sino una presentación de los principios básicos comunes aplicables a los conflictos de diversa índole, particularmente a los referidos más directamente a las instituciones educativas. De este modo constituye un subsidio para los directores de las instituciones educativas del ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de La Unión.

Los directores deben tener los conocimientos básicos sobre los principios, métodos y técnicas para gestionar adecuadamente los conflictos que se presentan en las instituciones educativas; así mismo, deben desarrollar las habilidades necesarias para anticiparse, prevenir y resolver conflictos, habilidades que deben traducirse en desempeños eficientes evaluables que evidencien su liderazgo.

2.1. El conflicto: Su naturaleza, intensidad y magnitud

El conflicto es parte de la vida, no necesariamente representa un aspecto negativo, puede convertirse en una oportunidad para mejorar nuestro conocimiento de la realidad, aportar soluciones creativas a grandes problemas, implementar cambios duraderos y significativos, establecer relaciones armónicas basadas en el respeto mutuo de las partes. Debemos saber distinguir con claridad lo que es propiamente un conflicto de lo que es solo un problema, una situación problemática, una necesidad no atendida. En muchos casos no se trata de conflictos sino de problemas comunicacionales que llevan a la falsa percepción de una de

las partes. Hay que también saber identificar a los autores del conflicto, diferenciando los problemas de las personas y de sus intereses. Debemos, por otra parte reconocer la diversidad de conflictos, su focalización o extensión, su real magnitud, su grado de intensidad a fin de poder gestionarlos adecuadamente. De ahí la necesidad de hacer un adecuado mapeo de los conflictos.

Los conflictos, muchas veces no se pueden evitar, impregnan la vida de una organización. Si son mal manejados tienen un alto costo. Ahora bien, el antagonismo no debe ser visto como problema sino como parte de la solución. Nadie gana cuando la pugna se acrecienta (López, 2008). El conflicto, visto como oportunidad, concilia las tensiones y posturas opuestas propiciando la solución adecuada en las que todos ganen cediendo en lo que es posible ceder.

En el conocido “Informe Delors” (Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI), se nos dice que la educación a lo largo de la vida se basa en cuatro pilares: *Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser*. El tema de la gestión de conflictos se enmarca dentro del “**Aprender a convivir**”. Tenemos que aprender a vivir juntos “desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia - realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos- respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz” (Delors, 1996, p. 34). La institución educativa, en cuanto forma para la vida, no puede soslayar la necesidad de manejar los conflictos.

2.1.1. ¿Qué se entiende por conflicto?

No hay una definición de consenso sobre el conflicto. Para algunos autores, como Daft, “el conflicto se entiende como una interacción antagónica en la cual una parte busca obstruir las intenciones o las metas de la otra parte” (Daft, R. L., 2006, p. 417). La Organización de Investigación Social de los Países Bajos (NOSR, 2007), define el conflicto, como “un proceso que comienza cuando un individuo o grupo percibe diferencias y oposición entre sí mismo y otro individuo o grupo en cuanto a intereses, recursos, creencias, valores o prácticas que considera significativos” (citado en Cap-Net, 2008, p. 1). Esta visión es aplicable a toda clase de conflictos en los que pueden intervenir estados, organizaciones, grupos o individuos que actúan como partes; así mismo,

los conflictos latentes hasta los que desencadenan formas de violencia manifiesta. “No todas las disputas llegan a ser conflictos, y no todos los conflictos llegan a la violencia” (Cap-Net, 2008, p. 2).

El conflicto supone la existencia de al menos dos partes intervinientes que tienen intereses contrapuestos. Estamos ante una dialéctica de oposición; pero, esto no presupone necesariamente que no existan intereses comunes entre la partes, lo cual facilitará el diálogo y la búsqueda de solución. Hay que incidir en lo que une, más que en lo que divide; es necesario aclarar los malos entendidos, pues “muchos de los conflictos se acentúan simplemente porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra” (Robbins, S. P., 2009, p. 441).

Los conflictos pueden ser de tipo intrapersonal o interpersonal. Los conflictos interpersonales se pueden dar entre individuos, entre individuos y grupos, al interior de un grupo, entre grupos. También existe el conflicto institucionalizado o el conflicto social; conflictos por la defensa de los derechos de grupos o poblaciones que se sienten marginadas, en los que una de las partes es el Estado: conflictos ambientales, conflictos mineros, conflictos por el uso del recurso hídrico, entre otros. El conflicto se produce en el marco de una relación de poder entre las partes y “por lo general en los conflictos socioambientales el poder es asimétrico entre los actores. Unos son más poderosos que otros y esto influye en el desarrollo y resultado del conflicto” (MIMDES, 2008, p. 59).

Conflicto no es sinónimo de violencia. El conflicto puede desencadenar en violencia. Hay que distinguir entre el conflicto y las formas cómo se manifiesta. Los conflictos también tienen grados distintos de intensidad (baja, mediana o alta intensidad), pueden estar focalizados o extendidos en una región o en el ámbito nacional. Todos estos factores deben, obviamente, ser tenidos en cuenta a la hora de buscar una solución. El conflicto, en sí mismo no es positivo o negativo, bueno o malo, “son sus consecuencias las que pueden causar disturbios en un sistema organizacional” (FOVIDA, 2003, p. 33). El conflicto, pues, no es necesariamente perjudicial, depende de cómo se desarrolla o gestiona. “Modernamente, el conflicto es percibido como una interrelación humana presente en todos los grupos humanos y sociedades e incluso necesaria para la construcción y reconstrucción de la realidad social” (MIMDES, 2009, p. 29). Por otra parte, “no se puede entender el

conflicto solamente mirando la situación conflictiva. Un conflicto tiene causas, desarrollo y consecuencias. Por lo tanto debemos hablar sobre el proceso del conflicto” (Aguilera, B., Gómez, J., Morollón, M. y Abad, J., 1996, p. 216). Más que eliminar el conflicto, hay que transformarlo, “hacerlo evolucionar hacia formas más constructivas” (Aguilera, B., et al, 1996, p. 216). Algunos autores sostienen que en ciertos casos, refiriéndonos sobre todo al ámbito empresarial, conviene estimular el conflicto para optimizar el rendimiento de las organizaciones, dicho rendimiento es entendido como el logro eficaz de metas comunes.

Robbins, S. P., señala que un conflicto puede ser constructivo si permite mejorar la calidad de las decisiones que se toman en una organización, si alienta el interés por innovar, estimula las nuevas ideas, promueve la reevaluación, o por lo menos facilita a las personas liberarse de sus tensiones. “La evidencia sugiere que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los puntos, particularmente los que son inusuales o defendidos por una minoría, puedan ser sopesados en decisiones importantes” (Robbins, S. P., 2009, p. 445). Hay gerentes que prefieren rodearse de asesores que nunca son capaces de disentir del jefe; otros, en cambio prefieren rodearse de personas que tienen la libertad de contradecir a su jefes. Robbins cita el caso del presidente de una muy importante organización (Innovis Interactive Technologies) que despidió a un alto ejecutivo porque no tenía la capacidad de disentir; el argumento del presidente fue: “*En esta organización, no puedo darme el lujo de pagarle a alguien para escuchar mi propia opinión*” (Robbins, S. P., 2009, p. 449). Algunos sostienen que aunque la estimulación del conflicto funcional o los conflictos orientados a la tarea, puede resultar perjudicial en el corto plazo, sin embargo en el mediano o largo plazo las consecuencias pueden ser positivas y mejorar la productividad de una organización. En algunos casos es útil recompensar los desacuerdos.

Diversos artículos publicados en The International Journal of conflict Managent (1994, 3) muestran cómo el conflicto contribuye positivamente al rendimiento colectivo. Jehn demuestra cómo los conflictos orientados hacia la tarea promueven la calidad del rendimiento grupal. Amason y Schweiger, de forma muy persuasiva, defienden que el desacuerdo inicial más que el consenso grupal promueve un incremento en el rendimiento de la organización. (Van de Vliert, E. y De Dreu, C. K. W., 2005, p. 32)

En una organización (particularmente del mundo empresarial), hay conflictos que están más orientados a la tarea y otros más orientados a las relaciones personales; estos últimos afectan siempre negativamente el rendimiento del grupo y la satisfacción de los trabajadores, debiendo ser resueltos rápidamente. La estimulación del conflicto (centrado en tareas), desde luego, debe hacerse con suma cautela, a fin de que no derive en consecuencias perjudiciales si rompe las relaciones personales; “hay determinados conflictos que deben ser evitados tan pronto como aparezcan, mientras que, en otras circunstancias, es necesario incentivar el conflicto para que el resultado del equipo de trabajo tenga una calidad aceptable” (Medina, F. J., Luque, P. J. y Cruses, S., 2005, p. 46).

En el ámbito educativo se dice que el conflicto puede convertirse en “una oportunidad de aprendizaje”, en una oportunidad para crecer; pero, no se concibe que el conflicto deba ser estimulado, sino más bien resuelto oportunamente. Los principios básicos generales sobre los conflictos, son en gran medida aplicables a los conflictos que se dan en las instituciones educativas. El director y la plana docente tienen que aprender a lidiar con los conflictos, pues ninguna iniciativa educativa podrá erradicar definitivamente los conflictos, éstos, como se ha señalado “son parte de la vida misma”.

Hay docentes y estudiantes que son propensos a generar con facilidad los conflictos. Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M., en su estudio señalan que muchos profesores piensan que la causa principal de los conflictos en la escuela se debe a una alta permisibilidad que existe en las familias; señalan también que padres, profesores y alumnos coinciden en considerar en que “la presencia de alumnos conflictivos como una de las principales causas de los problemas de convivencia en los centros” (Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M., 2011, pp. 55-56). Los profesores no pueden permanecer indiferentes ante conductas inadecuadas o antisociales por parte de los alumnos. La actitud del docente resulta clave en la prevención de los conflictos generados por los estudiantes; en el caso del bullying, por ejemplo, el docente no puede inhibirse; “si los alumnos observan que se inhibe ante una situación problemática, éstos se desorientarán, aplaudirán y tenderán a repetir o incrementar conductas violentas” (Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M., 2011, p. 67).

2.1.2. Intensidad del conflicto

Los conflictos no pueden ser ignorados, sino que deben afrontarse para evitar que deriven en una escalada de violencia. “El conflicto es dinámico por naturaleza, y los conflictos sin resolver pueden crecer y cambiar. Muchos conflictos surgen de la nada, de un simple mal entendido. Si no se los resuelve rápidamente, pueden empeorar y crecer” (Cap-Net, 2008, p. 33). El curso típico de la progresión de un conflicto es el siguiente (Cap-Net, p. 33):

- Surgimiento del problema
- Formación de lados opuestos
- Las posiciones se vuelven más inflexibles
- Rompimiento de la comunicación entre las partes
- Se comprometen los recursos
- El conflicto se expande y sale de la comunidad
- Distorsión de las percepciones
- Surgimiento de la sensación de crisis
- Resultados variados (solución o empeoramiento)

Cuando las partes no logran resolver el conflicto suelen, finalmente, acudir a los tribunales de justicia. La escalada del conflicto genera altos costos para las partes. “Muchos conflictos comienzan con un problema resoluble y luego empeoran hasta no tener remedio porque no se resolvieron en un principio, o se resolvieron de forma inadecuada” (Cap-Net, 2008, p. 36). Los conflictos se convierten en verdaderas disputas cuando las emociones intervienen interfiriendo los posibles acuerdos en una negociación. “En las disputas las partes se encuentran dolidas, molestas, humilladas, enfadadas, etc., y esta situación añade una tensión adicional relevante a la negociación, que es preciso atender antes de entrar a tratar los aspectos en disputa” (Medina, F. J. y Munduate, L., 2005b, p. 130).

Los conflictos tienen diversos grados de intensidad según sea la forma cómo se desarrollan y sus manifestaciones externas. Walton R. E. distingue tres niveles de tensión en los conflictos (bajo, moderado y alto); los de baja tensión conducen a las partes a la inacción y la evitación, los de moderada tensión hace que las partes busquen mejorar la situación, mientras que los conflictos de alta tensión producen interacciones agresivas y defensivas. “En conjunto, los conflictos de muy alta o muy baja intensidad tienen tendencia a dañar más que beneficiar a las partes,

mientras que los conflictos moderadamente escalados benefician a las partes” (Van de Vliert, E. y De Dreu, C. K. W., 2005, p. 35).

Castillo S. J. señala que se puede utilizar un “Termómetro” para medir la temperatura de un conflicto, en este caso sería un “Conflictómetro” (medidor de intensidad de conflictos). En general, nos dice el autor que, podríamos establecer la siguiente escala para medir la intensidad de un conflicto (Castillo, 2013, pp. 5-6):

| ESCALA | ALGUNOS INDICADORES |
|------------------------------|---|
| 1. Baja intensidad | <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene la comunicación entre las partes. • Prevalece un clima de respeto mutuo. • No hay ruptura de relaciones humanas. • No se toman medidas de presión. |
| 2. Mediana intensidad | <ul style="list-style-type: none"> • El diálogo se hace difícil sin llegar a romperse. • Las posturas se mantienen encontradas. • Tensión entre las partes. • Clima de desconfianza. • Se toman algunas medidas de presión: anuncio de paros, descuentos, etc. |
| 3. Alta intensidad | <ul style="list-style-type: none"> • Se rompe el diálogo entre las partes y en consecuencia también las relaciones humanas. • Se agudiza la tensión. • Se quiebra la confianza. • Desencadena en actos violencia: toma de locales, carreteras. |

En el monitoreo de los conflictos hay que estar atentos a los indicadores que nos señalan un incremento de la intensidad, un agravamiento de las condiciones que favorecen la propagación del conflicto. Es necesario actuar oportunamente a fin de evitar que los conflictos desencadenen en violencia.

2.1.3. Magnitud del conflicto

Para medir la magnitud y gravedad de los conflictos hay que tener en cuenta una serie de factores:

- **La focalización o extensión del conflicto:** puede ser un conflicto focalizado en un sector o en varios sectores (como Educación, Salud, etc.). Puede estar focalizado en una Institución o en varias instituciones de un sector. Puede ser de carácter local, regional, nacional o internacional.

- **El número de personas involucradas:** puede tratarse de un conflicto entre una autoridad y unas cuantas personas que se sienten afectadas, o puede, por el contrario, involucrar a muchos actores y un considerable número de personas u organizaciones.
- **La duración del conflicto:** puede tratarse de un conflicto de larga data o generado recientemente. Los conflictos de larga duración son más difíciles de resolver, revisten mayor complejidad y gravedad.
- **Complejidad del conflicto:** Hay conflictos en donde intervienen muchas variables sociales, culturales y económicas, y cuya solución depende de la intervención de varios agentes o de autoridades del más alto nivel, como por ejemplo los conflictos ambientales, conflictos derivados de la posesión de la tierra, uso del agua, entre otros. Hay conflictos de naturaleza estructural, es decir, cuya solución pasa por la implementación de políticas de estado, reformas estructurales que no son posibles de realizar en el corto y mediano plazo.

La magnitud y gravedad de los conflictos debe medirse también por sus consecuencias en el ámbito social y económico. El costo de mantener sin resolver determinados conflictos sociales es muy alto, no sólo en términos económicos sino también políticos. El gobierno tiende a deslegitimarse socialmente y perder autoridad; puede terminar desbordado por las protestas de los grupos que se sienten afectados. Esos grupos, obviamente, están expuestos también a la manipulación, a que grupos y partidos de oposición al gobierno utilicen sus luchas con fines políticos.

2.2. Estilos y posturas ante el conflicto

Ante la presencia de un conflicto las partes involucradas pueden asumir distintas actitudes. Dichas actitudes responden a formas de ser (que tienen que ver con la personalidad), a intereses particulares, a cálculos de resultados en base a la cuota de poder de la cual se dispone, o de las posibilidades de ganar en la disputa. Hay diversos estilos de afrontar y resolver conflictos. “Una vez surgido un conflicto, los distintos

individuos y grupos tienen distintas formas de lidiar con el problema. Algunos de estos estilos empeoran el problema” (Cap-Net, 2008, p. 32).

Thomas K. W. señala que existen cinco modos de comportarse frente a un conflicto, lo cual define cinco estilos, según sea el grado de asertividad y cooperación: *Colaboración* (asertivo y cooperador), *competición* (asertivo y no cooperador), *evitación* (no asertivo y no cooperador), *acomodación* (no asertivo y cooperador), y *compromiso* (mediadamente asertivo y mediadamente cooperador) (Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M., 1993, p. 52). Otros autores, como Rahim M. A y Bonoma T. V, han reinterpretado la clasificación de los cinco estilos antes mencionados, desde la perspectiva del interés propio y el interés por los demás. Según esa perspectiva los cinco estilos serían: *Integración* (alto interés propio y por los demás), *servilismo* (bajo interés propio y alto interés por los demás), *dominación* (alto interés propio y bajo interés por los demás), *evitación* (bajo interés propio y por los demás), y *compromiso* (interés intermedio propio y por los demás) (Munduate et al., 1993, p. 53). Autores como Rahim y Bahona, Thomas, y Van de Vlier y Euwema “consideran el estilo de compromiso dentro de su tipología, como un estilo intermedio entre la competición y la acomodación, definiéndolo como un intento de obtener una moderada, aunque incompleta, satisfacción de los intereses de ambas partes” (Medina, F. J., Luque, P. J. y Cruses, S., 2005, p. 64). Hay que tener presente también que algunos estilos (los que no son abiertamente incompatibles) pueden darse juntos; asimismo, las personas pueden variar sus estilos de acuerdo a las situaciones.

Siguiendo a Rahim podemos decir que “el estilo adoptado para la gestión de una determinada situación de conflicto varía en función del estatus relativo de las partes en confrontación” (Munduate et al., 1993, p. 55); así tenemos que quienes generalmente utilizan el estilo de “dominación” son los que ostentan cargos con alto grado de poder frente a sus subordinados, en cambio se da “una mayor tendencia al compromiso cuando ambas partes tienen una relación equitativa de poder ante una situación de conflicto (entre compañeros por ejemplo)” (Munduate et al., 1993, p. 55). Finalmente, siguiendo a Rahim, “se da una mayor probabilidad de que los subordinados adopten un estilo de servilismo cuando la confrontación se da con un superior, más que cuando se da con un compañero o un subordinado” (Munduate et al., 1993, p. 55).

Teniendo en cuenta las anteriores clasificaciones de estilos, los cinco tipos de conductas que pueden asumir las personas ante un conflicto se describen de la siguiente manera:

- a) **Evitar el conflicto:** Las partes tratan de dialogar evitando la confrontación. En algunos casos la autoridad intenta ignorar el conflicto, aplazarlo con la finalidad de no afrontarlo (dejarlo para que lo resuelvan otros). La negación del conflicto, obviamente no trae ninguna solución. El principio es que los problemas y conflictos no se resuelven solos, es necesario enfrentarlos antes que ignorarlos.
- b) **Acomodarse:** Es una forma de postergar la solución del conflicto. Se prefiere ceder en algunas cosas para evitar la confrontación, incluso si tiene conciencia de estar en la verdad o en la legalidad. Se rigen por la idea de “no hacerse problemas”. El conflicto sigue pendiente de resolver.
- c) **Convenir:** Se establecen pactos, generalmente implícitos, de “no mutua agresión” como “*no te metas conmigo y yo tampoco me meto con ustedes*”, “*llevemos la fiesta en paz*”; para ello se está dispuesto a ceder, hacer mutuas concesiones. Este tipo de pactos suele darse entre directores y profesores (o trabajadores administrativos) en las instituciones educativas. El director no les exige cumplir horarios de trabajo, entrega de documentos, no los supervisa; a cambio de eso la otra parte no cuestiona la gestión del director; de ser el caso, hacen ‘memoriales’ en su apoyo para exigir que no sea cambiado por la autoridad del sector ante una eventual fiscalización.
- d) **Competir:** Las partes defienden cerradamente sus posturas contrapuestas. El diálogo se hace difícil y hasta imposible. Se busca imponer la propia postura, ganar a como dé lugar. Esto conlleva, en algunos casos, a que se recurra a medios vedados contra la ley o la ética. Se llega a la descalificación moral del oponente; en casos extremos se recurre a la injuria, la calumnia, la difamación, al “todo vale” con tal de lograr sus objetivos.
- e) **Cooperar:** Se basa en el principio de la mutua confianza y voluntad de resolver el conflicto. Las partes, no obstante sus posturas discrepantes, mantienen una actitud de diálogo, tienen intereses comunes en resolver el conflicto. En los

casos en los que no se logra una solución consensuada que satisfaga a ambas partes se recurre a la mediación o al arbitraje.

Hay que tener en cuenta también, como lo han hecho notar algunos autores, que el estudio de los estilos (referidos a rasgos o predisposiciones conductuales, cuya información se obtiene mediante la aplicación de cuestionarios) puede ignorar la naturaleza interactiva propia del conflicto. Autores como Nicotera, Munduate, Luque y Barón, Van de Vliert, Euwena y Huismans, Putman, entre otros, nos hacen notar que “los sujetos muestran una gran diversidad conductual a lo largo de un episodio conflictivo, cambiando de una conducta a otra, en función de las características del conflicto, de la fase en la cual se encuentra el mismo, o de la propia conducta de su oponente” (Medina, F. J. y Munduate, L., 2005a, p. 75). Esa situación pondría en tela de juicio una clasificación que pretende encasillar a las personas en un determinado estilo de comportamiento fijo ante los conflictos.

La utilización de un determinado estilo estará en función de la situación en que se encuentra el conflicto, su grado de intensidad, entre otros factores. Según esto, se presenta, una propuesta de los estilos de gestión de conflictos aplicables según los casos (Medina, F. J. y Munduate, L., 2005a, p. 78):

- **Evitación:** Cuando se trata de conflictos relacionales, se necesita más tiempo para la reflexión, el no acuerdo inmediato es menos costoso que el acuerdo.
- **Servilismo:** Cuando los conflictos son de intensidad elevada, surgen problemas morales o de equidad.
- **Compromiso:** Cuando las negociaciones no tienen potencial integrativo, situaciones de interdependencia negativa, las partes tienen un poder semejante.
- **Dominación:** Cuando se requiere una decisión rápida, los adversarios tienen dificultades para tomar decisiones o llegar a acuerdos por falta de preparación.
- **Integración:** Cuando se trata de temas complejos e importantes para las partes, hay disponibilidad temporal, las negociaciones tienen potencial integrativo, los conflictos son escalados, es necesaria la implicación de todas las partes en el acuerdo final.

2.3. Resolución y gestión de conflictos

Es necesario distinguir entre “Resolución de Conflictos” y “Gestión de Conflictos”. El Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala que “un sistema eficaz de gestión de conflictos tiene por objetivo, en primer lugar, la prevención y, en segundo lugar, la resolución disciplinada y pacífica de todo conflicto a pesar de todas las acciones de prevención adoptadas, principalmente por medio de acciones de las mismas partes en conflicto” (OIT, 2013, p. 17). En el ámbito laboral, la OIT señala que “muchos conflictos son resueltos por las partes mismas a través de procesos de diálogo basados en el consenso, de negociación y convenios” (OIT, 2013, p. 23). Obviamente, en el presente acápite no nos limitamos a los conflictos de carácter laboral.

2.3.1. ¿Qué se entiende por “Gestión de Conflictos”?

La resolución de conflictos implica reducir su intensidad o finalizarlos, la gestión de conflictos implica afrontar estratégicamente el conflicto, de manera que permita conseguir resultados positivos. Podemos ‘definir’ la “Gestión de Conflictos” como los procesos orientados a prevenir, reducir la intensidad de los conflictos, con la finalidad de llegar a acuerdos de conciliación, poner las condiciones necesarias e incluso resolver el conflicto. Siguiendo a Rahim. M. A., autores como Medina, F., Luque P, y Cruses, S., señalan que “resolver un conflicto implica la reducción, la eliminación o la finalización del mismo; sin embargo, gestionar un conflicto implica diseñar estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto y maximizar sus aspectos positivos, con el fin de incrementar la efectividad organizacional” (Medina, F. J., Luque, P. J. y Cruses, S., 2005, p. 46).

A diferencia de la “Resolución de Conflictos”, la “Gestión de Conflictos” está más orientada a prevenir los conflictos, manejar adecuadamente los ya existentes en orden a propiciar su resolución. En ese sentido, la “Gestión de Conflictos” no busca resolver las causas estructurales de conflictos institucionalizados, complejos o prolongados. Se busca atenuar el conflicto, reducirlo a su mínima expresión, establecer las vías o condiciones propicias para su solución. En la gestión de conflictos puede haber intervenciones orientadas a la estructura organizacional (sistemas de organización, jerarquías, etc.) y otras que

apuntan al factor conductual (al modo cómo las personas abordan los conflictos).

Es necesario enfatizar la prevención de los conflictos. Generalmente hay una serie de indicadores que nos alertan de la gestación de un conflicto; pero, no se suele tomar las medidas adecuadas de prevención, se espera a que estalle el conflicto para recién pensar en la solución. En el Perú, la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) cuenta con una dependencia responsable de monitorear los conflictos a nivel nacional. A nivel del Sector Educación es poco lo que se viene haciendo. Los conflictos se agudizan también por la dación de leyes que muchos docentes perciben como atentatorias contra sus derechos. La implementación de Ley de Reforma Magisterial (Ley N.º 29944), por ejemplo, ocasionó que la mayoría de los maestros provenientes de la antigua Ley del Profesorado (Ley N.º 24049) percibieran (independientemente de cuán cercana a la realidad sea dicha percepción) que varios derechos les habían sido conculcados, que se les había discriminado con relación a sus colegas provenientes de la Carrera Pública Magisterial (Ley N.º 29062). Todo eso generó muchas demandas ante el poder judicial, acciones de amparos presentadas por directores nombrados como titulares que se resistían a ser evaluados para ratificar sus nombramientos dentro del marco de la nueva ley.

Es importante que los directores de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGELES) de la región hagan un mapeo y monitoreo de los conflictos que se producen en las instituciones educativas de su ámbito. En este caso los problemas se presentan entre directores y profesores, directores y padres de familia; problemas con las APAFAS; entre profesores y padres de familia, autoridades locales. Muchos de esos problemas tienen su origen en la falta de transparencia de la gestión de los directores, ausencia de liderazgo, falta de comunicación, pérdida de autoridad. Todo esto contribuye a un inadecuado clima institucional, ruptura de relaciones humanas, acciones que degeneran en actos de violencia, como es el caso de la toma de instituciones educativas por parte de padres de familia.

2.3.2. Métodos y técnicas de resolución de conflictos

Hay que tener presente, “no existen técnicas específicas, formales o informales, para la gestión de conflictos. Se basan en la intuición, la lógica y la flexibilidad” (Cap-Net, 2008, p. 23); sin embargo, muchos autores coinciden en señalar algunos métodos para resolver conflictos (Cap-Net, 2008, pp. 23-24):

- **Litigio:** Procedimiento legal, en base a las leyes vigentes en el país; una de las partes o ambas acuden ante un juez para que resuelva el conflicto. Las partes ceden el control sobre los procesos y las decisiones. En este proceso habrá un ganador y un perdedor.
- **Resolución alternativa de disputas (RAD):** Las técnicas RAD, enfatizan en los resultados con establecimiento de consenso.
 - **Negociación:** Es un proceso en que las partes de la disputa se reúnen para lograr una solución aceptable para ambas,
 - **Facilitación:** Es un proceso en el cual un tercero imparcial participa en el diseño y realización de reuniones de solución de problemas, a fin de ayudar a las partes a diagnosticar, crear e implementar soluciones de conjunto.
 - **Mediación:** Es un proceso en el cual un agente externo supervisa la negociación entre las dos partes en conflicto. Las partes eligen un mediador para que los guíe en el proceso de lograr acuerdos y soluciones aceptables para ambas.
 - **Arbitraje:** Es un proceso en el cual un agente o panel externo neutral se reúne con las partes en conflicto, escucha las presentaciones de ambas partes y decide un resultado que puede tener carácter vinculante.

La negociación es esencialmente una discusión entre dos o más partes que quieren resolver intereses que consideran incompatibles. “La negociación surge cuando las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte” (Martínez-Corts, I., Guerra, J. M. y Munduate, L., 2005, p. 188). El poder hay que entenderlo como la capacidad de ejercer influencia sobre la otra parte

para que haga o acepte algo que de otro modo no haría. “Muchas veces, el problema no es el desbalance de poder, sino el hecho de que las partes desconocen el poder que tienen o podrían lograr si trabajan en ello” (MIMDES, 2008, p. 31).

Hay que distinguir entre conciliación y mediación, en ambos procesos son los negociadores o las partes los que toman la decisión. El conciliador y el mediador no intervienen directamente en la negociación. “El conciliador es un facilitador de la comunicación entre los elementos en conflicto. El papel del mediador es más activo, ya que tiene el poder de efectuar propuestas, intervenir en las discusiones y realizar sugerencias en vistas a llegar a un acuerdo” (Medina, F. J. y Munduate, L., 2005b, p. 120). La mediación y el arbitraje son también procesos muy distintos. “La diferencia fundamental entre el arbitraje y la mediación reside en que el árbitro tiene el poder de tomar decisiones sobre el acuerdo y éstas son vinculantes para las partes” (Medina, F. J. y Munduate, L., 2005b, p. 120).

En algunos casos, por la gravedad e intensidad del conflicto, es necesario recurrir a la figura de un mediador quien, obviamente, no es parte del conflicto, sino que tiende los puentes para la solución. “No es fácil para una tercera parte, en particular para un mediador, proponer acuerdos eficientes, especialmente cuando las partes no se encuentran próximas en cuanto a sus preferencias y prioridades” (Carnevale, P. J., Siah Cha, Y., Wan, C. y Fraidin, S., 2005, p. 325). El mediador debe ser una persona que conozca la teoría de la negociación y las técnicas de resolución de conflictos para que sea capaz de orientar a las partes en la búsqueda de acuerdos; debe también conocer y manejar bien los códigos culturales de las partes involucradas. Un mediador efectivo debe tener el siguiente perfil (Cap-Net, 2008, p.52):

- Capacidad para generar confianza.
- Capacidad para definir las cuestiones fundamentales de la controversia.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Paciencia, entereza y perseverancia.
- Consideración, empatía y flexibilidad.
- Sentido común, sensatez.
- Experiencia en el manejo de conflictos.
- Neutralidad: ponerse por encima de las partes en conflicto.

Finalmente, si bien es cierto que se puede establecer algunos criterios orientadores y principios básicos para la gestión de conflictos, no existen recetas que se puedan aplicar a todos los casos. Dependerá mucho de las habilidades propias de la persona o equipo negociador.

2.3.3. La gestión adecuada de los conflictos

Señalamos algunos aspectos que debemos tener en cuenta para un manejo adecuado de los conflictos, particularmente en las instituciones educativas:

- ✓ **Anticiparse a los conflictos:** No esperar que los conflictos estallen para recién actuar. Es necesario monitorear los indicadores que nos hablan de la gestación de un conflicto.
- ✓ **Capacidad de reacción oportuna:** Presentado el conflicto la autoridad debe tener una capacidad de respuesta rápida y eficaz a fin de no permitir que el conflicto se expanda o aumente en intensidad. Un adecuado diagnóstico de la situación facilitará la respuesta rápida y oportuna.
- ✓ **No personalizar el conflicto:** Distinguir entre los problemas y las personas. Las personas no son el problema, sino parte de la solución. No es pertinente culpar a los otros, eso agrava más el conflicto.
- ✓ **Propiciar siempre el clima de diálogo:** El diálogo presupone el respeto por el otro, ser sensible a los problemas del otro y estar siempre dispuesto a buscar una solución en un clima de confianza. Hay que partir siempre de los intereses y necesidades del otro, no de sus opiniones o posturas contestatarias.
- ✓ **Escucha empática:** Escuchar no es solo oír al otro, sino sintonizar con sus problemas y necesidades. El término “empatía” tiene la raíz griega “*Pathós*”, que significa etimológicamente “sentir”, de esa raíz derivan palabras como “simpático”, “compasión”. La empatía es una actitud que nos lleva a “sentir los problemas del otro”, “ponernos en el lugar del otro”. Esta es una actitud básica de toda persona, particularmente de quienes ejercen una función de gobierno o son autoridades. Gran parte de la solución del problema está en “saber escuchar” al otro con empatía. Hay que hacer notar al

otro que no somos su oponente sino su aliado, que nos interesamos por buscar una solución a sus problemas, o en todo caso, si no está en nuestras manos resolverle el problema, darle las orientaciones debidas y apoyarlo ante las autoridades pertinentes.

- ✓ **Bajar las tensiones:** No insistir en la confrontación de opiniones, sino en los aspectos comunes, en las necesidades del otro. No contestar a los agravios, invocando el respeto mutuo como exigencia de toda convivencia pacífica. Establecer los procedimientos para el buen entendimiento, el respeto por la legalidad. No insistir en que la otra parte está equivocada, es mejor que ellos mismos se den cuenta de si están o no equivocados. Hacer preguntas, sugerencias, no acusaciones a la otra parte. Evitar el sarcasmo, la ironía, no pretender hacerles sentir que son 'ignorantes' o 'tercos'.
- ✓ **Cuidar la comunicación no verbal:** Hay que tener cuidado de nuestra gestualidad cuando dialogamos con la otra parte. No basta con escuchar atentamente, nuestros gestos (mirada, ademanes, expresión corporal) deben expresar la voluntad de diálogo y búsqueda de soluciones.
- ✓ **Resiliencia:** En ciertas circunstancias es imposible no enojarse, pero hay que evitar expresar ese enojo. Si la otra parte logra 'hacernos enojar' o 'sacarnos de quicio' le estamos dando un poder sobre nosotros, le mostramos un lado débil de nosotros. Si no podemos evitar enojarnos hay que superar inmediatamente ese sentimiento negativo a fin de que no nos haga daño, en ese sentido hay que practicar la 'resiliencia', la inteligencia emocional.
- ✓ **Ofrece alternativas de solución:** No basta con escuchar empáticamente, hay que proponer alternativas de solución, considerando que los problemas no se resuelven solos. Esas soluciones deben consensuarse con la otra parte. Tener siempre una actitud pro positiva, el optimismo para creer que "siempre habrá alguna solución", solo hay que saber buscarla.
- ✓ **Identificar a los saboteadores del entorno:** Generalmente en los conflictos hay personas que no están interesadas en la

solución de los problemas reales sino en satisfacer sus intereses particulares. Es necesario buscar la manera de aislar a los elementos disociadores que buscan boicotear la solución del conflicto. Hay que establecer estrategias para neutralizar su accionar.

- ✓ **No perder el principio de autoridad:** Tener autoridad no es lo mismo que ser ‘autoritario’. Quienes ejercen legítimamente, en nombre del Estado, la autoridad, no pueden claudicar al ejercicio de la misma en aras a una supuesta solución pacífica del conflicto. En algunos casos, agotadas las vías del diálogo, no queda otra opción que hacer prevalecer el principio de autoridad, de lo contrario promovemos la “Ley de la selva” en la cual quienes no tienen la razón ni les asiste el derecho imponen su ley por la fuerza. En una sociedad democrática tiene que imperar el respeto por la legalidad. Se debe formar la conciencia ciudadana a fin de que las personas hagan valer sus derechos en la vías correspondientes. No se puede aceptar el uso de la violencia, el chantaje, como medios válidos para ser atendidos en sus demandas.

2.3.4. El mapa del conflicto

Con la finalidad de gestionar adecuadamente los conflictos se hace necesario elaborar el “Mapa del Conflicto”, en el cual deben estar presentes tres elementos fundamentales: Las personas, los procesos, los problemas.

- **Personas:** En todo conflicto participan, como agentes o actores, personas. Un principio básico es que *no se debe identificar las personas con los problemas o el conflicto*. “Separar a las personas del problema permite lidiar de forma directa y empática con el otro negociador como ser humano, lo cual posibilita un acuerdo cordial” (Cap-Net, 2008, p. 51). Hay que emplear la táctica de ser “duros” con los problemas, pero “suave” con las personas (Medina, F. J., y Munduate, L., 2005d, p. 163). Las personas como tales son sujetos de derechos y deberes, gozan de una dignidad inalienable. En tal sentido merecen todo nuestro respeto, aun cuando sus opiniones sean totalmente opuestas a las nuestras. Esas personas tienen sentimientos, afectos, valores, necesidades no satisfechas, intereses, conflictos internos. Un

valor y principio fundamental es entonces el respeto y la tolerancia. Si identificamos a las personas con el problema hay la tendencia a atacar a las personas, descalificarlas, lo cual contribuye a agravar el conflicto desencadenando hechos de violencia. Las personas necesitan ser escuchadas. Gran parte de la solución del conflicto pasa por una escucha empática.

•**El proceso:** El conflicto tiene unos antecedentes, tiene ‘historia propia’ que es necesario entender adecuadamente. Es necesario identificar claramente cuáles son los procesos que han conllevado a que estalle el conflicto. No se trata de culpar a una de las partes, sino de entender su postura, sus planteamientos.

•**Los problemas:** Son las necesidades insatisfechas de las partes en conflicto. Hay que saber discriminar entre los intereses de las partes en conflicto y los reales problemas, porque puede suceder que haya otros ‘intereses subalternos’ de individuos o grupos que utilizan como pretexto problemas reales, pero que no les preocupa prioritariamente su solución, sino lograr otros fines particulares (como por ejemplo, asumir un cargo de importancia y para ello consideran necesario echarse abajo al que ostenta actualmente dicho cargo). Quien asume la mediación en un conflicto debe tener clara conciencia de cuáles son las reales pretensiones de las partes en conflicto, lo cual no significa generar un clima de desconfianza o poner todo bajo sospecha.

Una vez que se ha identificado correctamente los elementos fundamentales que intervienen en todo conflicto es necesario diseñar el Mapa del Conflicto como instrumento para la adecuada gestión del mismo. El mapeo “implica una evaluación de los grupos de interés, un mapeo físico de la ubicación del conflicto y un intento de generar un panorama completo de la disposición física, social y psicológica del conflicto” (Cap-Net, 2008, p. 37). El mapeo de los conflictos debe contener información relevante respecto a los siguientes aspectos:

- a) Focalización del conflicto: ¿Está focalizado en alguna institución o área?
- b) Partes intervinientes: ¿Quiénes intervienen en el conflicto?
¿Cantidad de personas involucradas? ¿Qué elementos disociadores boicotean la posible solución?.

- c) Intereses y motivaciones reales de los autores del conflicto.
- d) Intensidad del conflicto (baja, mediana o alta intensidad).
- e) Condiciones que favorecen la expansión o agravamiento del conflicto.
- f) Posibles causas del conflicto. Variables internas y externas.
- g) Posibles alternativas de solución.
- h) Posibles aliados y mediadores en la solución del conflicto.

Un Plan de Monitoreo de Conflictos debe contener los siguientes elementos básicos:

1) Diagnóstico:

- Identificación de las posibles causas de gestación de conflictos (señalando los indicadores pertinentes).
- Identificación de las partes intervinientes de un conflicto, señalando los problemas, intereses, motivaciones.
- Identificación de la intensidad del conflicto (baja, mediana o alta intensidad), con los respectivos indicadores (los hechos que califican la intensidad del conflicto).

2) Plan de intervención

- Problemas que se busca resolver (objetivos en términos de resultados).
- Acciones previstas para atenuar o resolver los conflictos identificados.

3) Monitoreo

- Acciones de monitoreo con sus respectivos instrumentos (precisándose indicadores).
- Evaluación de los procesos en relación a los resultados previstos.

Los directores de las instituciones educativas deben realizar el correspondiente mapeo de los conflictos en los que puede estar involucrada su institución, elaborando en equipo un Plan de Gestión de Conflictos (en el que se incluya el diagnóstico, las acciones de prevención, monitoreo, manejo y solución de conflictos).

Figura 1: Mapa del conflicto



Fuente: Elaboración propia

2.4. La negociación y sus procesos

Con mucha frecuencia nos encontramos en situaciones en las que necesariamente nos vemos obligados a negociar, no solo en asuntos comerciales (compra venta de algo, prestaciones de servicios), sino sobre relaciones familiares, laborales, etc. Todos, de alguna u otra forma, somos negociadores, tenemos que aprender a lidiar con las diferencias, más aún en una sociedad pluricultural que no solo tiene distintas formas de pensar sino también distintas creencias y valores. La convivencia democrática y el ejercicio de la ciudadanía nos exige desarrollar habilidades de negociación para superar los conflictos y discrepancias a todo nivel (en el trabajo, en la familia, etc.). La persona que negocia debe tener determinadas aptitudes personales (habilidades comunicacionales, empatía, manejo de emociones, entre otras). No puede asumir una actitud intransigente, desde estar dispuesto a ceder en lo que está permitido dentro de sus principios y valores. La negociación será distinta según sea el problema o conflicto y las posibilidades de ganar. Las etapas de la negociación son básicamente tres: análisis, planificación y discusión. Todas las situaciones de negociación poseen algunas características comunes (Medina, F. J. y Munduate, L., 2005b, p. 120):

- Hay dos o más partes implicadas en la negociación.
- Aparece un conflicto de intereses subyacentes.
- Existe una cierta relación de poder entre las partes.
- Existe voluntad de llegar a un acuerdo.
- Se produce un proceso sistemático de ofertas y contraofertas.
- En las negociaciones existen aspectos tangibles (por ejemplo los aspectos económicos) e intangibles (aspectos psicológicos, sociales).

2.4.1. Cómo negociar

La negociación puede hacerse con intervención directa de las partes en conflicto o a través de representantes. En el caso de las negociaciones realizadas por representantes, caben dos posibilidades: que las partes elijan a una persona (un tercero, como por ejemplo un abogado) que negocie por ellos, con facultades delegadas para tomar decisiones, la otra posibilidad es que ambas partes o una de ellas elija a una persona de la propia organización para que los represente (por ejemplo un delegado, un

representante de un sindicato), en este último caso el representante es a la vez parte involucrada en el conflicto (Medina, F. J. y Munduate, L., 2005e, p. 256). Cuando la negociación se hace entre representantes de las partes en conflicto, éstos tienen que dar cuenta a las partes que representan, más aún si no tienen facultades delegadas plenas para firmar acuerdos.

Toda negociación presupone que las partes están de acuerdo en que es más favorable para ambos llegar a un acuerdo en una mesa de diálogo, antes que fuera de ella, es decir, si una de las partes está convencida que podría lograr mejores resultados sin negociar, es evidente que no tendría necesidad de sentarse en una mesa de negociaciones; de ahí que, algunos autores hablan de determinar cuál sería “la mejor alternativa que se podría lograr fuera de una mesa de negociaciones” (*Best Alternative To Negotiated Agreement*, BATNA por sus siglas en inglés). Esto permite establecer cuáles son los límites que una de las partes considera aceptable para llegar a un acuerdo. “La preparación del BATNA consiste en imaginarse y prever lo máximo que se puede conseguir en otra mesa de negociación, en caso de que no se llegue a un acuerdo en esta mesa” (Medina, F. J., y Munduate, L., 2005c, p. 143). Hay que tener presente que los BATNA no son fijos, “en las negociaciones transaccionales, los BATNA de cada parte no guardan relación” (Brett, J., 2005, p. 314). Cada una de las partes tendría que elaborar su propio BATNA. Esto permitiría establecer una especie de “zona común de negociación” que está por debajo del BATNA de cada una de las partes en conflicto; es en esa zona común que se pueden lograr acuerdos.

La negociación, como se ha dicho, tiene que separar a las personas de los problemas; asimismo, tiene que centrarse en los intereses de las partes y alejarse de las posiciones (Medina, F. J., y Munduate, L., 2005d, pp. 162-163). La efectividad de la resolución de un conflicto no puede medirse únicamente por los resultados sustantivos (bajo parámetros cuantitativos) que se obtienen y que benefician a las partes, sino también por los llamados “resultados relacionales”, es decir: la solución adecuada de un conflicto puede conllevar a una mejora de las relaciones humanas entre las partes, reforzamiento de la confianza mutua y mejor disponibilidad para la cooperación.

Las estrategias y métodos para negociar pueden variar; pero, en esencia, toda negociación se basa en principios básicos que son comunes. La negociación debe alcanzar un acuerdo razonable y viable, debe ser

eficiente, debe mejorar y no empeorar la relación entre las partes en conflicto.

El método de la negociación basado en principios conocido también como el “Método de Harvard”, creado en la década de los sesenta por Fisher y Ury (que trabajan en la Universidad de Harvard), se resume en cuatro aspectos o puntos básicos: Personas, intereses, opciones, y criterios (Cap-Net, 2008, p. 49; MIMDES, 2008, pp. 62-64):

- a. Personas:** *Separar a las personas del problema.* La negociación se da entre seres humanos (personas) con valores profundos, emociones y puntos de vista diversos. Se hace necesaria una buena comunicación, pues “sin comunicación no hay negociación”.
- b. Intereses:** *Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.* “El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes” (MIMDES, 2008, p. 63).
- c. Opciones:** *Generar una gran variedad de posibilidades antes de decidir qué hacer.* “Las opciones son los posibles acuerdos a ser adoptados entre las partes”.
- d. Criterios:** *Insistir en que el resultado se base en un estándar objetivo.* “Si el intento de solucionar las diferencias de intereses con base en la buena voluntad no prospera, la solución es negociar sobre alguna base que sea independiente de la voluntad de las partes, es decir en base a criterios objetivos” (MIMDES, 2008, p. 64).

En algunos países, como Chile, existen experiencias de aplicación al ámbito escolar de las estrategias generales de resolución de conflictos (ERAC), particularmente la negociación, la mediación y el arbitraje, considerándose como la más apropiada al ámbito escolar la mediación. “La mediación de conflictos escolares es una estrategia de resolución alternativa de conflictos (ERAC) que busca transformar positivamente relaciones sociales deterioradas, a través de la desculpabilización y responsabilización del conflicto” (Ortega R., y Carafi, E., 2010, p. 8). El mediador, se nos dice, puede ser un adulto o un estudiante. El proceso de mediación, según la experiencia chilena, se desarrolla en aproximadamente dos sesiones, cumpliendo con el proceso de cuatro

etapas de la metodología de la ERAC: validación, primer acercamiento, resolución del conflicto y acuerdos. “La mediación es un proceso de diálogo y conversación intencionado, donde cada parte cuenta su versión del conflicto, desculpabiliza a su contraparte y así mismo, pero asume a la vez su propia responsabilidad en la producción y mantención de la controversia” (Ortega R., y Carafi, E., 2010, p. 11).

Estas experiencias de aplicación de los métodos y técnicas de resolución de conflictos al ámbito de las instituciones educativas buscan también aprovechar el conflicto como oportunidad para obtener aprendizajes significativos; sin embargo, a nuestro modo de ver, no se puede simplemente replicar en la escuela las técnicas de resolución de conflictos provenientes en su origen del ámbito empresarial, y seguir las mismas estrategias y procedimientos, como por ejemplo establecer un “arbitraje pedagógico”, lo cual no quiere decir que no podamos aprovechar algunos principios básicos y estrategias generales de resolución adecuándolos al campo educativo.

2.4.2. Cuándo negociar

La negociación, en el buen sentido de la palabra, es una estrategia fundamental para mitigar o resolver los conflictos. Se va a una negociación cuando las partes son conscientes de tener una cuota de ‘poder de negociación’ para lograr arreglos temporales, cuando la competencia y la colaboración no tienen éxito, para evitar un enfrentamiento o desgaste innecesario de fuerzas y consumo de recursos. Es muy importante conocer el poder de las partes implicadas en un conflicto, pues “un desequilibrio de poder muchas veces significa que la parte con mayor poder no querrá negociar” (Aguilera, B., et al, 1996, p. 226). El poder permitirá influenciar sobre la otra parte para obtener los resultados esperados. El poder puede ser de diversa naturaleza (político, económico, social, etc.), involucra varios factores, incluyendo capacidades, posición. “El poder es la combinación de la posición, la competencia técnica y la personalidad” (OIT, 2013, p. 8).

Se debe negociar cuando se dan las condiciones entre las partes, entre esas condiciones podemos señalar:

- Hay un cierto equilibrio de poder entre las partes para presionar y obtener sus metas.

- Existe la voluntad de ambas partes para encontrar una solución negociada al conflicto.
- Hay apertura al diálogo y confianza mutua basada en el respeto.
- Hay respeto a los valores y principios éticos, así como a las creencias de las partes.

Obviamente, no todo es negociable. No puede, por ejemplo, una autoridad negociar y otorgar concesiones contrarias a lo que está expresamente señalado en las normas legales. No se puede negociar los principios y valores. Toda negociación debe enmarcarse en el ámbito de la ética y la legalidad. No se trata de ‘hacer negociados’ (en el sentido de sacar provecho sin consideraciones éticas), sino de buscar un acuerdo de partes para resolver una situación problemática.

2.5. La comunicación efectiva y el manejo emocional

La buena comunicación es esencial para mantener un adecuado clima institucional y para resolver los conflictos. Sin comunicación no es posible ningún tipo de negociación. Hay tres problemas de comunicación que suelen presentarse:

En primer lugar, es posible que las partes de una disputa no se comuniquen, y no estén dispuestos a hacerlo. En segundo lugar, aunque se esté comunicando, es posible que no se esté escuchando lo que la otra parte intenta decir, quizá porque ya tengan una opinión formada sobre el otro y sus intenciones. En tercer lugar, aunque haya una relativa armonía entre las partes, puede surgir una disputa difícil de solucionar debido a un malentendido general, por ejemplo, sobre los motivos de la acción de una de las partes. (Cap-Net, 2008, p. 53)

La comunicación efectiva debe tener mucho en cuenta la comunicación no verbal (actitudes, gestos). Escuchar no es solamente oír al otro, es tratar de entenderlo. “El comunicador efectivo sabe escuchar activamente. No está simplemente ‘esperando para hablar’, sino que está prestando atención a lo que dice la otra parte” (Cap-Net, 2008, p. 53). El escuchar empático implica (López, 2008; Butts Griggs, Thelma, Munduate, L. y Medina, F. J., 2005):

- Ponerse en los zapatos de la otra persona mostrando interés por la conducta no verbal.
- Captar los hechos y sentimientos sin opinar ni juzgar, sino parafrasear, reenunciando las frases negativas.
- Aclarar si existe entendimiento recíproco.
- Que sus ideas sean descubiertas por la otra persona.

El manejo de las emociones juega un rol fundamental en todo proceso negociador. Thomas K. W., es un autor que ha considerado en sus investigaciones, sobre resolución de conflictos, el impacto de las emociones en los procesos de negociación; “este autor mantenía que resultaba paradójico cómo a pesar de que el conflicto es uno de los fenómenos que más activa la emoción, se haya estudiado como si ésta no ejerciese ninguna presión sobre el mismo” (Dorado, M. A., 2005, p. 102). Según Thomas, existiría “una clara relación entre emociones positivas y comportamientos más cooperativos, así como entre emociones negativas y conductas menos integrativas” (Dorado, M. A., 2005, p. 109). En la gestión de conflictos hay que tomar en cuenta no solamente los aspectos racionales, sino también los motivacionales y emocionales. La negociación no puede quedar reducida a un proceso puramente racional.

Teniendo en cuenta que hay emociones consideradas como socialmente inaceptables (como por ejemplo el odio, la envidia), no siempre las personas comunican lo que realmente sienten; pero, a través de la observación de la conducta y las reacciones fisiológicas (como la expresión del rostro, movimiento del cuerpo, sudoración, etc.) es posible identificar estados emocionales positivos o negativos. Autores como McNaughton, Davidson, y otros, hacen notar que “los estados emocionales se reflejan en gran medida en las expresiones faciales y corporales, y en algunos casos ciertos estados emocionales específicos pueden dar lugar a expresiones específicas e identificables” (Dorado, M. A., 2005, p. 100).

2.6. Liderazgo, clima institucional y la gestión de conflictos en la institución educativa

Como se ha mencionado la gestión de conflictos se enmarca como un aspecto o dimensión del liderazgo. El director tiene que evidenciar el ejercicio de su liderazgo en la forma cómo afronta, resuelve o gestiona los conflictos que se producen al interior de la institución educativa.

Tengamos presente que los actores de la institución educativa son: el personal directivo, el personal docente, el personal administrativo, el personal de servicio, los estudiantes, los padres y madres de familia. El liderazgo directivo es uno de los factores más importantes que repercuten en el aprendizaje de los estudiantes.

El director debe ser, ante todo, un líder pedagógico que tiene una alta responsabilidad en la gestión de la institución educativa como dinamizador y promotor de cambios o innovaciones orientados a la mejora de los aprendizajes; ese liderazgo no sólo está vinculado con las responsabilidades funcionales del cargo que ocupa, sino también a un conjunto de cualidades humanas y éticas. El liderazgo en la institución educativa, obviamente, no corresponde sólo al director, sino que también debe ser ejercido por docentes y jerárquicos que tienen la capacidad de motivar, orientar, o dirigir a otros en determinado tipo de proyectos en bien de la institución. El liderazgo puede ser entendido como una “competencia conductual” en el proceso de la mejora continua. “El liderazgo es la práctica del mejoramiento. No se trata de un atributo o característica personal del líder sino de un conjunto de acciones, que tienen su fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos” (MINEDUC, 2015, p. 13).

El Ministerio de Educación de Chile estructuraba el “Marco para la Buena Dirección” del año 2005 en cuatro áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo: “Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia” (MINEDUC, 2005, p. 10). Consideraba la resolución de conflictos como el cuarto de los cinco criterios establecidos para el liderazgo: “El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas” (MINEDUC, 2005, p. 15), para medir ese desempeño se presentan cinco descriptores que a continuación se indican (MINEDUC, 2005, p. 15):

- a. Son capaces de identificar y resolver problemas.
- b. Utilizan técnicas de negociación, administración y resolución de conflictos.
- c. Establecen mecanismos para la resolución de disputas y quejas.
- d. Toman decisiones fundamentadas y consideran enfoques alternativos para la resolución de problemas.

En el año 2015 el Ministerio de Educación de Chile actualizó el “Marco para la Buena Dirección” del año 2005. El nuevo documento publicado se denomina “Marco para la buena dirección y liderazgo escolar”. Ahora se establece cinco dimensiones de la buena dirección; una de ellas está referida a la “Gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar”, y entre las prácticas directivas que corresponden a esta dimensión se señala: “Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna” (MINEDUC, 2015, p. 29).

En el Modelo de Gestión del Sistema Educativo de la Región Piura¹ (que se encuentra en proceso de implementación en esta región), se señala, entre una de las cuatro causas principales que determinan el problema fundamental y que no contribuyen a una gestión educativa eficiente, la “*débil gobernabilidad escolar y limitado liderazgo estratégico y gerencial de los servicios educativos*” (GOREP, 2013, p. 13). Dicho documento, al establecer los procesos institucionales de gestión claves y sus resultados, refiriéndose a la gobernabilidad escolar, señala como proceso de gestión institucional que los “directivos de instituciones educativas desarrollen un gobierno escolar participativo, eficaz y transparente, que garanticen una adecuada convivencia escolar, con igualdad de género e inclusión” (GOREP, 2013, p. 27). Uno de los desempeños institucionales establecidos para el proceso antes mencionado es que las instituciones educativas “construyen un adecuado clima institucional y convivencia democrática, manejando los conflictos de manera democrática y transformativa” (GOREP, 2013, p. 27). Los componentes del Modelo de Gestión del Sistema Educativo de la Región Piura, son los siguientes (GOREP, 2013, pp.33-38):

1. Liderazgo democrático y estratégico.
2. Relaciones de ciudadanía con estudiantes, padres, madres y comunidad.
3. Gestión estratégica de los servicios educativos.

¹ El *Modelo de Gestión del Sistema Educativo Regional de Piura*, fue aprobado con Ordenanza Regional N° 272-2013/GRP-CR. “El Modelo se concibe como el marco institucional y organizacional para la gestión estratégica de la educación regional teniendo en cuenta la propia configuración territorial, social, económica, cultural, ambiental y política de la región Piura; cuya centralidad es la Institución Educativa como la primera y principal instancia del Sistema Regional de Gestión Educativa” (GOREP, 2013, p. 2).

4. Gestión de desarrollo de capacidades del personal.
5. Organización y clima institucional.
6. Gestión de recursos y ambientes físicos adecuados.
7. Gestión de información y del conocimiento para la mejora continua.
8. Gestión del valor público: resultados.

Entre las prácticas institucionales que establece el modelo para el quinto componente se señala: “implementan políticas para la prevención y el manejo de los conflictos en su ámbito institucional” (GOREP, 2013, p. 36). El mencionado modelo considera como subsistemas del sistema de gestión: la gobernabilidad escolar, la gestión del currículo, la gestión de la oferta del servicio educativo, la comunidad educativa (GOREP, 2013, pp. 69-70). Refiriéndose al subsistema de “Gobernabilidad Escolar” se nos dice: “este subsistema tiene como propósito central que los directivos de instituciones educativas desarrollen un gobierno escolar participativo, eficaz y transparente, que garanticen una adecuada convivencia escolar, con criterios de equidad de género e inclusión” (GOREP, 2013, p. 69). Uno de los elementos que integran dicho subsistema es el “clima institucional y manejo democrático y pacífico de los conflictos” (GOREP, 2013, p. 69).

2.7. Manejo de conflictos según el Marco de Buen Desempeño del Directivo

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), ha sacado dos documentos importantes en el marco de la implementación de la Reforma Educativa: El Marco de Buen Desempeño Docente (2012), y el Marco de Buen Desempeño del Directivo (2014). Buscando fortalecer a la institución educativa, donde la dirección escolar se concibe como un sistema, en el cual “el principal instrumento de ese sistema lo constituye el **Marco de Buen Desempeño del Directivo**” (MINEDU, 2014, p. 9). El Ministerio concibe tres componentes del sistema de Dirección Escolar: Marco de Buen Desempeño del Directivo, evaluación de acceso y desempeño de cargo directivo, y las asignaciones e incentivos. “El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un lineamiento fundamental en la construcción del sistema de dirección escolar, en la medida que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación” (MINEDU, 2014, p. 20). Para el Ministerio de Educación, el Marco de Buen

Desempeño del Directivo “se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo” (MINEDU, 2014, p. 30), que tiene entre sus propósitos: establecer una visión compartida sobre el liderazgo pedagógico (orientado a los aprendizajes), identificar las prácticas de un directivo eficaz, y guiar los procesos de selección, evaluación, formación y desarrollo profesional de los directores (MINEDU, 2014, p. 30).

En el marco de la Ley de la Reforma Magisterial (Ley N.º 29944) y su Reglamento (Aprobado con Decreto Supremo N.º 004-2013-ED), y el Marco de Buen Desempeño del Directivo, se realizó en el año 2014 un proceso de selección para el acceso a cargos directivos en las instituciones educativas públicas de Educación Básica a nivel nacional. Un buen número de directores ha comenzado a ejercer sus cargos a partir del mes de marzo del año 2015.

El documento “Marco de Buen Desempeño del Directivo” está estructurado en: Dominios, competencias y desempeños, los mismos que se definen operativamente de la siguiente manera (MINEDU, 2014, p. 33):

- **Dominio:** Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Los dominios son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo.
- **Competencia:** Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.
- **Desempeño:** Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el manejo de la competencia.

Se establecen dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños. El **Dominio 1** está referido a la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes (con cuatro competencias y catorce desempeños); el **Dominio 2** está referido a la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (incluye dos competencias y siete desempeños).

Un aspecto importante de la gestión escolar es el manejo de los conflictos, lo cual permite lograr un clima favorable para el desarrollo de los aprendizajes. “En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación” (MINEDU, 2014, p. 14).

El Marco de Buen Desempeño del Directivo considera el manejo de conflictos en la institución educativa como uno de los desempeños del director; es el desempeño 5, de la competencia 2, del Dominio 1. La competencia 2 señala: “Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad” (MINEDU, 2014, p. 41). La gestión de conflictos se enmarca en la necesidad de mantener un **clima escolar** favorable para el desarrollo de los aprendizajes. El **desempeño 5** señala: “Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (MINEDU, 2014, p. 41). Como se puede notar, no se habla propiamente de una “gestión de conflictos” sino de la prevención y “resolución” de conflictos con el uso de estrategias adecuadas. Seguidamente, se describe ese desempeño de la siguiente manera:

Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias. Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa. (MINEDU, 2014, p. 41)

Tomando como base la anterior descripción del desempeño 5, podemos distinguir tres desempeños específicos, lo cual nos permitirá establecer indicadores para cada uno de ellos:

- **Desempeño específico 5.1:** Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el

consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.

- **Desempeño específico 5.2:** Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.
- **Desempeño específico 5.3:** Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

Para cada desempeño específico proponemos los siguientes indicadores que permitirán evaluar dicho desempeño:

| Desempeños específicos | Indicadores |
|---|--|
| <p>5.1. Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifica situaciones conflictivas que se presentan en la I.E. 2. Identifica las causas del conflicto. 3. Identifica y caracteriza a los actores involucrados en el conflicto. 4. Identifica y analiza las posturas de los actores involucrados en el conflicto. 5. Identifica y analiza las motivaciones e intereses subyacentes (u ocultos) a las posturas expresadas en el conflicto. 6. Identifica las relaciones de poder que se dan entre las partes involucradas a fin de establecer simetrías o asimetrías. 7. Analiza el impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje de los estudiantes. 8. Propicia oportunidades para el diálogo, permitiendo construir soluciones duraderas y satisfactorias entre las personas y los grupos. 9. Aplica estrategias efectivas de negociación para llegar a acuerdos. 10. Utiliza la mediación para encaminar el conflicto hacia una solución. 11. Recoge los aportes de todos los integrantes y busca satisfacer la mayor cantidad de intereses posibles, en aras de un interés común. |

| Desempeños específicos | Indicadores |
|--|--|
| <p>5.2. Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla herramientas de comunicación para construir enlaces con los actores del conflicto. 2. Escucha cuidadosamente para clarificar su comprensión de lo expuesto por parte de los actores del conflicto. 3. Aplica estrategias asertivas para atacar al problema y no a la persona. 4. Mantiene la serenidad ante situaciones de presión de los actores en conflicto. 5. Evita tomar posiciones que generan controversia y agudizan las tensiones entre las partes. 6. Transforma los problemas en oportunidades creativas. |

| Desempeños específicos | Indicadores |
|---|--|
| <p>5.3. Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza mecanismos para recoger y procesar información que le permita anticipar los posibles conflictos. 2. Planifica y ejecuta acciones para desactivar las causas que pueden ocasionar el conflicto. 3. Programa y ejecuta acciones de sensibilización para la prevención de conflictos. 4. Promueve acciones de capacitación para el desarrollo de habilidades y mecanismos para el manejo de conflictos en la comunidad educativa. 5. Fomenta encuentros y reuniones de intercambio de ideas respecto a los conflictos. 6. Involucra a la comunidad educativa en la planificación, desarrollo y evaluación de acciones para la solución de conflictos. 7. Utiliza una matriz de seguimiento o evolución detallada de los conflictos. 8. Realiza monitoreo a los conflictos por resolver o resueltos. |

A partir de estos indicadores hemos elaborado la segunda parte del instrumento denominado “Cuestionario para directores de las instituciones educativas” aplicado en la presente investigación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo fundamentalmente descriptiva-explicativa; sin embargo, no se reduce a un enfoque puramente positivista cuantitativo, sino que también recoge elementos del enfoque cualitativo (para ello aplica como instrumento una guía de entrevista en profundidad). En ese sentido, esta investigación combina métodos y técnicas del enfoque cuantitativo y cualitativo. Desde un punto de vista metodológico, no existen en realidad investigaciones que sean puramente cuantitativas o puramente cualitativas, tampoco hay investigaciones exclusivamente descriptivas. Toda descripción incluye ya un tipo de explicación y un referente teórico desde el cual se hace la descripción.

Bajo el enfoque cuantitativo, se utiliza la lógica del razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Con el estudio cuantitativo se pretende describir y explicar el rol del director en la gestión de conflictos, buscando regularidades y relaciones a partir de la experiencia de los directores del ámbito de la UGEL La Unión y los resultados del cuestionario aplicado. De ese modo se pretende identificar y explicar el nivel de logro del desempeño 5 establecido en el documento denominado “Marco de Buen Desempeño del Directivo”.

El estudio cuantitativo descriptivo explicativo se combina con una técnica cualitativa (entrevista) utilizando como instrumento una guía de entrevista en profundidad aplicada al director de la UGEL La Unión, de

ese modo se contrasta la información proporcionada por los directores de las instituciones educativas con la percepción del director de la UGEL. El estudio exploratorio descriptivo explicativo ofrece la posibilidad de hacer predicciones aunque sean incipientes respecto a la gestión de conflictos de parte de otros directores de instituciones educativas de la región Piura y el país. En cierto modo los resultados de la investigación pueden ser extrapolables a otras UGEL con características similares a la UGEL La Unión.

3.2. Diseño de la investigación

El término *diseño* se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su diseño para analizar la validez de las hipótesis formuladas en un contexto en particular.

De acuerdo a los tipos de diseño, dentro de los estudios *no experimentales*, tenemos a los diseños transeccionales descriptivos, cuya característica es la recolección de datos en un único momento y cuyo objetivo es indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. En este caso indagaremos respecto al rol en la gestión de conflictos en directores del ámbito de la UGEL La Unión.

3.2.1. Fases del proceso de investigación, actividades y tareas

El proceso de investigación se organiza en cuatro fases: en la primera se explora, analiza y presenta algunas teorías sobre la gestión de conflictos; la segunda fase corresponde al diseño y aplicación de los instrumentos de recojo de información (un cuestionario y una entrevista en profundidad); la tercera fase corresponde al procesamiento de la información y la cuarta fase es la presentación y discusión de resultados. El proceso conllevó a la realización de las siguientes actividades y tareas:

- 1. Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan el rol del director en la gestión de conflictos**
 - a. Revisión de la bibliografía existente para el marco teórico:** Dado que el tema gestión de conflictos aún no está muy desarrollado en el campo educativo, se ha recurrido a una

selección de autores mundialmente reconocidos que tratan el tema en el ámbito empresarial. Esta tarea se concretó en acciones específicas, tales como:

- Selección del material bibliográfico
- Lectura y análisis del material
- Procesamiento de la información

b. Análisis del Marco de Buen Desempeño del Directivo: Se revisa el documento “*Marco de Buen Desempeño del Directivo*”, documento base en que se sustenta la presente investigación. Nos centramos en el Dominio 1, competencia 2, desempeño 5: “*maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación*”. Para cumplir con esta tarea se han realizado las siguientes acciones:

- Análisis de la estructura y contenido del documento
- Análisis del desempeño 5

c. Redacción del marco teórico: Se ha realizado una síntesis de las características de la gestión del conflicto, asumiendo dos perspectivas: desde el punto de vista empresarial y desde el punto de vista pedagógico (la gestión escolar).

2. Diseño y aplicación de los instrumentos para el recojo de información: Es importante mencionar que la utilización de un cuestionario y una guía de entrevista en profundidad viene determinada por la necesidad de indagar las opiniones, ideas y concepciones que tienen los directores sobre los aspectos más relevantes y de interés para los objetivos del presente trabajo. Las tareas realizadas son las siguientes:

a. Diseño, validación y aplicación de cuestionario para los directores de las instituciones educativas: Se estructura en dos partes, que se configuran como objetivos específicos para identificar el nivel de conocimientos básicos y el nivel de logro de los indicadores del desempeño 5 sobre la gestión de conflictos. La primera parte del cuestionario recoge

información general sobre gestión de conflictos en las I.I.EE., la segunda parte plantea preguntas para la autoevaluación de desempeños del director en la gestión de conflictos. Esta tarea se concretó a través de las siguientes acciones específicas:

- **Diseño del cuestionario:** El instrumento se elaboró de tal manera que permite recoger datos en todos los casos, por lo cual la mayoría de las preguntas son cerradas, muy pocas son de opción múltiple. En la segunda parte del cuestionario se utiliza la escala tipo Likert. El cuestionario se elaboró en un período de dos meses en base a la revisión bibliográfica. En el transcurso de este tiempo se ha ido depurando y ajustando a las necesidades del estudio, quedando al final 40 ítems, 15 correspondientes a la primera parte y 25 a la segunda parte.
 - **Validación del cuestionario:** Elaborado el cuestionario, se aplicó a cuatro directores de diversos niveles educativos de la UGEL La Unión para conocer las dificultades e incidencias al responder. Así como el tiempo empleado en la realización del cuestionario, problemas con el lenguaje empleado. El propósito era identificar posibles errores o dificultades de comprensión de las preguntas planteadas y que esté relacionada con los objetivos de la investigación para poder hacer los ajustes correspondientes. Se hizo una revisión minuciosa de cada ítem haciéndose las modificaciones necesarias.
 - **Aplicación del cuestionario:** Se coordinó con el director de la UGEL La Unión para el recojo de la información en el mes de junio del 2016, a través de un documento solicitando la autorización para su aplicación, la cual se realizó desde el 8 al 27 de junio de 2016.
- b. Diseño y aplicación de la guía de entrevista en profundidad:** Paralelamente al diseño del cuestionario se elaboró una guía de entrevista en profundidad para ser aplicada al director de la UGEL La Unión. El propósito de este instrumento es recoger información válida para poder contrastarla con la información obtenida a través del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas. Esta tarea se concretó en las siguientes acciones específicas:

- Diseño de la guía de entrevista en profundidad.
 - Aplicación de la entrevista.
 - Transcripción de la entrevista grabada.
 - Sistematización de la información recogida.
- 3. Procesamiento de la información:** En esta tercera fase se realizaron las siguientes tareas:
- a. Procesamiento de la información cuantitativa:** Se procesó la información recogida con la aplicación del cuestionario, teniendo en cuenta los procedimientos y técnicas para el tratamiento de la información cuantitativa, utilizando el método estadístico matemático y sus técnicas: Frecuencia estadística y gráficas estadísticas; como instrumento se utilizó las tablas dinámicas de Microsoft Excel.
- b. Procesamiento de información cualitativa:** Se procesó la información recogida de la entrevista en profundidad aplicada al director de la UGEL de la Unión, para ello se tuvo en cuenta técnicas propias para el tratamiento de la información cualitativa (desgrabación, transcripción y sistematización) y como instrumento una guía de organización y sistematización de tópicos.
- 4. Presentación, análisis, interpretación y discusión de los resultados:** Corresponde a lo desarrollado en el capítulo cuarto de la presente investigación. En esta cuarta fase se realizaron las siguientes tareas:
- a. Presentación e interpretación de los resultados:** La información cuantitativa se presenta en tablas estadísticas para cada uno de los ítems del cuestionario (40 tablas). La información de la entrevista en profundidad se presenta para contrastar la información obtenida en el cuestionario aplicado a los directores. Toda la información procesada se analiza (con la metodología del método analítico sintético), y se interpreta deduciendo conclusiones preliminares.

b. Discusión de los resultados: se organiza en función de los tres objetivos propuestos en la investigación; para ello se utiliza la información recogida con el cuestionario y la información recogida con la aplicación de la guía de entrevista en profundidad. En la discusión de los resultados se tiene en cuenta también lo desarrollado en el marco teórico (capítulo tercero). Se aplica el método analítico sintético y los principios de la lógica deductiva.

c. Contrastación de la hipótesis: Corresponde a la última parte del capítulo cuarto, se compara los resultados obtenidos con la hipótesis planteada en la investigación, a fin de corroborarla o descartarla.

Después de la contrastación de la hipótesis se formulan las conclusiones y las respectivas recomendaciones. Las actividades concluyen con la elaboración del informe final de la tesis.

3.2.2. Métodos generales y específicos

- **Métodos generales:**

a. Método hipotético-deductivo: Es uno de los métodos generales de la investigación científica de naturaleza cuantitativa. Parte de la realidad y su problematización, formula hipótesis para explicar los fenómenos observados, deduce enunciados a partir de la hipótesis, verifica y comprueba los mismos aplicando instrumentos, analiza la información para comprobar la hipótesis. En síntesis, el método tiene cuatro fases principales: 1) Planteamiento del problema; 2) Elaboración de hipótesis; 3) Deducción de consecuencias de la hipótesis y 4) Contrastación de la hipótesis.

b. Método de investigación cualitativa: Incluye un conjunto de métodos específicos según sea el tipo de investigación cualitativa elegida (Etnográfica, participativa, investigación acción, proyectivas). En la presente investigación se ha combinado metodología cuantitativa con cualitativa.

- **Métodos específicos:**
 - a. **Método de la investigación bibliográfica:** Se emplea para el tratamiento de la información bibliográfica utilizada, está relacionada con las técnicas del manejo de la información, que supone aplicar criterios de discriminación en base a la naturaleza e importancia del material bibliográfico. Se utilizó las técnicas de lectura, técnicas de registro y procesamiento de información.
 - b. **Método analítico-sintético:** Se emplea para determinar los criterios y principios de las diversas teorías analizadas en la presente investigación, particularmente en el tercer capítulo referido al marco teórico. Se utilizaron las técnicas de análisis y síntesis aplicando principios de interpretación de textos.
 - c. **Método estadístico matemático:** Es un método que se inscribe dentro de los métodos cuantitativos, donde se hace necesario el uso de la estadística, siendo aplicable a los diversos tipos de investigación cuantitativa posibilitando la interpretación de datos que por su propia naturaleza tienen un carácter variable, como los obtenidos a partir de la aplicación de cuestionarios, también es útil para el diseño de una muestra de una población de estudio. En el presente caso este método se ha utilizado en el diseño de la muestra y en la presentación de los resultados del cuestionario aplicado. Se utilizaron las técnicas de frecuencias estadísticas y gráficas estadísticas.
 - d. **Método de investigación etnográfica:** Es un método específico de investigación cualitativa que consiste en observar las prácticas culturales de personas o grupos sociales, contrastando lo que la gente dice con lo que realmente hace. En el presente caso se ha utilizado la técnica de entrevista abierta o entrevista en profundidad, en ella el entrevistador guía la conversación para que el entrevistado pueda expresar sus puntos de vista personales en base a las preguntas abiertas planteadas. La conversación es grabada y posteriormente se transcribe para analizarla.

3.3. Población y muestra de estudio

A partir del planteamiento del problema y de los alcances del estudio, se ha definido la unidad de análisis. En este caso los sujetos: directores de las II.EE, director de UGEL, y como objeto el documento Marco de Buen Desempeño del Directivo. “Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.174). Respecto a la población considerada para este estudio es la totalidad de directores de las instituciones educativas del ámbito UGEL La Unión que cuentan con un mínimo de cuatro docentes a cargo, es decir 51 directores y el director de la UGEL La Unión.

Posteriormente se ha seleccionado una muestra probabilística, que consiste en elegir un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos y que además todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos a través de una selección aleatoria. Para el cálculo del tamaño de la muestra, respecto a los directores de las instituciones educativas, se ha utilizado el programa *STATS® versión 2.07*, considerando los siguientes datos: Tamaño de la población (51), error máximo aceptable (5%), porcentaje estimado de la muestra (50%) y un nivel deseado de confianza de 95%. Resultando un tamaño de la muestra de 45 sujetos entre directores de los niveles de educación inicial, primaria y secundaria, por lo cual ha sido necesario segmentar la muestra en relación a estas categorías o estratos que se presentan en la población, diseñándose así una muestra probabilística estratificada.

Para el caso de los directores de educación inicial la muestra probabilística estratificada se obtiene multiplicando la cantidad de directores (11) por el cociente del tamaño de la muestra (45) y el tamaño de la población (51), resultando 10 directores que corresponde a un 21.57% del total de la población. Se procede de igual manera con la cantidad de directores de nivel primario y secundario, resultando muestras de 24 y 11, correspondientes a 52.94% y 25.49% respectivamente.

Tabla 1: Población y muestra de estudio

| Sujetos de la investigación | Población | Muestra | % |
|--------------------------------|-----------|-----------|------------|
| Directores de Nivel Inicial | 11 | 10 | 21.57 |
| Directores de Nivel Primaria | 27 | 24 | 52.94 |
| Directores de Nivel Secundaria | 13 | 11 | 25.49 |
| Total | 51 | 45 | 100 |

Fuente: Tabla de elaboración propia en base a la información obtenida de ESCALE (Unidad de Estadística Educativa – MINEDU).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

| Técnica | Instrumento |
|------------|---|
| Encuesta | Cuestionario (aplicado a directores de las I.I.EE) |
| Entrevista | Guía de entrevista (aplicada a Director de UGEL La Unión) |

- a. Cuestionario:** El cuestionario (anexo 2) ha sido elaborado teniendo en cuenta el planteamiento del problema, la hipótesis y los objetivos de la investigación. Responde a la necesidad de conocer, desde el punto de vista de los directores de las I.I.EE del ámbito La Unión, el desempeño en la gestión de conflictos. El cuestionario consta de dos partes, la primera parte dividida en dos secciones, con la cual se pretende conocer la información general que manejan los directores de las I.I.EE sobre gestión de conflictos. La primera sección consta de diez ítems de respuesta múltiple y la segunda sección está constituida por cinco ítems para comprobar los saberes que los directores de las I.I.EE poseen acerca de la *gestión de conflictos*. La segunda parte del cuestionario destinada a la autoevaluación de desempeños del director en la gestión de conflictos, consta de tres secciones, que contienen preguntas que debían ser respondidas de acuerdo a una escala de apreciación con cinco

valores (“Siempre”, “Casi siempre”, “A veces”, “Casi nunca” y “Nunca”). La primera sección, contiene once ítems correspondientes al desempeño específico 1. La segunda sección comprende seis ítems relacionados al desempeño específico 2; y en la tercera sección se plantearon ocho ítems que abordan el desempeño específico 3.

El cuestionario se aplicó entre el 8 y 27 de junio de 2016 en las I.IEE del ámbito de la UGEL La Unión seleccionadas.

- b. Guía de entrevista:** A través de este instrumento se recoge la percepción del director de la UGEL La Unión respecto a la gestión de conflictos y cómo son resueltos por los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL, así como las acciones que realiza la UGEL sobre capacitación y acompañamiento a los directores.

El tipo de entrevista realizada combina dos modalidades, estructurada y no estructurada, conocida como la entrevista semiestructurada, en la cual se definen preguntas y a la vez posibilita agregar otras de acuerdo al desarrollo de la entrevista. Se elaboró un guión predefinido de diez preguntas y se tuvo la posibilidad de realizar cinco preguntas adicionales para tener información a partir de las respuestas dadas por el entrevistado. La entrevista se desarrolló en dos horas con 20 minutos, en las instalaciones de la Unidad de Gestión Educativa Local La Unión - Piura, el día 8 de julio de 2016.

3.5. Procesamiento de la información:

a. Cuestionario:

- Se seleccionó a Microsoft Excel como software de procesamiento de datos, haciendo uso de las tablas dinámicas.

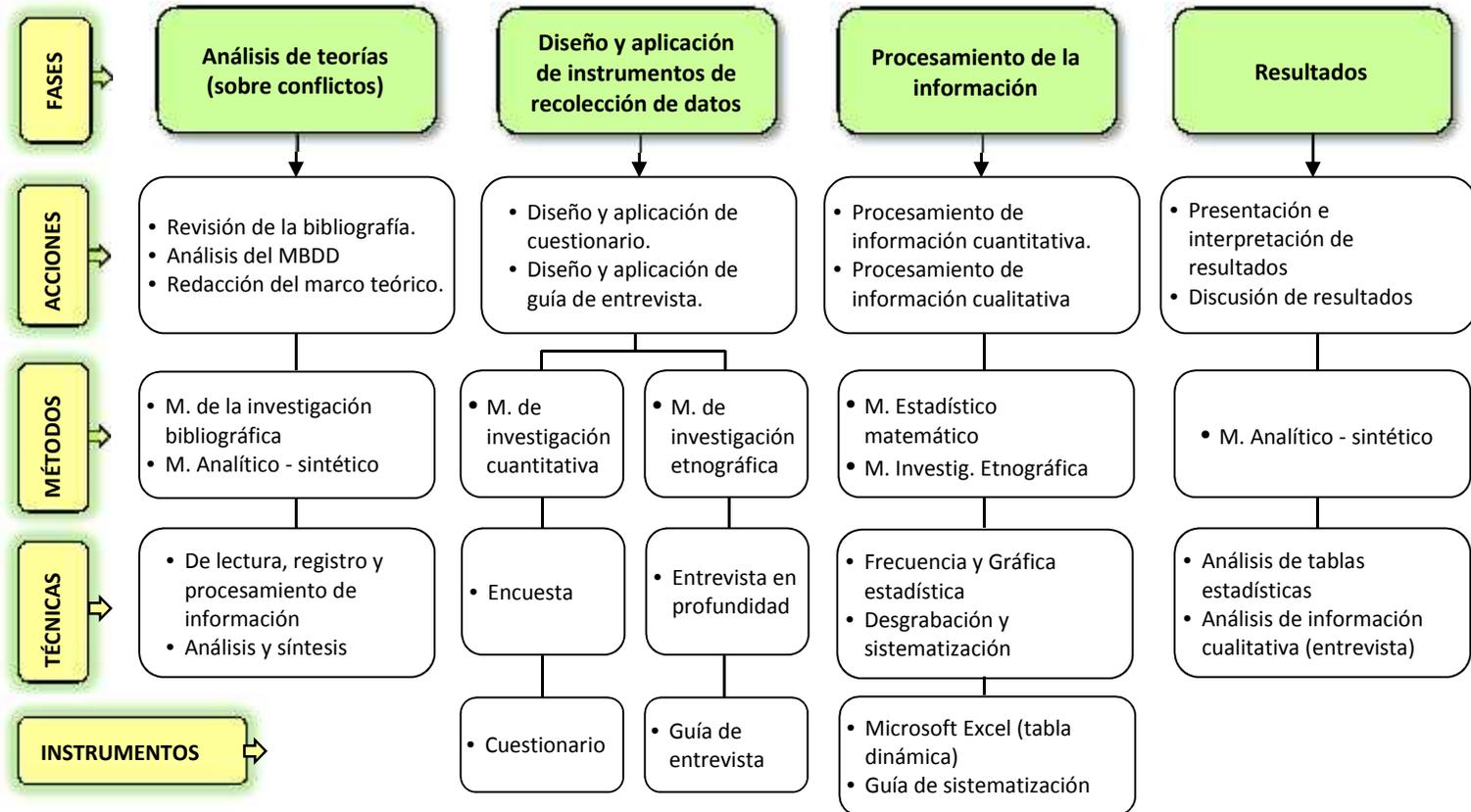
- Se realizó la seriación de cuarenta y cinco cuestionarios aplicados a los directores de las II.EE del ámbito de la UGEL La Unión.
- Se construyeron cinco bases de datos, correspondientes a las secciones en que está dividido el cuestionario que contiene dos partes.
- Se realizó la codificación a cada una de las opciones de respuesta para cada ítem, quedando así lista la base de datos para crear las tablas de distribución de datos y gráficos.
- Se visualizaron y analizaron descriptivamente los datos por cada ítem.
- Se realizó una interpretación en función al planteamiento del problema y la hipótesis.

b. Guía de entrevista:

- La captura de la información se realizó mediante un registro electrónico (uso de grabadora IC Recorder SONY), luego se transcribió en una hoja de Microsoft Word.
- La información obtenida se agrupó en categorías que concentran ideas, conceptos y temas similares.

Se integró la información vertida por el Director de la UGEL La Unión, teniendo en cuenta los fundamentos teóricos de la investigación, para poder dar una explicación integrada a la problemática.

Figura 2: Diseño de la investigación



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo presentamos los resultados obtenidos con la aplicación de dos instrumentos: el cuestionario (anexo 2) aplicado a una muestra de 45 directores de instituciones educativas del ámbito de la UGEL “La Unión” y una entrevista en profundidad realizada al director de la UGEL. Presentamos las tablas construidas a partir de cada una de las preguntas del cuestionario, haciendo notar algunos resultados significativos o relevantes para la presente investigación. En un segundo momento hacemos el análisis y discusión de los resultados.

4.1. Presentación e interpretación de resultados

El cuestionario aplicado a la muestra de 45 directores de las instituciones educativas de la UGEL “La Unión”, según los años de ejercicio en el cargo, se distribuyó de la siguiente manera:

Tabla 2

Años de ejercicio en el cargo de director

| ¿Cuántos años has ejercido el cargo de director? | f | % |
|--|----|--------|
| Menos de tres años | 10 | 22.2% |
| Entre tres y cinco años | 11 | 24.5% |
| Más de cinco años y menos de diez | 9 | 20.0% |
| Más de diez años | 15 | 33.3% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 1.

Del cuadro anterior se evidencia que la muestra está adecuadamente distribuida: la gran mayoría de los encuestados (77.8%) tienen más de tres años en el ejercicio del cargo. Sólo el 22.2% tienen poca experiencia (menos de tres años) como directores. Esta distribución de la muestra garantiza que la información recogida tenga más consistencia por cuanto recoge las opiniones de directores con mayor experiencia en el cargo.

4.1.1. Aspectos generales sobre la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la UGEL “La Unión”

En el presente acápite abordamos algunos aspectos referidos al grado de comprensión que tienen los directores respecto a los conflictos que se dan en las instituciones educativas de la UGEL “La Unión”, lo cual nos permite también establecer las necesidades de capacitación que tienen los directores. Las tablas que presentamos corresponden a la primera parte del cuestionario aplicado.

Tabla 3

Necesidad que el director tenga conocimientos y habilidades sobre la gestión de conflictos en la I.E.

| ¿Cuán necesario te parece que el director tenga conocimientos y desarrolle habilidades sobre la gestión de conflictos en la I.E.? | f | % |
|---|----|--------|
| Es muy necesario (indispensable) | 42 | 93.3% |
| Es necesario | 3 | 6.7% |
| No es necesario pero sí recomendable | 0 | 0.0% |
| Es innecesario | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 2

Se destaca que el 100% de los directores encuestados consideran como necesario o muy necesario tener conocimientos y desarrollar habilidades para la gestión de conflictos en las instituciones educativas. Destaca que el 93.3% lo considera indispensable. Esta información permite establecer que la totalidad de los directores encuestados estarían dispuestos a recibir capacitación para la gestión de conflictos.

Tabla 4*Apreciación de afirmación respecto a los conflictos*

| “Todos los conflictos son negativos y deben evitarse a fin de mantener un clima de armonía en la I.E.” Tú estás: | f | % |
|--|----|--------|
| Totalmente de acuerdo | 12 | 26.7% |
| De acuerdo | 6 | 13.3% |
| Parcialmente de acuerdo | 8 | 17.8% |
| En desacuerdo | 12 | 26.7% |
| Totalmente en desacuerdo | 7 | 15.5% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.EE. 1era. Parte, ítem 3.

El ítem 3 del cuestionario pretendía recoger información acerca de la percepción del conflicto como hecho negativo. Las respuestas presentadas en la tabla muestran que un 40% (sumatoria de las dos primeras alternativas) de los directores consideran que todos los conflictos son negativos y deben evitarse, mientras que un 42.2 % (sumatoria de las dos últimas alternativas) no están de acuerdo con la afirmación propuesta, y un 17.8% asumen una postura intermedia, no pudiéndose precisar en qué están de acuerdo y en qué no lo están. Estos resultados ponen en evidencia que aproximadamente la mitad de los directores encuestados tienen una percepción negativa de los conflictos, los cuales no serían considerados como oportunidades de aprendizaje.

En la entrevista en profundidad realizada al director de la UGEL “La Unión”, se le preguntó: En su opinión: ¿Todos los conflictos son negativos y deben evitarse o piensa que hay también conflictos que resultan necesarios porque ayudan a mejorar? a la cual respondió señalando que no todo conflicto es necesariamente negativo, sino que pueden existir “conflictos positivos”, como los que se generan en aspectos pedagógicos, en la planificación, en la elección de una determinada estrategia, “...son conflictos positivos porque al final conllevan a conciliar, a unificar criterios y evaluarlos y tomar la mejor decisión, por ejemplo en la aplicación de una estrategia para la lectoescritura, la enseñanza de la matemática, o para la enseñanza de la ciencia” (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 1). La respuesta dada evidencia que el director de la UGEL tiene una mejor

comprensión de la naturaleza de los conflictos como oportunidades de aprendizaje. También señala el director de la UGEL, que incluso los conflictos llamados “negativos” pueden servir para mejorar, por cuanto tales conflictos son expresión de un malestar, de algo que no está funcionando bien, entonces si se los analiza y resuelve contribuyen a tomar medidas correctivas.

Tabla 5

Actores involucrados en los conflictos en las II.EE.

| ¿Cuáles de los siguientes actores suelen estar con frecuencia involucrados en los conflictos? | f | % |
|---|----|--------|
| La APAFA y el director | 1 | 2.2% |
| Los docentes entre si | 5 | 11.1% |
| Docentes y el director | 12 | 26.7% |
| Padres de familia y el director | 3 | 6.7% |
| Padres de familia y docentes | 11 | 24.4% |
| Los estudiantes entre si | 13 | 28.9% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 4.

Los directores consideran los actores que más resultan involucrados en los conflictos son los estudiantes (28.9%), en segundo lugar los docentes con el director (26.7%), y en tercer lugar los padres de familia con los docentes (24.4%). Esta apreciación de los directores de las instituciones educativas no es compartida por el director de la UGEL, quien señala que los actores más involucrados en los conflictos son los propios directores de las instituciones educativas con el resto de la comunidad educativa, generándose ruptura de relaciones humanas, “ruptura de relaciones humanas que va desde la discrepancia de la dirección de la institución educativa con las jefaturas o con los docentes, o también ruptura de relaciones humanas de docentes con otro grupo de docentes, es decir, se forman dos bandos dentro de la institución educativa que generan conflictos hacia la dirección...” (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 2).

Los conflictos, señala el director de la UGEL, “se generan o se suscitan a veces porque los directores no tienen la conciencia de

rendición de cuentas”, señala también que muchos de los conflictos que se producen en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL “La Unión” se deben a la falta de liderazgo del director, varios directores han asumido el cargo de dirección por la mejora de la remuneración económica, y no porque tengan la vocación y las competencias para una buena gestión. El director de la UGEL explica que un 30% o 35% de las quejas que llegan a la UGEL tienen que ver con la ruptura de las relaciones humanas, y un 40% se refieren a la falta de liderazgo del director: “...van los mismos docentes y dicen: *“el director no está haciendo nada, no nos convoca, no monitorea”* y eso es un indicador que el director no está asumiendo el rol que le compete como tal en la institución educativa” (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 5).

Otro de los actores que también generan conflictos, según señala el director de la UGEL, son los docentes y los trabajadores administrativos. A pesar de las capacitaciones que reciben hay docentes que no planifican su trabajo ni cumplen bien su rol de maestros, cuestionando y restando el liderazgo del director:

Quando vamos nosotros o los especialistas, los directores dicen *“por favor director o especialista, a tal profesor pídale la planificación de su clase porque a mí no me la quiere presentar”*. Eso evidencia lo que antes mencioné, el liderazgo que está ejerciendo el director. Cuando este le pide que presente su programación, comienza la ruptura de relaciones humanas, todo es una cadena, todo es un engranaje al interior. Es buen director quien les deja hacer y deja pasar las cosas, el que no me monitorea, el que no me está fastidiando si llego tarde y me voy temprano, me deja hacer lo que yo quiera y de acuerdo a mi conveniencia, pero no miramos el derecho de la educación que tiene el niño (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 3).

Con respecto a los trabajadores administrativos, el director de la UGEL de La Unión manifiesta que también generan algunos conflictos: “tienen que ver mucho con el incumplimiento de tareas, referidas a situaciones tan elementales como la limpieza de la institución educativa, no lo hacen o si lo hacen es una sola vez, no hacen caso al mismo directivo” (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 3).

Otro de los actores involucrados en los conflictos son los estudiantes, pero más como víctimas de agresiones, bullying y otros tipos de maltratos. El director de la UGEL explica que hay varias denuncias en las que los afectados son los estudiantes, lo casos son subidos en el SISEVE², siendo el director el responsable de hacerlo, a veces los casos son subidos por los coordinadores de tutoría; “tenemos un caso en la Institución Educativa Alejandro Sánchez Arteaga de La Arena, donde hay más de 20 a 22 casos subidos al SISEVE por conflictos de los docentes con el director, de los docentes con los estudiantes, que son el fin último de este sistema, contra quienes hay abuso” (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 6).

Tabla 6

Nivel de conocimiento en gestión de conflictos.

| ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienes acerca de la gestión de conflictos? | f | % |
|--|----|--------|
| Elevado | 1 | 2.2% |
| Mediano | 32 | 71.1% |
| Básico | 12 | 26.7% |
| Ninguno | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.I.EE. 1era. Parte, ítem 5.

Los directores hacen una evaluación bastante positiva de su nivel de conocimientos con respecto a la gestión de conflictos, pues el 71.1% considera tener un mediano nivel de conocimiento, mientras que el 26.7% considera que su nivel de conocimiento es básico, sólo un director considera tener un elevado nivel de conocimientos (2.2%). Según lo manifestado por el director de la UGEL, en la entrevista en profundidad, muchos directores desconocen la normatividad vigente respecto a los procedimientos a implementar en caso de conflictos, desconocen también las estrategias de resolución de conflictos.

² El SISEVE es una plataforma implementada por el Ministerio de Educación que es utilizada para denunciar casos de maltrato. A través de esa plataforma se facilita que las víctimas o testigos de bullying puedan denunciar de forma virtual cualquier tipo de incidente o agresión, guardando la confidencialidad del caso.

Tabla 7*Capacitación sobre el manejo de conflictos en las I.EE.*

| ¿Has recibido algún tipo de capacitación por parte de la UGEL? | f | % |
|--|----|--------|
| Nunca | 19 | 42.2% |
| Una sola vez | 18 | 40.0% |
| De dos a tres veces | 4 | 8.9% |
| Más de tres veces | 4 | 8.9% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.EE. 1era. Parte, ítem 6.

El 42.2% de los directores afirma que nunca han recibido algún tipo de capacitación por parte de la UGEL sobre el manejo de conflictos en las instituciones educativas, mientras que un 40% afirma haber recibido sólo una vez capacitación al respecto. Los resultados nos muestran claramente la necesidad por parte de la UGEL de considerar en su plan de capacitación de directores el tema de la gestión de conflictos.

En la entrevista en profundidad realizada al director de la UGEL se le preguntó: Los directores de las instituciones educativas ¿han recibido algún tipo de capacitación sobre la gestión de conflictos? Su respuesta corrobora lo manifestado por los directores de las instituciones educativas en el sentido de no recibir capacitaciones sobre manejo de conflictos por parte de la UGEL. El director de la UGEL señala que, durante su gestión (de año y medio), por falta de recursos, no se ha capacitado a los directores sino que, en algunas ocasiones, se les ha dado orientaciones generales:

“...hemos hecho, por ejemplo, unas orientaciones a los directores a través del asesor jurídico sobre el manejo de los casos que se presentan mayormente, que son de conflictos propiamente dichos por ejemplo en la rendición de cuentas de mantenimiento, en la ruptura de relaciones humanas, en cómo proceder en un acoso sexual de parte de un docente. De este tipo se les da orientaciones generales. Lo que pasa es que ésta es una Unidad de Gestión Educativa que no dispone de recursos, por tanto es un limitante enorme...” (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 8).

Tabla 8*Necesidad de capacitación en gestión de conflictos*

| Consideras que necesitas recibir capacitación para mejorar tu desempeño en la gestión de conflictos. | | f | % |
|--|--------------------------|----|--------|
| Si | Como una especialización | 21 | 46.7% |
| | Diplomado | 14 | 31.1% |
| | Seminario-taller | 8 | 17.8% |
| | Conferencias | 1 | 2.2% |
| No | | 1 | 2.2% |
| Total | | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 7.

La casi totalidad de los directores encuestados (97.8%) consideran necesario recibir capacitación para mejorar su desempeño en la gestión de conflictos, sólo uno de los directores (2.2%) no lo considera necesario. Estos resultados evidencian la necesidad de plantear un proyecto de capacitación a los directores sobre manejo de conflictos.

Tabla 9*Principal factor que contribuye a la generación de un conflicto en las II.EE.*

| ¿Cuál consideras que es el principal factor que contribuye a la generación de un conflicto en las II.EE? | f | % |
|--|----|--------|
| La falta de liderazgo del director de la I.E. | 8 | 17.8% |
| Ausencia de un plan de prevención de conflictos | 6 | 13.3% |
| Inadecuada comunicación entre actores involucrados | 18 | 40.0% |
| Ausencia de valores: respeto y tolerancia | 10 | 22.2% |
| Actores que anteponen sus intereses particulares | 3 | 6.7% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 8.

Los directores consideran que el principal factor que contribuye a la generación de un conflicto en las instituciones educativas es la inadecuada comunicación entre los actores involucrados (40%), en segundo lugar señalan la ausencia de valores como el respeto y la tolerancia (22.2%), y en tercer lugar la falta de liderazgo del director

(17.8%). El tema de la ausencia de un plan de prevención de conflictos se considera en el penúltimo lugar (13.3%).

Esa visión, como ya lo hemos hecho notar al interpretar los resultados de la tabla 4, no es compartida por el director de la UGEL de La Unión, para quien el factor decisivo que contribuye a la generación de conflictos en la institución educativa es la falta de liderazgo del director, el incumplimiento de su rol, la falta de rendición de cuentas; desconocimiento de estrategias para resolver conflictos.

Los directores no conocen estrategias de solución de conflictos, que es una característica elemental y los directores no conocen esas estrategias y si no conoces, tú no puedes dar lo que no tienes. Eso genera que muchos conflictos tan elementales, tan básicos como por ejemplo una discrepancia al interior que genera ruptura de relaciones a veces entre los grupos al interior de la institución educativa, no puede ser solucionado al interior y tiene que ser derivado a la instancia superior (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 7).

Tabla 10
Existencia e intensidad de conflictos en la actual institución educativa

| ¿Se ha producido algún conflicto? ¿Cuál fue la intensidad? | | F | % |
|--|----------|----|--------|
| Si | Muy alta | 1 | 2.2% |
| | Alta | 2 | 4.5% |
| | Mediana | 8 | 17.8% |
| | Baja | 6 | 13.3% |
| No | | 28 | 62.2% |
| Total | | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 9a.

Un 37.8% de los directores encuestados afirman que en la actual institución educativa donde ejercen su cargo se ha producido algún tipo de conflicto, mientras que el 62.2% sostiene que no se ha producido ningún conflicto. En aquellas instituciones educativas donde se produjo un conflicto, éstos son catalogados como de mediana intensidad (17.8%) o baja intensidad (13.3%). Sólo un caso se califica como de muy alta

intensidad (2.2%) y dos casos como alta intensidad (4.5%). Los datos obtenidos, sin embargo, no nos permiten precisar a qué consideran los directores un conflicto de muy alta intensidad, alta, mediana o baja intensidad. Sólo se puede mostrar una gradación de mayor a menor intensidad de los conflictos producidos. De los resultados anteriores se puede evidenciar que actualmente, en la mayor parte de las instituciones educativas no se producen conflictos que merezcan ser considerados como tales, lo cual, obviamente, no significa inexistencia de problemas o dificultades en la convivencia.

Tabla 11

Actores involucrados en los conflictos producidos en las I.EE.

| ¿Quiénes fueron los actores involucrados? | | f | % |
|---|------------------------------|----|--------|
| Sí | Director- Docentes | 3 | 6.7% |
| | Entre docentes | 3 | 6.7% |
| | Estudiantes | 6 | 13.3% |
| | Padres de familia | 4 | 8.9% |
| | Padres de familia y auxiliar | 1 | 2.2% |
| No | | 28 | 62.2% |
| Total | | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.EE. 1era. Parte, ítem 9b.

Con respecto a los actores involucrados en los conflictos (en las instituciones educativas donde sí se han producido), los directores ubican en primer lugar a los estudiantes (13.3%), en segundo lugar a los padres de familia (8.9%) y, en tercer lugar a los docentes y directores (6.7%).

Como ya lo hemos señalado en la interpretación de resultados de la tabla 5, la opinión del director de la UGEL La Unión difiere significativamente con la de los directores de las instituciones educativas con respecto a quiénes son mayormente los actores involucrados en los conflictos que se producen. Según el director de la UGEL los principales involucrados son los mismos directores de las instituciones educativas y los docentes. La mayor parte de los conflictos, señala, se dan en las instituciones educativas grandes; “lamentablemente las más grandes son las que generan mayor tipos de conflictos. Casi todos los problemas que he mencionado salen de esas instituciones educativas” (Entrevista en

profundidad al director de la UGEL, ítem 12). El director de la UGEL manifiesta que se ha mapeado las instituciones educativas de la zona urbana y algunas de zona rural que tienen mayores conflictos. En opinión del director de la UGEL hay algunos directores que sí hacen bien su trabajo, manejan adecuadamente el clima institucional, son democráticos; pero, “la mayoría son autoritarios, pretenden hacer lo que quieren, no rinden cuentas, etc.” (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 10).

Tabla 12

Intervención de UGEL en la resolución de conflictos en las II.EE.

| ¿Cuál debe ser el grado de intervención de la UGEL en la resolución de los conflictos en las II.EE? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre debe intervenir para garantizar su resolución | 0 | 0.0% |
| Debe intervenir solo en situaciones excepcionales | 28 | 62.2% |
| Debe intervenir pero sólo como mediadora en el conflicto | 12 | 26.7% |
| No debe intervenir, debe dejar que los directores resuelvan | 5 | 11.1% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 10.

La mayor parte de los directores encuestados (62,2%) considera que la UGEL sólo debe intervenir en situaciones excepcionales en los conflictos que se producen en las instituciones educativas. Un 26.7% piensa que la UGEL debe intervenir pero sólo con una función mediadora y un 11.1% piensa que no debe intervenir sino que debe dejar que los directores resuelvan los conflictos. La tendencia, tal como se evidencia en la tabla, es a una no intervención de la UGEL en las instituciones educativas donde se producen los conflictos.

Estos resultados presentados, sin embargo, difieren de la opinión del director de la UGEL, quien nos manifiesta que la mayoría de los directores de las instituciones educativas no resuelven los conflictos, no quieren “hacerse problemas” y los derivan a la UGEL para que intervenga; en otras palabras, la mayoría de los directores de las instituciones no ejercen cabalmente la autonomía que tienen.

Hay que tener en cuenta que los directores, de acuerdo a las nuevas normas de sanciones, pueden sancionar a un docente hasta por

treinta días. Ellos pueden separar a un docente por treinta días por inasistencia, por incumplimiento de funciones del docente, etc., pero los directivos o no lo conocen o no quieren hacerse problemas. Entonces todo conflicto que se genere es elevado a la UGEL como que es el órgano intermedio, pero son ellos los responsables de solucionar el problema (...) Ellos no se hacen problemas, porque si el director o directora asume esa función sería menor el número de denuncias de conflictos que llegan a la UGEL, ya que se solucionan al interior (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 7).

Conocimientos básicos sobre conflictos

Las cinco tablas siguientes que presentamos contienen ítems orientados a explorar los conocimientos básicos que tienen los directores acerca de lo que es un conflicto, lo cual nos permitirá contrastar con la autoevaluación que ellos se han hecho respecto a su grado de conocimiento de la gestión de conflictos (ver la Tabla 6).

Tabla 13
Definición de conflicto

| El conflicto es: | f | % |
|--|----|--------|
| Situación que siempre debe ser evitada | 5 | 11.1% |
| Situación que siempre deteriora las relaciones humanas | 10 | 22.2% |
| Situación en la cual los involucrados perciben tener intereses incompatibles | 30 | 66.7% |
| Situación que se da en ambientes negativos | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 11.

El 66.7% de los directores respondió la alternativa correcta respecto a la definición de un conflicto. Un 33.3% de los directores no tiene una idea muy clara de la naturaleza del conflicto. Dentro de este

segundo grupo el 22.2% piensa que los conflictos siempre deterioran las relaciones humanas, y un 11.1% piensa que el conflicto debe ser siempre evitado, es decir: no se concibe el conflicto como una oportunidad de aprendizaje. Este resultado hay que contrastarlo con los de la Tabla 4, donde el 40% de los directores consideran que los conflictos son negativos y deben evitarse.

El director de la UGEL señala que hay una asociación errónea de conflicto con algo negativo, "...cuando nosotros hablamos de conflictos directamente lo relacionamos con un conflicto de rupturas de relaciones humanas, con conflicto de malversación de fondos por el programa de mantenimiento, o un conflicto de discrepancias entre la dirección de un colegio con la APAFA o con las autoridades locales..." (Entrevista en profundidad al director de la UGEL, ítem 1), esa asociación es lo que conlleva al error de pensar que todo conflicto es negativo.

Tabla 14
Conflicto y violencia

| Relación entre conflicto y violencia | f | % |
|---|----|--------|
| El conflicto siempre produce violencia | 12 | 26.7% |
| La violencia es una forma válida para resolver conflictos | 0 | 0.0% |
| Violencia y conflicto son sinónimos | 3 | 6.7% |
| Conflicto y violencia son cuestiones distintas y separables | 30 | 66.6% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.EE. 1era. Parte, ítem 12.

El 66.6% de los directores encuestados responde con la alternativa correcta distinguiendo entre conflicto y violencia; sin embargo, un significativo 26.7% considera que el conflicto siempre produce violencia y el 6.7% identifica conflicto con violencia, lo cual significa que se hace necesaria una capacitación para mejorar el dominio conceptual.

Tabla 15*Responsabilidad de construir una convivencia escolar armoniosa*

| Recae en: | f | % |
|--|----|--------|
| El director de la institución educativa | 7 | 15.6% |
| El director, subdirector y la responsable de tutoría | 1 | 2.2% |
| Toda la comunidad educativa | 37 | 82.2% |
| Docentes tutores y estudiantes | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.E.E. 1era. Parte, ítem 13

El 82.2% de los directores respondieron con la alternativa correcta, en el sentido que la responsabilidad para construir una convivencia escolar armoniosa debe recaer sobre toda la comunidad educativa. Un 15.6% considera que dicha responsabilidad recae en el director de la institución educativa.

Tabla 16*Estrategias para solucionar conflictos*

| Proceso en el cual un agente externo neutral escucha a las partes en conflicto y decide un resultado | f | % |
|--|----|--------|
| Facilitación | 1 | 2.2% |
| Mediación | 29 | 64.5% |
| Negociación | 6 | 13.3% |
| Arbitraje | 9 | 20.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.E.E. 1era. Parte, ítem 14

Sólo el 20% de los directores encuestados respondió con la alternativa correcta identificando el enunciado propuesto con la definición de **arbitraje**: “proceso en el cual un agente externo neutral se reúne con las partes en conflicto, escucha las presentaciones de ambas partes y decide un resultado” (Cf., supra, p. 28); mientras que el 80 % (sumatoria de las otras alternativas) respondió erradamente, lo cual implica nuevamente la necesidad de una capacitación.

Tabla 17
Construcción de un mapa del conflicto

| Hay que considerar tres elementos esenciales: | f | % |
|---|----|--------|
| Las personas, los procesos y los problemas | 8 | 17.8% |
| Los procesos, los autores y las propuestas | 8 | 17.8% |
| Las personas, el contexto, la ruta | 3 | 6.6% |
| Los problemas, las alternativas de solución, los acuerdos | 26 | 57.8% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 1era. Parte, ítem 15

Solo el 17.8% de los directores encuestados identificó la alternativa correcta (la primera), mientras que el 82.2% (sumatoria de las otras alternativas) no tiene claridad de cuáles son los elementos esenciales que deben ser tenidos en cuenta en la construcción del mapa del conflicto.

4.1.2. La autoevaluación de desempeños del director en la gestión de conflictos en las instituciones educativas de la UGEL “La Unión”

En este acápite se hace la presentación de los resultados que corresponden a los ítems de la segunda parte del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas de la UGEL “La Unión”. Las preguntas de la autoevaluación están referidas a tres desempeños específicos.

Primer desempeño específico: Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.

Tabla 18
Identificación de situaciones de conflicto

| ¿Identificas un conflicto? | f | % |
|----------------------------|----|--------|
| Siempre | 12 | 26.7% |
| Casi siempre | 19 | 42.2% |
| A veces | 7 | 15.6% |
| Casi nunca | 5 | 11.1% |
| Nunca | 2 | 4.4% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 1

El 26.7% de los directores encuestados afirma que siempre está en condiciones de identificar un conflicto; un 42.2% dice que lo hace casi siempre, mientras que el 15.6% sólo a veces identifica los conflictos. El 11.1% tiene mucha dificultad para identificar los conflictos, y el 4.4% reconoce no tener la habilidad para identificar conflictos. De nuevo se pone en evidencia la necesidad de una capacitación de los directores del ámbito de la UGEL “La Unión” sobre la gestión de conflictos.

Tabla 19
Identificación de causas del conflicto

| ¿Identificas las causas del conflicto | f | % |
|---------------------------------------|----|--------|
| Siempre | 17 | 37.8% |
| Casi siempre | 17 | 37.8% |
| A veces | 10 | 22.2% |
| Casi nunca | 1 | 2.2% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 2

Esta tabla está en estrecha relación con la anterior, pues para identificar las causas de los conflictos es necesario que primeramente sepamos identificar los conflictos. Un 37.8% sostiene que siempre identifican las causas de los conflictos, mientras que igual porcentaje

afirma que lo hace casi siempre. Un 24.4% (dos últimas alternativas) tiene dificultades para identificar las causas de los conflictos.

Tabla 20

Identificación y caracterización de los actores de un conflicto

| ¿Identificas y caracterizas a los involucrados en el conflicto? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 16 | 35.6% |
| Casi siempre | 20 | 44.4% |
| A veces | 9 | 20.0% |
| Casi nunca | 0 | 0.0% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 3

La mayoría de los directores encuestados (80%) sostiene que siempre o casi siempre puede identificar y caracterizar a los actores involucrados en un conflicto; sólo el 20% tendría ciertas dificultades para hacerlo.

Tabla 21

Posturas de los actores involucrados en el conflicto

| ¿Identificas y analizas las posturas de los actores involucrados en el conflicto? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 20 | 44.4% |
| Casi siempre | 16 | 35.6% |
| A veces | 8 | 17.8% |
| Casi nunca | 1 | 2.2% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 4

La pregunta planteada en el presente ítem presupone que los directores están en condiciones primeramente de identificar a los actores involucrados en el conflicto (Tabla 20). En este caso también la mayoría

de los directores (80%) afirma que siempre o casi siempre pueden identificar y analizar las posturas de los actores involucrados en el conflicto; mientras que el 20% tendrían dificultades para hacerlo.

Tabla 22

Motivaciones e intereses subyacentes a las posturas expresadas en el conflicto

| ¿Identificas y analizas las motivaciones e intereses subyacentes? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 13 | 28.9% |
| Casi siempre | 16 | 35.6% |
| A veces | 15 | 33.3% |
| Casi nunca | 1 | 2.2% |
| Nunca | 0 | 0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 5

La mayoría de los directores encuestados (64.5%) manifiesta que siempre o casi siempre saben identificar y analizar las motivaciones e intereses subyacentes (u ocultos) a las posturas expresadas por la partes involucradas en un conflicto. Un 33.3% tiene dificultad para hacerlo y sólo el 2.2% tiene mucha dificultad al respecto.

Tabla 23

Relaciones de poder que se dan entre las partes

| ¿Identificas las relaciones de poder que se dan entre las partes? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 8 | 17.8% |
| Casi siempre | 17 | 37.8% |
| A veces | 17 | 37.8% |
| Casi nunca | 2 | 4.4% |
| Nunca | 1 | 2.2% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 6

El 55.6% afirma que siempre o casi siempre pueden identificar las relaciones de poder que se dan entre las partes involucradas en un conflicto, a fin de establecer simetrías o asimetrías de poder; un 37.8% tiene dificultad para hacerlo, el 4.4% tiene mucha dificultad, y sólo el 2.2% reconoce no tener la habilidad exigida para ese desempeño específico.

Tabla 24

Impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje

| ¿Analizas el impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje de los estudiantes? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 24 | 53.3% |
| Casi siempre | 13 | 28.9% |
| A veces | 6 | 13.3% |
| Casi nunca | 2 | 4.5% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 7

La gran mayoría de los directores encuestados (82.2%) afirma que siempre o casi siempre saben analizar el impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje de los estudiantes; un 13.3% tiene dificultades para hacerlo, y 4.5% tiene serias dificultades. Ninguno reconoce carecer de la habilidad requerida para ese desempeño específico.

Tabla 25

Oportunidades para el diálogo

| ¿Propicias oportunidades para el diálogo? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 27 | 60.0% |
| Casi siempre | 17 | 37.8% |
| A veces | 0 | 0.0% |
| Casi nunca | 1 | 2.2% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 8

La casi totalidad de los directores encuestados (97.8%) manifiesta que siempre o casi siempre propicia oportunidades para el diálogo permitiendo construir soluciones duraderas y satisfactorias entre las personas y grupos. Sólo uno de los encuestados (2.2%) respondió con la alternativa “casi nunca”.

Tabla 26

Estrategias de negociación para llegar a acuerdos

| ¿Aplicas estrategias efectivas de negociación para llegar a acuerdos? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 21 | 46.7% |
| Casi siempre | 20 | 44.4% |
| A veces | 3 | 6.7% |
| Casi nunca | 1 | 2.2% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.I.EE. 2da. Parte, ítem 9

La gran mayoría de los directores encuestados (91.1%) señala que siempre o casi siempre aplica estrategias efectivas de negociación para llegar a acuerdos; el 6.7% manifiesta que “a veces” y sólo uno de ellos (2.2. %) dice que “casi nunca” aplica esas estrategias.

Tabla 27

La mediación para encaminar el conflicto hacia una solución

| ¿Utilizas la mediación para encaminar el conflicto hacia una solución? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 20 | 44.5% |
| Casi siempre | 18 | 40.0% |
| A veces | 6 | 13.3% |
| Casi nunca | 1 | 2.2% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.I.EE. 2da. Parte, ítem 10

La gran mayoría de los directores encuestados (84.5%) manifiesta que siempre o casi siempre utiliza la mediación para encaminar el conflicto hacia la solución; el 13.3% sostiene que lo hace “a veces” y solamente uno de los directores (2.2%) manifiesta que “casi nunca”.

Tabla 28
Recolección de aportes de todos los integrantes

| ¿Recoges los aportes de todos los integrantes y buscas satisfacer la mayor cantidad de intereses posibles? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 21 | 46.7% |
| Casi siempre | 19 | 42.2% |
| A veces | 4 | 8.9% |
| Casi nunca | 0 | 0.0% |
| Nunca | 1 | 2.2% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 11

Como en los ítems anteriores también aquí la mayoría de los directores encuestados (88.9%) manifiesta en su autoevaluación que siempre o casi siempre recogen los aportes de todos los integrantes de las partes en conflicto para buscar satisfacer la mayor cantidad de intereses posibles en aras a un interés común; sólo el 8.9% sostiene que lo hace “a veces” y uno de ellos que nunca lo hace.

Segundo desempeño específico: Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.

Este segundo desempeño consta de seis ítems a través de los cuales se pretende medir la actitud asertiva y empática de los directores en la gestión de conflictos.

Tabla 29*Herramientas de comunicación para construir enlaces*

| ¿Desarrollas herramientas de comunicación para construir enlaces con los actores del conflicto? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 23 | 51.1% |
| Casi siempre | 15 | 33.3% |
| A veces | 7 | 15.6% |
| Casi nunca | 0 | 0.0% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 12

El 84.4% de los directores encuestados manifiesta que siempre o casi siempre desarrollan herramientas de comunicación para construir enlaces con los actores en conflicto; sólo el 15.6% señala que lo hace “a veces”, ninguno manifiesta que “casi nunca” o “nunca”.

Tabla 30*Escucha activa*

| ¿Escuchas cuidadosamente para clarificar su comprensión de lo expuesto por parte de los actores del conflicto? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 29 | 64.4% |
| Casi siempre | 14 | 31.1% |
| A veces | 2 | 4.5% |
| Casi nunca | 0 | 0.0% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 13

La casi totalidad de los directores encuestados (95.5%) manifiesta que siempre o casi siempre escuchan cuidadosamente para clarificar su comprensión de lo expuesto por parte de los actores en conflicto; sólo el 4.5% señala que lo hace “a veces”.

Tabla 31
Estrategias asertivas

| ¿Aplicas estrategias asertivas para atacar el problema y no a la persona? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 20 | 44.4% |
| Casi siempre | 17 | 37.8% |
| A veces | 8 | 17.8% |
| Casi nunca | 0 | 0.0% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 14

La mayoría de los directores encuestados (82.2%) manifiesta que siempre o casi siempre aplican estrategias asertivas para atacar el problema y no a la persona en una situación de conflicto; sólo el 17.8% señala que lo hace “a veces”.

Tabla 32
Serenidad ante situaciones de presión de los actores en conflicto

| ¿Mantienes la serenidad ante situaciones de presión de los actores en conflicto? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 23 | 51.1% |
| Casi siempre | 15 | 33.3% |
| A veces | 7 | 15.6% |
| Casi nunca | 0 | 0.0% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 15

La mayoría de los directores (84.4%) manifiesta que siempre o casi siempre mantiene la serenidad ante situaciones de presión de los actores en conflicto; sólo el 15.6% señala que lo hace “a veces”. Sigue pendiente la cuestión de saber si efectivamente en la práctica los directores actuarían de la forma que señalan en su autoevaluación.

Tabla 33
Posiciones que generan controversia

| ¿Evitas tomar posiciones que generan controversia y agudizan las tensiones entre las partes? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 22 | 48.9% |
| Casi siempre | 12 | 26.7% |
| A veces | 8 | 17.8% |
| Casi nunca | 2 | 4.4% |
| Nunca | 1 | 2.2% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 16

El 75.6% de los directores encuestados manifiesta que siempre o casi siempre evitan tomar posiciones que generan controversia y agudizan las tensiones entre las partes; el 17.8% señala que “a veces”, el 4.4. % “casi nunca” y uno de los encuestados señala que “nunca”.

Tabla 34
Transformación de los problemas en oportunidades

| ¿Transformas los problemas en oportunidades creativas? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 20 | 44.4% |
| Casi siempre | 14 | 31.1% |
| A veces | 11 | 24.5% |
| Casi nunca | 0 | 0.0% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 17

El 75.5% de los encuestados manifiesta que siempre o casi siempre transforma los problemas en oportunidades creativas; el 24.5% señala que lo hace “a veces”. En esta autoevaluación es significativo el porcentaje (los que respondieron con la alternativa “a veces”) que reconoce sus limitaciones en este punto.

Tercer desempeño específico: Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

Este tercer desempeño específico consta de ocho ítems a través de los cuales los directores encuestados se hacen una autoevaluación para verificar si tienen las habilidades necesarias correspondientes al desempeño.

Tabla 35
Mecanismos para recoger y procesar información

| ¿Utilizas mecanismos para recoger y procesar información que te permita anticipar los conflictos? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 12 | 26.7% |
| Casi siempre | 15 | 33.3% |
| A veces | 11 | 24.5% |
| Casi nunca | 6 | 13.3% |
| Nunca | 1 | 2.2% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 18

El 60% de los directores encuestados manifiestan que siempre o casi siempre utilizan mecanismos para recoger y procesar información que les permita anticiparse a los conflictos en la institución educativa; un significativo 24.5% señala que lo hace “a veces”, un 13.3% que “casi nunca” y sólo uno (2.2%) que “nunca”.

Tabla 36*Planificación y ejecución de acciones para desactivar conflictos*

| ¿Planificas y ejecutas acciones para desactivar las causas que pueden ocasionar el conflicto? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 10 | 22.2% |
| Casi siempre | 21 | 46.7% |
| A veces | 9 | 20.0% |
| Casi nunca | 5 | 11.1% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 19

El 68.9% de los directores encuestados manifiesta que siempre o casi siempre planifica y ejecuta acciones para desactivar las causas que puedan ocasionar un conflicto; el 20% señala que lo hace “a veces” y un 11.1% “casi nunca”. Hay aquí también un significativo porcentaje de directores que admite sus limitaciones en este desempeño.

Tabla 37*Programación y ejecución de acciones de sensibilización*

| ¿Programas y ejecutas acciones de sensibilización para la prevención de conflictos? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 11 | 24.4% |
| Casi siempre | 18 | 40.0% |
| A veces | 14 | 31.1% |
| Casi nunca | 2 | 4.5% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 20

El 64.4% de los directores manifiesta que siempre o casi siempre programa y ejecuta acciones de sensibilización para la prevención de conflictos; un 31.1% señala que lo hace “a veces”, y sólo el 4.5% que

“Casi nunca”. Se reconoce en gran medida las limitaciones en las acciones orientadas a la prevención de los conflictos, aspecto fundamental que no debe ser descuidado.

Tabla 38

Desarrollo de habilidades y mecanismos para el manejo de conflictos

| ¿Promueves acciones de capacitación para el desarrollo de habilidades y mecanismos para el manejo de conflictos en la comunidad educativa? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 3 | 6.7% |
| Casi siempre | 10 | 22.2% |
| A veces | 19 | 42.2% |
| Casi nunca | 13 | 28.9% |
| Nunca | 0 | 0.0% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.I.EE. 2da. Parte, ítem 21

Un escaso 6.7% de los directores encuestados manifiesta que siempre promueve acciones de capacitación para el desarrollo de habilidades y mecanismos para el manejo de conflictos en la comunidad educativa; un 22.2% señala que lo hace “casi siempre”; un significativo 42.2% señala que “a veces”, y un 28.9% que “casi nunca”. Estos resultados demuestran la escasa capacitación que se brinda en las instituciones educativas sobre el manejo de conflictos, lo cual debe comprometer a las autoridades educativas de la UGEL “La Unión” para que promuevan, como una de sus prioridades, la sensibilización y capacitación para la prevención de los conflictos en las instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional.

Tabla 39*Encuentros y reuniones de intercambio de ideas respecto a conflictos*

| ¿Fomentas encuentros y reuniones de intercambio de ideas respecto a los conflictos? | f | % |
|---|----|--------|
| Siempre | 6 | 13.3% |
| Casi siempre | 12 | 26.7% |
| A veces | 20 | 44.5% |
| Casi nunca | 6 | 13.3% |
| Nunca | 1 | 2.2% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.IEE. 2da. Parte, ítem 22

El 40% de los directores encuestados manifiestan que siempre o casi siempre fomentan encuentros y reuniones de intercambio de ideas respecto a los conflictos. Este dato, teniendo en cuenta las dos anteriores tablas, no parece corresponderse objetivamente con la realidad. El 44.5% señala que lo hace “a veces”; un 13.3% “casi nunca” y un encuestado respondió que “nunca”.

Tabla 40*Involucramiento de la comunidad educativa*

| ¿Involucas a la comunidad educativa en la planificación, desarrollo y evaluación de acciones para la solución de conflictos? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 9 | 20.0% |
| Casi siempre | 13 | 28.9% |
| A veces | 20 | 44.5% |
| Casi nunca | 2 | 4.4% |
| Nunca | 1 | 2.2% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de I.IEE. 2da. Parte, ítem 23

El 48.9% de los directores encuestados manifiesta que siempre o casi siempre involucran a la comunidad educativa en la planificación,

desarrollo y evaluación de acciones para la solución de conflictos; un alto porcentaje (44.5%) señala que lo hace “a veces”, el 4.4 % señala que “casi nunca” y uno de los encuestados señala que “nunca”. Como en la anterior tabla las respuestas no garantizan que suceda en la realidad lo que los directores señalan en su autoevaluación.

Tabla 41

Matriz de seguimiento de los conflictos

| ¿Utilizas una matriz de seguimiento o evolución detallada de los conflictos? | f | % |
|--|----|-------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 5 | 11.1% |
| A veces | 20 | 44.5% |
| Casi nunca | 9 | 20.0% |
| Nunca | 11 | 24.4% |
| Total | 45 | 100% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 24

Ninguno de los directores encuestados manifestó que siempre utiliza una matriz de seguimiento o evolución detallada de los conflictos; un 11.1% señala que casi siempre la utiliza, un 44.5% señaló que “a veces”, un 20% que “casi nunca” y, finalmente un 24.4% que “nunca”. Consideramos que la respuesta que más se acerca a la realidad es la última, como se podrá sustentar más adelante en la discusión de resultados.

Tabla 42

Monitoreo a los conflictos por resolver o resueltos

| ¿Realizas monitoreo a los conflictos por resolver o resueltos? | f | % |
|--|----|--------|
| Siempre | 8 | 17.8% |
| Casi siempre | 14 | 31.1% |
| A veces | 11 | 24.4% |
| Casi nunca | 8 | 17.8% |
| Nunca | 4 | 8.9% |
| Total | 45 | 100.0% |

Fuente: Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte, ítem 25

El 48.9% de los directores encuestados manifiesta que siempre o casi siempre realiza monitoreo a los conflictos por resolver o resueltos; un 24.4% señala que lo hace “a veces”, un 17.8% que “casi nunca”, y un 8.9% que “nunca”. Las dos últimas respuestas están más acordes con la realidad como se sustentará en la discusión de resultados.

4.2. Análisis y discusión de los resultados

El análisis y discusión de los resultados se centrará en tres aspectos: el nivel de conocimientos que tienen los directores acerca de los conflictos, el nivel de logro de los indicadores de desempeño en la gestión de conflictos en base a los resultados de la autoevaluación, y las necesidades de capacitación. Tendremos en cuenta no sólo los resultados presentados en las tablas sino también el marco teórico desarrollado en la presente investigación, así como la entrevista en profundidad aplicada al director de la UGEL “La Unión”

4.2.1. Nivel de conocimiento acerca de los conflictos

En el presente acápite hacemos un análisis y discusión de los resultados presentados en las tablas 13 a 17, incluyendo también la tabla 4 y la 9. Una valoración de conjunto de los resultados presentados en las tablas antes mencionadas nos permite evidenciar que el nivel de conocimientos de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL “La Unión”, acerca de la naturaleza de los conflictos, no es muy satisfactorio.

En la tabla 4 hemos mostrado que más de la mitad de los directores tienen una percepción negativa de los conflictos, en ese sentido no los consideran como oportunidades de aprendizaje. Esa visión no muy positiva acerca de los conflictos se ve corroborada con los resultados presentados en la tabla 13 (referida a la definición de conflicto); allí un 11.1% de los directores encuestados considera que el conflicto es “una situación que siempre debe ser evitada”, mientras que 22.2% respondió que el conflicto es “una situación que siempre deteriora las relaciones humanas”. Observamos entonces que el 33.3% de los directores tienen una percepción negativa de los conflictos; mientras que el 66.7% dan respuestas que coinciden con la definición adecuada de lo que es un conflicto: “Situación en la cual los involucrados perciben tener intereses incompatibles”.

En el marco teórico hemos explicado que los conflictos, en sí mismo, no son positivos ni negativos, no necesariamente son perjudiciales; más aún, en algunos casos (los conflictos más orientados a la tarea), pueden contribuir positivamente al rendimiento colectivo y, en ese sentido, habría que aprovecharlos como oportunidades de aprendizaje en la institución educativa. Los conflictos que devienen en negativos son aquellos que afectan seriamente las relaciones interpersonales.

Uno de los componentes del desempeño 5 (Marco de Buen Desempeño del Directivo establecido por el Ministerio de Educación) señala que el director “*fomenta la gestión de conflictos como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa*” (MINEDU, 2014, p.41). Eso presupone que los directores reconocen que los conflictos no son negativos en sí mismos, sino que, también pueden convertirse en nuevas oportunidades de aprendizaje; pero, si como hemos analizado en los resultados, más de la mitad de los directores encuestados piensa que los conflictos son negativos ¿Cómo entonces podrán considerarlos como oportunidades de aprendizaje? Es necesario entonces mejorar los conocimientos que tienen los directores de la UGEL “La Unión” con respecto a la gestión de conflictos.

Otra de las preguntas formuladas a los directores se refiere a la relación existente entre conflicto y violencia (tabla 14), de nuevo notamos aquí una percepción inadecuada de la naturaleza de los conflictos; si bien es cierto que la mayoría (66.6%) discrimina claramente entre conflicto y violencia, considerándolas que son cuestiones distintas y separables, hay un 26.7% que piensa que el conflicto siempre produce violencia, más aún, hay un 6.7% que identifica violencia y conflicto como sinónimos. Esto nos lleva a concluir que se hace necesaria la capacitación de los directores a fin de que mejoren su percepción acerca de la naturaleza de los conflictos y su utilidad como oportunidades de aprendizaje. Está claro, como lo hemos explicado en el marco teórico que no todos los conflictos tienen que desembocar en violencia, eso depende de cómo se los gestiona. El mal manejo de los conflictos, la falta de estrategias adecuadas, puede conducir, ciertamente, a actos de violencia.

El director de la institución educativa, tal como se describe en el desempeño 5, debe plantear alternativas de solución pacífica de los conflictos, promover su resolución mediante el diálogo, el consenso, la negociación, o utilizando otras “estrategias más pertinentes a la

naturaleza del conflicto y las circunstancias”. En ese orden de ideas, si bien es cierto que la responsabilidad de construir una convivencia armónica recae principalmente en el director de la institución educativa, en cuanto líder pedagógico, no es, obviamente, responsabilidad exclusiva del director sino de toda la comunidad educativa. Los resultados mostrados en la tabla 15, nos muestran que, en este punto, la mayoría de los directores encuestados (82.2%), tiene claro el tema. Un 15.6% de los directores encuestados respondió con la primera alternativa propuesta: La responsabilidad de construir una convivencia escolar armónica recae en el director de la institución educativa. Pensamos que esa respuesta, sino no se la entiende exclusivamente, no se contrapone con la alternativa escogida por la mayoría de los directores.

Con respecto a las estrategias para solucionar conflictos, observamos que en ese punto hay confusión entre los directores, por cuanto no saben diferenciar con claridad entre lo que es la “facilitación”, la “mediación”, la “negociación” y el “arbitraje”. Como hemos mostrado en la presentación de resultados de la tabla 16, sólo el 20% de los directores encuestados respondió con la alternativa correcta, identificando el enunciado propuesto en el ítem con la definición de **arbitraje**: “proceso en el cual un agente externo neutral se reúne con las partes en conflicto, escucha las presentaciones de ambas partes y decide un resultado”; mientras que el 80 % erró en su respuesta. Esto pone en evidencia que es necesario reforzar los conocimientos y habilidades sobre estrategias para la gestión de conflictos. Esto también plantea la siguiente dificultad: si los directores encuestados no discriminan claramente entre las conocidas estrategias de resolución de conflictos ¿Cómo entonces responderán correctamente a las preguntas de la autoevaluación sobre el mismo punto? (ítems 9 y 10 de la segunda parte del cuestionario aplicado a directores).

En la tabla 6, ante la pregunta ¿Cuál es el nivel de conocimientos acerca de la gestión de conflictos? Los directores hicieron una autoevaluación bastante positiva de sí mismos, la mayoría de ellos (71.1%) considera que tiene un nivel mediano de conocimientos, mientras que el 26.7% piensa que su nivel es básico; pero ¿se corresponden estas respuestas con la realidad? ¿Hay una sobrevaloración de sus conocimientos que dicen tener? A nuestro modo de ver, por los resultados obtenidos, pensamos que la mayoría de los directores tiene conocimientos bastante básicos sobre la gestión de conflictos y otros no

llegan siquiera a ese nivel. Hay que tener en cuenta también que los planes de estudios de las universidades e institutos pedagógicos no contemplan un área, asignatura o seminario referido específicamente a la gestión de conflictos en las instituciones educativas.

Los directores encuestados no tienen claro qué sea un “mapa del conflicto” y cómo se diseña incorporando los principales elementos. En la tabla 17 se pone en evidencia, las carencias conceptuales de los directores; sólo un 17.8% de los encuestados respondió con la alternativa acertada (primera alternativa), la misma que considera tres elementos esenciales a considerar en un mapa del conflicto: las personas, los procesos y los problemas. La gran mayoría de los directores encuestados (82.2%) erró su respuesta. De acuerdo a lo desarrollado en el marco teórico (Cf., supra, pp. 32ss), el mapeo de los conflictos debe tener información relevante de aspectos como: la focalización del conflicto, las partes intervinientes, intereses y motivaciones reales de las partes, intensidad del conflicto, condiciones que favorecen su agravamiento o expansión, posibles causas del conflicto, posibles alternativas de solución, posibles aliados o mediadores en el conflicto; ¿Conocen esto los directores encuestados? Todo indica que la gran mayoría no lo conoce y, por tanto, las respuestas acertadas del 17.8% deben tomarse con mucha reserva. Tampoco parece que los directores tengan claridad sobre cada uno de los tres elementos esenciales que debe tener en cuenta en un mapa del conflicto (las personas, los procesos y los problemas) y cómo se relacionan entre sí.

Hemos señalado, en el marco teórico, que es necesario distinguir con toda claridad entre las personas y los problemas. Las personas no son el problema sino parte de la solución; si identificamos a las personas con los problemas habría la tendencia a atacar a las personas, lo cual contribuye a agravar más el conflicto y entrapar la solución. También hay que saber analizar los procesos, la propia historia de la gestación del conflicto y su desarrollo. Por otra parte, hay que saber identificar claramente cuáles son los reales problemas, los verdaderos intereses, las necesidades insatisfechas de las partes en conflicto.

El cuestionario aplicado a los directores (en la primera parte) no ha pretendido ser un test de conocimientos de los principales aspectos referidos a la gestión de conflictos sino solamente explorar algunos conocimientos básicos generales que se presupone deberían tener todos

los directores de las instituciones educativas; sin embargo, a partir de esos sondeos podemos darnos cuenta de serias limitaciones conceptuales en los directores; por ello, resulta fundamental fortalecer los conocimientos y habilidades referidas a la gestión de conflictos en las instituciones educativas. Los directores deben, ciertamente, manejar los principales métodos y técnicas de resolución de conflictos, y demostrarlo en la práctica; pero esa experticia supone una sólida base teórica. El análisis y discusión de los resultados referidos a los ítems de conocimientos básicos nos permiten concluir que se hace necesaria una capacitación sobre estos aspectos.

4.2.2. Nivel de logro de los indicadores de desempeño

El director de la institución educativa debe ejercer un rol de liderazgo en la gestión de los conflictos. Esto supone el ejercicio de un conjunto de habilidades que evidencie el cumplimiento de los desempeños establecidos. A este punto cabe preguntarse: los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL “La Unión” ¿Tienen efectivamente ese liderazgo? ¿Cómo se evidencia?

En el marco teórico, al referirnos al manejo de los conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo establecido por el Ministerio de Educación (MINEDU), señalamos que la gestión de conflictos corresponde al desempeño 5, de un total de veintidós desempeños propuestos para un director de institución educativa de la Educación Básica. Ese desempeño exige que el director maneje “estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos, mediante el diálogo, el consenso y la negociación”. Ese desempeño lo hemos desagregado en tres desempeños específicos. Para el desempeño específico 5.1 hemos establecido once indicadores; para el desempeño específico 5.2 seis indicadores; y, finalmente, para el desempeño específico 5.3 ocho indicadores. Según esto, tenemos un total de veinticinco indicadores para medir el desempeño 5 establecido por el Ministerio de Educación.

En la segunda parte del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas de la UGEL “La Unión” son recogidos esos veinticinco indicadores, en forma de preguntas, a fin de que los mismos directores se autoevalúen utilizando la escala de cinco opciones: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, y nunca. Si aplicamos una puntuación para cada alternativa: siempre (4), casi siempre (3), a veces (2), casi

nunca (1) y nunca (0), la máxima puntuación que obtendría un director que cumpla con todos los veinticinco indicadores de desempeño de manera óptima sería 100 puntos. De esa forma podríamos hacer una clasificación, según los resultados de la autoevaluación, en cuatro categorías en base a los niveles de logro de los indicadores de desempeño propuestos: **muy satisfactorio** (90 a 100 puntos), **satisfactorio** (de 80 a 89 puntos), **medianamente satisfactorio** (60 a 79 puntos) e **insatisfactorio** (menor a 60 puntos). Según esto se ha elaborado la siguiente tabla:

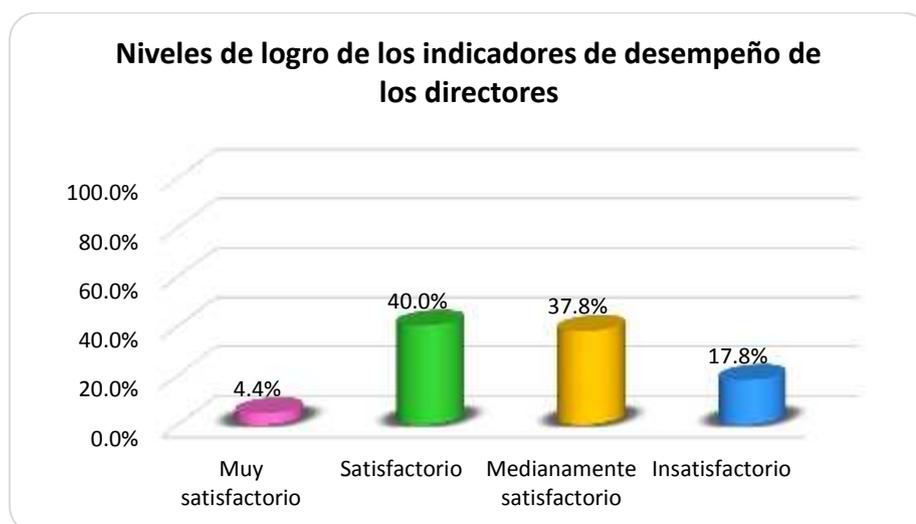
Tabla 43
Niveles de logro de indicadores de desempeño

| Niveles de logro de los indicadores de desempeño de los directores | | f | % |
|--|-----------------|----|-------|
| Muy satisfactorio | 90 a 100 puntos | 2 | 4.4% |
| Satisfactorio | 80 a 89 puntos | 18 | 40.0% |
| Medianamente satisfactorio | 60 a 79 | 17 | 37.8% |
| Insatisfactorio | menos de 60 | 8 | 17.8% |
| Total | | 45 | 100% |

Fuente: Tabla elaborada en base a los resultados de la autoevaluación de los 25 indicadores de desempeño del Cuestionario para directores de I.I.E.E. 2da. Parte.

Según la autoevaluación que se hacen los directores, sólo un 4.4% se ubica en el nivel de muy satisfactorio, un 40% se ubica en el nivel de satisfactorio, el 37.8% como medianamente satisfactorio y 17.8% como insatisfactorio, es decir: sólo un 44.4% (menos de la mitad de los directores) reconocen estar en un nivel adecuado, mientras que el 55.6% debe mejorar sus niveles de desempeño. El grupo que está en una situación crítica es el 17.8% que no logra el nivel mínimo aprobatorio establecido. Esos mismos resultados los presentamos en la siguiente figura:

Figura 3: Niveles de logro de indicadores de desempeño



Los resultados de la autoevaluación nos muestran que los directores, quizá porque al resolver el cuestionario sienten que están siendo evaluados (no obstante que la encuesta es anónima), un buen número tiende a responder de tal manera que puedan hacer notar que sí tienen todas o casi todas las habilidades que se requieren de un director para una adecuada y eficiente gestión de los conflictos en las instituciones educativas. De ahí que debemos tomar con cierta reserva algunas de las respuestas que se muestran en las tablas correspondientes a las preguntas de la segunda parte del cuestionario aplicado a los directores.

La autoevaluación que se hacen los directores es contrastada de alguna manera con algunos ítems de la primera parte del cuestionario aplicado, particularmente con los ítems referidos a “comprueba tus saberes” (ítems del 11 al 15, cuyos resultados se presentan en las tablas 13 a 17). También en el ítem 3 (Tabla 4) y el ítem 8 (Tabla 9) se explora saberes básicos sobre los conflictos. El ítem 5 (Tabla 6) es de carácter autoevaluativo.

Hay que tener presente que varios de los indicadores establecidos para los tres desempeños específicos sobre la gestión de conflictos presuponen que los directores han tenido que enfrentarse ante un conflicto real ante el cual han actuado desempeñándose de una u otra

forma (según los indicadores establecidos). Esta situación podría plantearnos un problema metodológico por cuanto que, según los resultados presentados en la tabla 10, el 62.2% de los directores encuestados señala que durante su gestión como director en la actual institución educativa no se ha producido ningún conflicto; ¿Supone eso que haya muchos directores que nunca han tenido que resolver algún conflicto? Puede suceder que, si bien es cierto entre ese 62% de directores que señalan que no se ha producido ningún conflicto en su actual institución educativa, sí hayan tenido que resolver algún conflicto en una anterior institución educativa dentro de su trayectoria profesional. Con la información recogida en los instrumentos aplicados no se puede saber cuál es el número de directores que nunca han tenido que gestionar algún conflicto real.

Considerando que, según los resultados presentados en la tabla 2, la mayoría de los directores encuestados (77.8%) tienen experiencia de dirección de tres a más años y que solamente 10 directores encuestados (22.2%) tienen una experiencia como directores menor a tres años (son mayormente los directores que ingresaron por concurso público a finales del año 2014 comenzando su desempeño en marzo del año 2015), podemos deducir que la gran mayoría de los directores encuestados, en algún momento de su trayectoria profesional han tenido que resolver algún conflicto al interior de la institución educativa. En consecuencia, las respuestas que han dado en su autoevaluación tienen que ver con situaciones reales que ellos han vivido. En el hipotético caso de algunos directores que nunca se han visto en la necesidad de gestionar un conflicto, sus respuestas a los indicadores de desempeño se referirían no a lo que realmente han vivido, sino a lo que harían ante una situación de conflicto. Obviamente, no será lo mismo evaluarse sobre situaciones realmente vividas que evaluarse ante escenarios hipotéticos.

Puede darse el caso de un director que señala la forma de cómo actuaría y que en la realidad no actúe como manifiesta que lo haría. De cualquier manera, en el presente caso se trata de una autoevaluación, no de una verificación externa hecha por un evaluador aplicando instrumentos adecuados y basándose en evidencias observables. Insistimos en que al haber optado metodológicamente por una autoevaluación no pretendemos demostrar que en una situación real los directores actuarían como dicen que lo harían. Las respuestas dadas por los directores en su autoevaluación tienen su valor en cuanto nos permite

recoger información exploratoria, para poder diseñar un plan de capacitación y, posteriormente a la ejecución de dicho plan verificar la aplicación de las competencias adquiridas por los directores. Pensamos que si en la actualidad se hiciera una evaluación externa para comprobar el logro de los veinticinco desempeños propuestos para la gestión de conflictos, no tendríamos resultados alentadores, pues resulta obvio que *nadie da lo que no tiene*. Como se ha dicho antes, los planes de estudio de las universidades e institutos de educación superior que forman maestros no contemplan un área o asignatura referida a la gestión de conflictos; por otra parte, como lo han señalado los directores encuestados, ellos no han recibido una capacitación suficiente; en esas situaciones es de esperar que los directores no hayan desarrollado los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar adecuada y eficientemente los conflictos en las instituciones educativas. Su modo de gestionar los conflictos resultará ser muy empírico, basada en sus habilidades naturales y conocimientos adquiridos por su propia cuenta (autoformación); pero, no estarían en condiciones de superar una evaluación objetiva que aplicara el Ministerio de Educación o una entidad especializada en manejo de conflictos. De ahí la importancia de recoger una información exploratoria en base a una autoevaluación, corroborada con algunas preguntas de conocimientos (para comprobar saberes básicos), como se ha hecho en la presente investigación. Si a eso le añadimos una indagación exploratoria de las necesidades de capacitación expresadas por los mismos directores, resultaría suficiente para el diseño e implementación de un Plan de Capacitación sobre gestión de conflictos en las instituciones educativas.

Como hemos señalado en el marco teórico (Cf., supra, pp. 26ss) distinguimos entre “resolución de conflictos” y “gestión de conflictos”. Mientras que la resolución de conflictos se orienta fundamentalmente a reducir la intensidad de un conflicto o terminarlo, la gestión de conflictos, que tiene como primer objetivo la prevención, se orienta al diseño de estrategias para minimizar las disfunciones del conflicto maximizando sus aspectos positivos, convirtiéndolos en “oportunidades de aprendizaje” que mejoren el clima institucional y la efectividad de la cultura organizacional. Los directores de las instituciones educativas no sólo deben saber resolver conflictos sino gestionarlos eficientemente, enfatizando en las estrategias de prevención. El director no puede esperar a que estallen los conflictos para recién actuar, sino que debe prevenirlos.

Una gestión adecuada de los conflictos exige el despliegue de un conjunto de estrategias en las que se pone a prueba los conocimientos y habilidades del director, ello implica entre otras cosas: saber anticiparse a los conflictos, tener capacidad de reacción oportuna, no personalizar el conflicto (saber distinguir entre las personas y los problemas), propiciar siempre un clima de diálogo, asumir una escucha empática, saber bajar las tensiones, cuidar la comunicación verbal, y tener capacidad de resiliencia (Cf., supra, pp. 30ss).

Niveles de logro por cada desempeño específico

El primer desempeño específico (con once indicadores) evalúa las habilidades básicas que debe tener todo director de institución educativa para resolver conflictos; el segundo desempeño (con seis indicadores) está referido a las actitudes que asume el director en la resolución o en la gestión de un conflicto; y, el tercer desempeño (con ocho indicadores) apunta a un nivel superior a los dos anteriores, pues está referido a la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje, ese nivel va más allá de la simple resolución de conflictos.

El **desempeño específico 1** exige que los directores de las instituciones educativas deben haber desarrollado las siguientes habilidades: identificar situaciones conflictivas y sus causas, identificar a los actores del conflicto, posturas, motivaciones e intereses; identificar las relaciones de poder que se dan entre las partes, analizar los impactos de los conflictos en el aprendizaje de los estudiantes, propiciar oportunidades de diálogo, aplicar estrategias de negociación y mediación, buscar satisfacer los intereses de las partes. Con respecto a este primer desempeño, aplicando la puntuación que convencionalmente hemos establecido (hasta cuatro puntos por cada indicador), y teniendo en cuenta que este desempeño cuenta con un total de once indicadores, se puede alcanzar una puntuación máxima de 44 puntos (equivalente a “muy satisfactorio”), según esto tenemos la siguiente tabla por niveles de logro de los indicadores:

Tabla 44*Niveles de logro de indicadores de desempeño específico 1*

| Niveles de logro de los indicadores del desempeño específico 1 | | f | % |
|--|----------------|----|-------|
| Muy satisfactorio | 40 a 44 puntos | 11 | 24.5% |
| Satisfactorio | 35 a 39 puntos | 14 | 31.1% |
| Medianamente satisfactorio | 27 a 34 puntos | 15 | 33.3% |
| Insatisfactorio | menos de 27 | 5 | 11.1% |
| Total | | 45 | 100% |

Fuente: Tabla elaborada en base a los resultados de la autoevaluación de los 11 indicadores del desempeño específico1 del Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte.

Los resultados nos muestran que los directores se autoevalúan muy positivamente en este nivel de desempeño (cuyos resultados también se muestran en las tablas 18 a la 28). Se puede evidenciar que el 55,6% se ubica en un nivel de desempeño “muy satisfactorio” y “satisfactorio”, 33,3% “medianamente satisfactorio” y sólo el 11,1% considera encontrarse en un nivel insatisfactorio.

La mayoría de los directores considera contar con las habilidades requeridas para el primer desempeño específico. En la tabla 18, el 11,1% señala tener mucha dificultad para identificar los conflictos y sólo un 4,4% reconoce no tener la habilidad requerida. En la tabla 19, se muestra que sólo un 24,4% reconoce tener dificultades para identificar las causas de los conflictos. En la tabla 20, se muestra que un 20% tendría dificultades para identificar y caracterizar a los actores del conflicto. En la tabla 21, se muestra también que un 20% tendría dificultades para identificar las posturas de los actores involucrados en un conflicto. En la tabla 22, se muestra que un 33,3% tendría dificultades para identificar las motivaciones e intereses subyacentes a las posturas expresadas en el conflicto. En la tabla 23, se muestra que el 37,8% tiene dificultades para identificar las relaciones de poder que se dan entre las partes en conflicto. En la tabla 24, se muestra que un 13,3% tiene dificultades para analizar el impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje de los estudiantes, y un 4,5% serias dificultades. En la tabla 25, se muestra que sólo un director respondió que “casi nunca” propicia oportunidades para el diálogo, mientras que el 97,8% manifiesta que siempre o casi siempre propicia esas oportunidades. En la tabla 26, sólo el 6,7% señaló que “a

veces” aplica estrategias efectivas de negociación para llegar a acuerdos. En la tabla 27, se muestra que el 13.3% “a veces” utiliza la mediación para encaminar el conflicto hacia una solución, mientras que sólo un director responde que “casi nunca” lo hace. En la tabla 28, se muestra que sólo un 8.9% manifiesta que “a veces” recoge los aportes y busca satisfacer la mayor cantidad de intereses posibles.

Los resultados mostrados; sin embargo, como ya lo hemos hecho notar en la presentación de resultados, hay que tomarlos con cierta reserva, pues el nivel de conocimientos sobre la gestión de conflictos por parte de los directores no ha sido muy satisfactorio; así mismo, según lo señalado por el director de la UGEL La Unión, en la entrevista en profundidad, la gran mayoría de los directores de las instituciones educativas deriva a la UGEL los problemas y no asumen el rol que les corresponde. Los directores de las instituciones educativas – señala el director de la UGEL- “no conocen las estrategias de solución de conflictos” (Entrevista en profundidad, ítem 7), la mayoría carece de liderazgo, “la mayoría son autoritarios, pretenden hacer lo que quieren, no rinden cuentas, etc.” (Entrevista en profundidad, ítem 10). Lo expresado por el director de la UGEL La Unión no necesariamente se corresponde plenamente con la realidad, sino que expresa una impresión que hay que tener en cuenta para un adecuado diagnóstico de la situación. Por otra parte, hay que tener también en cuenta que no todos los directores encuestados han tenido que enfrentarse a situaciones reales de conflicto donde hayan puesto a prueba sus habilidades de gestión; en varios casos sus respuestas simplemente expresan lo que harían ante una situación hipotética de conflicto.

El **desempeño específico 2** exige que los directores de las instituciones educativas hayan desarrollado las siguientes habilidades de gestión de conflictos en términos de actitudes: saber utilizar herramientas de comunicación, capacidad de escucha, aplicar estrategias asertivas para atacar al problema y no a las personas, mantener la serenidad ante situaciones de presión, evitar toma de posiciones que generen controversia, saber transformar los problemas en oportunidades creativas. Considerando que este desempeño tiene seis indicadores y cada uno de ellos se le asigna un puntaje máximo de cuatro puntos (equivalente a “muy satisfactorio”), la puntuación máxima posible para este indicador es de veinticuatro puntos. De este modo, según los resultados de la autoevaluación, tenemos la siguiente tabla:

Tabla 45*Niveles de logro de los indicadores del desempeño específico 2*

| Niveles de logro de los indicadores del desempeño específico 2 | | f | % |
|--|----------------|----|-------|
| Muy satisfactorio | 22 a 24 puntos | 20 | 44.4% |
| Satisfactorio | 19 a 21 puntos | 9 | 20.0% |
| Medianamente satisfactorio | 15 a 18 puntos | 13 | 28.9% |
| Insatisfactorio | menos de 15 | 3 | 6.7% |
| Total | | 45 | 100% |

Fuente: Tabla elaborada en base a los resultados de la autoevaluación de los 6 indicadores del desempeño específico 2 del Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte.

El 64.4% de los directores encuestados se ubica en los niveles de “muy satisfactorio” y “satisfactorio”, un 28.9% en el nivel de “medianamente satisfactorio” y sólo un 6.7% en el nivel de “insatisfactorio”. Estos resultados evidencian que los directores, en su autoevaluación (cuyos resultados se han presentado en las tablas 29 a la 34), consideran en su mayoría que cuentan con las habilidades y actitudes requeridas por el desempeño específico 2.

Según los resultados presentados en la tabla 29, sólo un 15.6% de los directores considera que “a veces” desarrolla herramientas de comunicación para construir enlaces con los actores en conflicto, todos los demás (84.4%) señalan que sí tienen esa habilidad requerida. En la tabla 30, sólo el 4.5% de los directores admite que “a veces” tiene la capacidad de escucha, mientras que la casi totalidad (95.5%) piensa que aplica esa capacidad “siempre” o “casi siempre”. En la tabla 31, el 17.8% reconoce que “a veces” aplica estrategias asertivas para atacar el problema y no a la persona, mientras que la mayoría piensa que “siempre” o “casi siempre” aplica dichas estrategias. En la tabla 32, el 15.6% señala que “a veces” mantiene la serenidad ante situaciones de presión, mientras que el 84.4% afirma que sí tiene dicha actitud requerida en el desempeño específico. En la tabla 33, el 17.8% señaló que “a veces” evita tomar posturas que generan controversia y agudizan las tensiones entre las partes en conflicto, mientras que un 75.6% afirma que “siempre” o “casi siempre” evita tomar dichas posturas. En la tabla 34, un significativo 24.5% reconoce que “a veces” tiene la habilidad de

transformar los problemas en oportunidades creativas, mientras que un 75.5% piensa que “siempre” o “casi siempre” desarrolla esa habilidad.

Los resultados presentados muestran nuevamente que la mayoría de los directores de las instituciones educativas de la UGEL La Unión consideran que tienen las habilidades requeridas en los indicadores del desempeño específico 2; sin embargo, también hay que tomar con reservas los resultados de esta autoevaluación; pues, valen la mismas observaciones que hemos hecho al referirnos al nivel de logro de los indicadores del desempeño específico 1.

El **desempeño específico 3**, referido al fomento de la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje, exige que los directores de las instituciones educativas hayan desarrollado las siguientes habilidades: Utilizar mecanismos para recoger y procesar información que permita anticiparse a los conflictos, planificar y ejecutar acciones para desactivar las causas de los conflictos, programar y ejecutar acciones de sensibilización para la prevención de conflictos, promover acciones de capacitación en la comunidad educativa sobre manejo de conflictos, fomentar encuentros y reuniones de intercambio de ideas, involucrar a la comunidad educativa, seguimiento y monitoreo de los conflictos. Considerando que este desempeño tiene ocho indicadores y que la puntuación máxima para cada indicador es de cuatro puntos, se puede alcanzar una puntuación de treinta y dos puntos (nivel de logro de “muy satisfactorio”), según esto se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 46
Niveles de logro de indicadores de desempeño específico 3

| Niveles de logro de los indicadores del desempeño específico 3 | | f | % |
|--|----------------|-----------|-------------|
| Muy satisfactorio | 29 a 32 puntos | 1 | 2.2% |
| Satisfactorio | 26 a 28 puntos | 1 | 2.2% |
| Medianamente satisfactorio | 20 a 25 puntos | 20 | 44.5% |
| Insatisfactorio | menos de 20 | 23 | 51.1% |
| Total | | 45 | 100% |

Fuente: Tabla elaborada en base a los resultados de la autoevaluación de los 8 indicadores de desempeño específico 3 del Cuestionario para directores de II.EE. 2da. Parte.

Resulta muy significativo que, a diferencia de la autoevaluación hecha para los desempeños específicos 1 y 2, en este caso el 51.1% de los directores se ubica en el nivel de “insatisfactorio”; sólo el 4.4.% se ubica en los niveles de “muy satisfactorio” y “satisfactorio”, mientras que el 44.5% se ubica en el nivel de “medianamente satisfactorio”. Esto implica que los directores (según los resultados presentados en las tablas 35 a la 42), en su mayoría, reconocen no cumplir con las exigencias requeridas para este desempeño específico, lo cual no ha sucedido con los otros dos desempeños específicos donde fueron más generosos consigo mismos autoevaluándose.

Según los resultados presentados en la tabla 35, un 60% de los directores manifiesta que “siempre” o “casi siempre” utiliza mecanismos para recoger y procesar información que le permite anticiparse a los conflictos, es decir, considera importante la prevención y no solamente la resolución de los conflictos, mientras que un 24.5% señala que lo hace “a veces”, un 13.3% “casi nunca”. Estos datos corroboran el hecho ya sabido sobre la poca importancia que se da a la prevención de conflictos; muchas veces se espera a que se presenten los conflictos para intentar resolverlos. Desde la misma UGEL, como lo reconoce su director, tampoco hay acciones de prevención. Por otra parte, no resulta corroborado por los hechos que un 60% de los directores desarrollen acciones de prevención en sus instituciones educativas. Tal como lo ha señalado el director de la UGEL, en la entrevista en profundidad, existe falta de liderazgo, desconocimiento de las normas y estrategias para la gestión de conflictos en la gran mayoría de los directores de las instituciones educativas.

En los resultados presentados en la tabla 36, la mayoría de los directores (68.9%) señalan que “siempre” o “casi siempre” planifican y ejecutan acciones para desactivar las causas que pueden ocasionar un conflicto; este dato tampoco puede ser corroborado con los hechos, siendo válidas también para este caso las observaciones ya antes señaladas. Varios de los directores encuestados, al responder al cuestionario, se sienten de algún modo como que están siendo “evaluados”, eso influye necesariamente en sus respuestas, pues nadie quiere “desaprobar”. Situación similar sucede con las respuestas dadas al ítem 20 de la segunda parte del cuestionario (tabla 37), pues el 64.4% de los directores señala que “siempre” y “casi siempre” realiza acciones de sensibilización para la prevención de conflictos.

Los resultados presentados en las tablas 38 a 42 tienen una orientación diferente a las anteriores que hemos analizado, pues aquí se evidenciaría un mayor sentido de la realidad en las respuestas dadas por los directores encuestados. En efecto, en la tabla 38, sólo un 28.9% de los directores señala que “siempre” o “casi siempre” promueve acciones de capacitación para el desarrollo de habilidades y mecanismos para el manejo de conflictos en la comunidad educativa, mientras que un 42.2% señala que lo hace “a veces” y un significativo 28.9% “casi nunca”. La última respuesta resulta más coherente con la realidad pues, como se ha hecho notar en nuestro análisis, los mismos directores de las instituciones educativas tienen muchas carencias de capacitación y manejo de estrategias para la resolución de conflictos; ante tal situación es de esperar que ellos tampoco estén en condiciones de capacitar a los otros miembros de la comunidad educativa. Hacemos nuestra en gran parte la apreciación del director de la UGEL quien hace ver las limitaciones de los directores, y que “*nadie da lo que no tiene*”.

En la tabla 39, los resultados nos muestran que sólo el 40% de los directores manifiesta que “siempre” o “casi siempre” fomenta encuentros y reuniones de intercambio de ideas respecto a conflictos, mientras que un 44.5% señala que lo hace “a veces”, y un 13.3% “casi nunca”. Como en la tabla anterior, la situación resulta similar, aplicándose las mismas observaciones que hemos hecho. Según la tabla 40, sólo un 48.9% de los directores señaló que “siempre” o “casi siempre” involucra a la comunidad educativa en la planificación, desarrollo y evaluación de acciones para la solución de conflictos, mientras que el 44.5% manifiesta que lo hace “a veces” y 6.6% “casi nunca” o “nunca”; también se aplica a estos resultados las observaciones realizadas anteriormente.

Según los resultados presentados en la tabla 41, sólo un 11.1% de los directores encuestados señaló que “casi siempre” utiliza una matriz de seguimiento o evolución detallada de los conflictos, mientras que un 44.5% respondió que lo hace “a veces”, un 20% “casi nunca” y un significativo 24.4% “nunca”. Nuestra apreciación es que la respuesta que más se acerca a la realidad es la última (“nunca”). En efecto, los directores encuestados no tienen claro qué es un mapa del conflicto, cómo se elabora una matriz de seguimiento de conflictos y cuáles son los componentes básicos de dicha matriz; además, el nivel de conocimiento que poseen sobre manejo de conflictos no es satisfactorio, en estas condiciones no puede esperarse que ellos hagan un seguimiento de los

conflictos, ni menos que lo hagan con una matriz adecuada. Algo semejante sucede con respecto al monitoreo de los conflictos, cuyos resultados están expresados en la tabla 42, aquí un 48.9% de los directores encuestados respondió que “siempre” o “casi siempre” realiza monitoreo de los conflictos por resolver o resueltos, mientras que un 24.4% manifiesta que lo hace “a veces”, y 26.7% “casi nunca” o “nunca”. Nuestra apreciación es que casi ningún director hace monitoreo de los conflictos.

La misma UGEL tampoco hace seguimiento o monitoreo de los conflictos que se producen en las instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional; el trabajo de la UGEL se centra en atender los conflictos urgentes mediante la aplicación de medidas disciplinarias establecidas en la ley de la reforma magisterial y su reglamento. El director de la UGEL La Unión reconoce, en la entrevista en profundidad, que el trámite que se da a los conflictos es fundamentalmente administrativo y que todo pasa por el área de asesoría jurídica, “generalmente allí van todos los conflictos que se generan, y el abogado, en base a la aplicación de normas, eleva un informe a dirección y al área correspondiente sugiriendo qué es lo que se debe hacer para solucionar un determinado caso” (Entrevista en profundidad, ítem 11).

4.2.3. Las necesidades de capacitación

En los dos acápites anteriores hemos ya evidenciado la necesidad de capacitación, ahora profundizamos este aspecto considerando también las propias respuestas dadas por los directores en la primera parte del cuestionario aplicado (ítems 2, 6 y 7).

Figura 4: Necesidad de conocimientos y habilidades



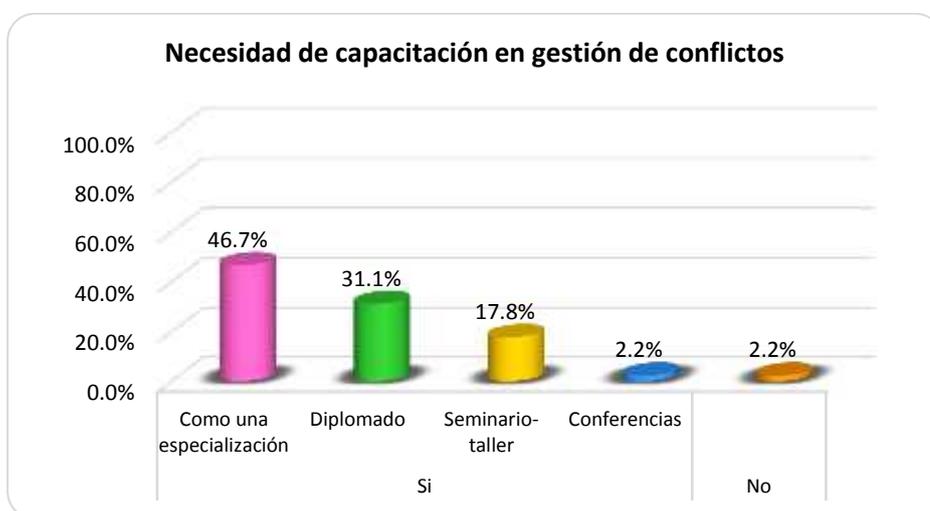
Según los resultados presentados en esta figura (correspondiente a la tabla 3), la totalidad de los directores encuestados consideran que es necesario o muy necesario tener conocimientos y desarrollar habilidades para la gestión de conflictos en las instituciones educativas. Estos resultados se correlacionan con los presentados en la tabla 6, en la que sólo un director manifiesta tener un elevado nivel de conocimientos referidos a la gestión de conflictos, mientras que el 71.1% de los directores considera que tiene un nivel mediano de conocimientos, y un 26.7% manifiesta que su nivel de conocimientos es básico.

Figura 5: Capacitación sobre manejo de conflictos



En el ítem 6 de la primera parte del cuestionario aplicado a los directores se preguntó si habían recibido por parte de la UGEL u otra entidad algún tipo de capacitación sobre el manejo de conflictos en las instituciones educativas. Según los resultados que se muestran en la figura 4 (que corresponden a la tabla 7), el 42.2% de los directores manifestó que nunca recibieron capacitación sobre esa temática, mientras que el 40% contestó que recibieron capacitación sólo una vez (no se precisa si esa capacitación estuvo a cargo de la UGEL o de otra entidad). El 8.9% señala haber recibido entre dos a tres capacitaciones, y también un 8.9% manifestó haber recibido más de tres capacitaciones relacionadas con el manejo de conflictos en las instituciones educativas. Estos resultados demuestran la muy escasa capacitación recibida por parte de los directores de las instituciones educativas de la UGEL “La Unión”.

Figura 6: Necesidad de capacitación en gestión de conflictos



En el ítem 7 de la primera parte del cuestionario aplicado a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL “La Unión”, se preguntó si consideraban necesario recibir capacitación para mejorar su desempeño en la gestión de conflictos. Según los resultados que mostramos en la figura 5 (que corresponden a la tabla 8), el 97.8% de los directores respondió afirmativamente, sólo uno de ellos respondió que no era necesario. ¿Qué nivel de capacitación requieren los directores de las instituciones educativas de la UGEL “La Unión”? El 46.7% de los directores quiere que dicha capacitación se haga a nivel de una

especialización; el 31.1% quiere que sea a nivel de un diplomado, el 17.8% a nivel de seminario-taller y sólo el 2.2% a nivel de conferencias. Como se puede notar, la gran mayoría de los directores (77.8%) prefiere una capacitación de alto nivel y de mayor duración, como es una especialización (que podría durar uno o dos años) o un diplomado (que puede durar un promedio de seis meses). Sólo un 20% de los directores se orientan a capacitaciones de corta duración como son los seminarios-talleres o las conferencias. Estos resultados se relacionan con los mostrados en la tabla 3, según los cuales la totalidad de los directores consideran muy necesario o necesario capacitarse en el tema de manejo de conflictos. En consecuencia están dadas las condiciones para que la UGEL “La Unión” diseñe y ejecute un plan de capacitación sobre la gestión de conflictos en las instituciones educativas dirigido a todos los directores de su ámbito jurisdiccional.

Por otra parte, el análisis de los veinticinco indicadores que miden el desempeño directivo sobre la gestión de conflictos nos lleva a concluir que, en términos generales, los directores tienen serias limitaciones de tipo conceptual, carecen de estrategias y habilidades básicas para gestionar los conflictos en sus instituciones educativas. De los tres desempeños específicos evaluados es el tercero en donde más se evidencian las falencias, siendo fundamental desarrollar un programa de capacitación para el desarrollo de las competencias necesarias en los directores a fin de que estén en condiciones de gestionar eficientemente los conflictos y convertirlos en oportunidades de aprendizaje en la comunidad educativa.

4.3. Contrastación de la hipótesis

Hipótesis planteada en la investigación: El rol que los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión asumen en la gestión de conflictos no es acorde al propuesto por el Ministerio de Educación en el Marco de Buen Desempeño del Directivo.

Desempeño requerido por el Ministerio de Educación:

Desempeño 5: “Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (MINEDU, 2014, p. 41).

Desempeños específicos

Establecidos en la descripción del desempeño 5 del Marco de Buen Desempeño del Directivo propuesto por el Ministerio de Educación:

- **Desempeño específico 5.1:** Identifica y analiza situaciones conflictivas, plantea alternativas de solución pacífica a las mismas promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.
- **Desempeño específico 5.2:** Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.
- **Desempeño específico 5.3:** Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

Contrastación:

Tabla 47: Niveles de logro comparativo de los desempeños

| Desempeños | Niveles de logro (%)* | | | | Ítems del cuestionario/ tablas |
|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------------------------------------|
| | a | b | c | d | |
| Desempeño general 5 | 4.4 | 40.0 | 37.8 | 17.8 | Ítems: 1 al 25 Tablas: 18 a 42 |
| Desempeño específico 5.1 | 24.5 | 31.1 | 33.3 | 11.1 | Ítems: 1 a 11 Tablas: 18 a 28 |
| Desempeño específico 5.2 | 44.4 | 20.0 | 28.9 | 6.7 | Ítems: 12 a 17 Tablas: 29 a 34 |
| Desempeño específico 5.3 | 2.2 | 2.2 | 44.5 | 51.1 | Ítems: 18 al 25 Tablas: 35 a 42 |

Fuente: Tabla elaborada en base a los resultados de la autoevaluación de los veinticinco indicadores de desempeño (2da. Parte del cuestionario aplicado a directores).

***Leyenda:** **a** (muy satisfactorio), **b** (Satisfactorio), **c** (medianamente satisfactorio), **d** (insatisfactorio).

Los resultados comparativos mostrados en la tabla anterior y el análisis realizado en la presentación y discusión de resultados nos muestran que, según la autoevaluación que los mismos directores se hacen en el cuestionario aplicado, el nivel de logro de los indicadores de desempeño no es muy satisfactorio y no está acorde con el perfil establecido por el Ministerio de Educación en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, pues en el desempeño específico 3 sólo un 4.4% de los directores se ubicó en los niveles de “muy satisfactorio” y “satisfactorio”, el 44.5% en “medianamente satisfactorio” y un 51.1% en el nivel de “insatisfactorio”, es decir: la mayoría de los directores no fomenta la gestión de conflictos como oportunidades de aprendizaje.

En los otros dos desempeños específicos, si bien es cierto que la mayoría de los directores se calificó positivamente: en el desempeño específico 1, el 55.6% como “muy satisfactorio” y “satisfactorio”; y, en el desempeño específico 2, el 64.4% en los mismos niveles; sin embargo, contrastando dicha autoevaluación con la entrevista en profundidad aplicada al director de la UGEL y los resultados de la evaluación de conocimientos (tablas 13 a 17, que corresponde a los ítems 11 al 15 de la primera parte del cuestionario) se puede concluir que la mayoría de los directores no tienen las habilidades necesarias ni manejan estrategias adecuadas para la resolución de conflictos en las instituciones educativas, requiriéndose con urgencia la implementación de un plan de capacitación. Además, hay que tener presente que el 93.3% de los mismos directores considera que es “muy necesario” tener conocimientos y desarrollar habilidades sobre la gestión de conflictos en las instituciones educativas (tabla 3). Por otra parte, si bien es cierto que la mayoría de los directores (tabla 6) hace una autoevaluación bastante positiva de su nivel de conocimientos; sin embargo, en la misma evaluación de sus conocimientos (tablas 13 al 17) se evidencia que carecen de los conocimientos necesarios sobre gestión de conflictos.

Por los resultados expuestos queda suficientemente corroborada la hipótesis planteada en la presente investigación.

CONCLUSIONES

1. Los directores de las instituciones educativas, del ámbito de la UGEL La Unión, no poseen el suficiente dominio de los conocimientos básicos requeridos para una gestión eficiente de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo propuesto por el Ministerio de Educación.
2. Los directores del ámbito de la UGEL La Unión no alcanzan los niveles de logro de los indicadores de desempeño requeridos para garantizar una adecuada gestión de conflictos en las instituciones educativas, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo establecido por el Ministerio de Educación. La mayoría de los directores no tienen las habilidades necesarias ni manejan estrategias adecuadas para la resolución de conflictos. La gran mayoría no fomenta la gestión de conflictos como oportunidades de aprendizaje.
3. Las principales necesidades de capacitación de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión, sobre la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, están referidas al desarrollo de habilidades y manejo de estrategias para promover la resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación, teniendo en cuenta la naturaleza específica de los conflictos y las circunstancias concretas en que éstos se producen, de modo que puedan transformarse en oportunidades de aprendizaje.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar e implementar, por parte de la UGEL La Unión, un Plan de Capacitación (de corto y mediano plazo) sobre desarrollo de capacidades para la gestión de conflictos en las instituciones educativas, dirigido a todos los directores del ámbito de la UGEL. En dicho plan se debe considerar conocimientos básicos como los mencionados en el marco teórico de la presente investigación, el desarrollo de habilidades, actitudes, y manejo de estrategias para promover la resolución pacífica de conflictos de modo que puedan ser transformados en oportunidades de aprendizaje.
2. Mejorar, por parte de la UGEL La Unión o de un equipo técnico, la propuesta de indicadores de desempeño desarrollada en la presente investigación, recurriendo para ello a mesas de trabajo con la participación de los directores de instituciones educativas, sometiendo la propuesta mejorada a la consulta de expertos para su validación y aplicación. La propuesta mejorada debe especificar fuentes confiables de verificación y los instrumentos pertinentes.
3. Realizar, por parte de la UGEL La Unión, una evaluación piloto (aplicando la propuesta mejorada) a una muestra significativa de directores de instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional. Es necesario que antes de la evaluación se valide el instrumento que se va a aplicar para la prueba piloto.
4. Constituir, a nivel de la UGEL La Unión un equipo técnico, con la participación de especialistas, para el acompañamiento permanente a los directores de las instituciones educativas en la gestión de conflictos, incidiendo en la prevención y monitoreo de los mismos, fortaleciendo de ese modo las capacidades de gestión de los directores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, B., Gómez, J., Morollón, M. y Abad, J. (1996): *Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos* (2ª ed.). Madrid: Editorial Popular.
- Brett, J. (2005): *Cultura y negociación*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 307-320). Madrid: Pirámide.
- Butts Griggs, Thelma, Munduate, L. y Medina, F. J. (2005): *Intervenciones de mediación*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide.
- Carnevale, P. J., Siah Cha, Y., Wan, C. y Fraidin, S. (2005): *Cultura y mediación de disputas*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 323-335). Madrid: Pirámide.
- Castillo, S. J. (2013): *Gestión de conflictos en el ámbito de las instituciones educativas*. Ponencia presentada en Curso Taller de Capacitación dirigido a los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL Sullana. [11 al 13 de febrero de 2013]. Material impreso (pp.5-6).
- Daft, R. L. (2006): *La experiencia del liderazgo* (3ª ed.). México, D. F.: International Thomson Editores, S.A.

- Delors, J. (1996.): “*Los cuatro pilares de la educación*”. En *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI (pp. 91-103). Madrid, España: Santillana/UNESCO.
- Dorado, M. A. (2005): *Aspectos emocionales en la gestión del conflicto*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 91-113). Madrid: Pirámide.
- FOVIDA (2003): *Liderazgo y Resolución de conflictos* (Módulo 3). Lima: Fovida- Prolider.
- Gobierno Regional de Piura [GOREP] (2013): *Modelo de Gestión del Sistema Educativo de la Región Piura*. Piura: GOREP.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010): *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México D.F.: McGRAW-HILL. Recuperado el 22 de mayo de 2016 de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia... pdf.
- La Torre, A. (2007): *Eficacia de un programa de talleres de investigación protagónica para el mejoramiento del manejo de conflictos en el aula* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima.
- Lau, S. (2009): *Validación de un Programa de pensamiento lateral para la resolución creativa de conflictos en estudiantes de un ISP de educación inicial de Lima* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima.
- Leithwood, K. (2009): *¿Cómo liderar escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile
- López, T. (2008): *Gestión de Conflictos*, Fascículo N.º 4, Santa Cruz (Bolivia). Recuperado el 23 de abril de 2016 de <http://www.lopezaso.com/adm/contenido/5.pdf>.
- Martínez-Corts, I., Guerra, J. M. y Munduate, L. (2005): *Poder y procesos de influencia en la negociación*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (p. 183-199). Madrid: Pirámide.

- Medina, F. J., Luque, P. J. y Cruses, S. (2005): *Gestión del conflicto*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 45-67). Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J. y Munduate, L. (2005a): *Evaluación de la gestión del conflicto*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 73-87). Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J. y Munduate, L. (2005b): *La naturaleza de la negociación*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (p. 119-135). Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J. y Munduate, L. (2005c): *Planificación de la negociación*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (p. 137-156). Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J. y Munduate, L. (2005d): *Estrategias de negociación*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 157-180). Madrid: Pirámide.
- Medina, F. J. y Munduate, L. (2005e): *Múltiples partes, equipos negociadores y representantes en la negociación*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 249-263). Madrid: Pirámide.
- Ministerio de Educación del Perú [MINEDU] (2014): *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*. Lima: MINEDU. Recuperado el 24 de junio de 2016 de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC] (2005): *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño*. Santiago de Chile: MINEDUC.
- Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC] (2015): *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. Santiago de Chile: MINEDUC. Recuperado el 28 de junio de 2016 de http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf

- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES] (2008): *Guía para el manejo constructivo de los conflictos*. Lima: MIMDES. Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES] (2009): *Introducción a la cultura de paz*. Lima: Trama.
- Munduate, L., Ganaza, J. y Alcaide, M. (1993): *Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones*. Revista de psicología social, 8, 47-68. Universidad de Sevilla (España). Recuperado el 22 de mayo de 2016 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/111779.pdf>
- Organización de Investigación Científica de los Países Bajos [NOSR] (2007). *Conflict and Security*, versión final. La Haya: NOSR.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2013): *Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño (1ª ed.)*. Centro Internacional de Formación. Recuperado el 22 de mayo de 2016 de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf
- Ortega R., y Carafi, E. (2010): *Estrategias de Resolución Alternativa de Conflictos Escolares*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología. Recuperado el 28 de junio de 2016 de http://www.facso.uchile.cl/documentos/estrategias-de-resolucion-alternativa-de-conflictos_63095_4_5937.pdf
- Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M. (2011): *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento*. Madrid: Narcea.
- Red Internacional para el Desarrollo de Capacidades para la Gestión Sostenible del Agua [Cap-Net PNUD] (2008): *Habilidades para la resolución de conflictos y negociación para la gestión integrada de los recursos hídricos. Manual de capacitación – Julio 2008* (Elaborado por Larry A. Swatuk, Alemayehu Mengiste, y Kidademariam Jembere). Sudáfrica: Cap-Net PNUD. Recuperado el 20 de abril de 2016 de <http://la-wetnet.org/2009/wp-content/uploads/2013/05/Manual-Resoluci%C3%B3n-de-conflictos-para-la-GIRH.pdf>

Robbins, S. P. (2009): *Comportamiento organizacional* (8ª ed.). San Diego State University. San Diego (California): Pearson Educación.

UGEL La Unión. (s.f.). Información. [Página de Google+]. Recuperado el 24 de mayo de 2016 de <http://www.ugellaunion.edu.pe/>

Van de Vliert, E. y De Dreu, C. K. W. (2005): *El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto*. En Munduate, L. y Medina, F. J. (Coords.) *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (p. 31-40). Madrid: Pirámide.

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA

| Problema | Hipótesis | Objetivos | Metodología | | Conclusiones | Recomendaciones |
|--|---|--|-------------|---|---|---|
| | | | Técnica | Instrumento | | |
| Inadecuada concepción y manejo de conflictos por parte de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión. | El rol que los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión asumen en la gestión de conflictos no es acorde al propuesto por el Ministerio de Educación en el Marco de Buen Desempeño del Directivo. | <p>Objetivo general</p> <p>- Describir y analizar el rol que desempeñan los directores de las instituciones educativas, del ámbito de la UGEL La Unión, en la gestión de conflictos, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, identificando los niveles de logro de desempeño y las necesidades de capacitación.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Describir y analizar el nivel de conocimientos que poseen los directores</p> | Encuesta | Cuestionario (aplicado a directores de las II.EE) | <p>1. Los directores de las instituciones educativas, del ámbito de la UGEL La Unión, no poseen el suficiente dominio de los conocimientos básicos requeridos para una gestión eficiente de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo propuesto por el Ministerio de Educación.</p> <p>2. Los directores del ámbito de la UGEL La Unión no alcanzan los niveles de logro de los indicadores de desempeño requeridos para garantizar una adecuada gestión de conflictos en las instituciones educativas, en el Marco de Buen Desempeño del Directivo establecido por el Ministerio de Educación. La mayoría de los directores no tienen las habilidades</p> | <p>1. Diseñar e implementar, por parte de la UGEL La Unión, un Plan de Capacitación (de corto y mediano plazo) sobre desarrollo de capacidades para la gestión de conflictos en las instituciones educativas, dirigido a todos los directores del ámbito de la UGEL. En dicho plan se debe considerar conocimientos básicos como los mencionados en el marco teórico de la presente investigación, el desarrollo de habilidades, actitudes, y manejo de estrategias para promover la resolución pacífica de conflictos de modo que puedan ser transformados en oportunidades de aprendizaje.</p> <p>2. Mejorar, por parte de la UGEL La Unión o de un grupo técnico, la propuesta de indicadores de desempeño desarrollada en la presente investigación, recurriendo para ello a mesas de</p> |

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|
| | | <p>de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión acerca de aspectos básicos de la gestión de conflictos.</p> <p>2. Identificar y analizar los niveles de logro de los indicadores de desempeño en la gestión de conflictos de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión.</p> <p>3. Identificar las necesidades de capacitación de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión sobre la gestión de conflictos en el Marco del Buen Desempeño del Directivo.</p> | | | <p>necesarias ni manejan estrategias adecuadas para la resolución de conflictos. La gran mayoría no fomenta la gestión de conflictos como oportunidades de aprendizaje.</p> <p>3. Las principales necesidades de capacitación de los directores de las instituciones educativas del ámbito de la UGEL La Unión, sobre la gestión de conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo, están referidas al desarrollo de habilidades y manejo de estrategias para promover la resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación, teniendo en cuenta la naturaleza específica de los conflictos y las circunstancias concretas en que éstos se producen, de modo que puedan transformarse en oportunidades de aprendizaje.</p> | <p>trabajo con la participación de los directores de instituciones educativas, sometiendo la propuesta mejorada a la consulta de expertos para su validación y aplicación. La propuesta mejorada debe especificar fuentes confiables de verificación y los instrumentos pertinentes.</p> <p>3. Realizar, por parte de la UGEL La Unión, una evaluación piloto (aplicando la propuesta mejorada) a una muestra significativa de directores de instituciones educativas de su ámbito jurisdiccional. Es necesario que antes de la evaluación se valide el instrumento que se va a aplicar para la prueba piloto.</p> <p>4. Constituir, a nivel de la UGEL La Unión, un equipo técnico, con la participación de especialistas, para el acompañamiento permanente a los directores de las instituciones educativas en la gestión de conflictos, incidiendo en la prevención y monitoreo de los mismos, fortaleciendo de ese modo las capacidades de gestión de los directores.</p> |
|--|--|---|--|--|---|--|

ANEXO 2: INSTRUMENTOS APLICADOS

ANEXO 2A:

CUESTIONARIO **Para directores de instituciones educativas**

LA GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Estimado director (a), el presente cuestionario, dividido en dos partes, tiene como propósito levantar información diagnóstica sobre el desempeño del director en la gestión de conflictos en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL- La Unión. Te pedimos que respondas con mucha objetividad.

I PARTE: **Información general sobre gestión de conflictos en las I.EE**

MARCA SÓLO UNA ALTERNATIVA

1. Durante toda tu trayectoria profesional en el magisterio (en diversas instituciones educativas) ¿Cuántos años has ejercido el cargo de director?
 - a Menos de tres años
 - b Entre tres y cinco años
 - c Más de cinco años y menos de diez
 - d Más de diez años

Señala el tiempo que tienes como director(a) en la actual institución educativa:

Número de años: Meses:

2. ¿Cuán necesario o importante te parece que el director tenga conocimientos y desarrolle habilidades sobre la gestión de conflictos en la institución educativa?
 - a Es muy necesario (indispensable)
 - b Es necesario
 - b No es necesario pero sí recomendable
 - c Es innecesario

3. Frente a la siguiente afirmación: *“Todos los conflictos son negativos y deben evitarse a fin de mantener un clima de armonía en la institución educativa”*. Tú estás:
- a Totalmente de acuerdo
 - b De acuerdo
 - c Parcialmente de acuerdo
 - d En desacuerdo
 - e Totalmente en desacuerdo
4. ¿Cuáles de los siguientes actores consideras que suelen estar con mayor frecuencia involucrados en los conflictos que se producen en las instituciones educativas?
- a La APAFA y el director
 - b Los docentes entre si
 - c Docentes y el director
 - d Padres de familia y el director
 - e Padres de familia y docentes
 - f Los estudiantes entre si
5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tienes acerca de la gestión de conflictos?
- a Elevado
 - b Mediano
 - c Básico
 - d Ninguno
6. ¿Has recibido algún tipo de capacitación por parte de la UGEL u otra entidad sobre el manejo de conflictos en las instituciones educativas?
- a Nunca
 - b Una sola vez
 - c De dos a tres veces
 - d Más de tres veces
7. Consideras que necesitas recibir capacitación para mejorar tu desempeño en la gestión de conflictos
- Sí
- No
- En caso que tu respuesta sea afirmativa, ¿a qué nivel desearías recibir la capacitación (elige una sola opción que prefieras):
- a. () Como una especialización
 - b. () Diplomado
 - c. () Seminario-taller
 - d. () Conferencias.

8. En tu opinión: ¿Cuál consideras que es el principal factor que contribuye a la generación de un conflicto en las instituciones educativas?
- a [] La falta de liderazgo del director de la institución educativa
 - b [] Ausencia de un plan de prevención de conflictos
 - c [] Mala o inadecuada comunicación entre los actores involucrados
 - d [] Ausencia de valores, tales como el respeto y la tolerancia
 - e [] Actores que anteponen sus intereses particulares
9. Durante tu gestión como director en la actual institución educativa ¿Se ha producido algún conflicto?
- Sí []
No []
- Si su respuesta es afirmativa, especifica:
- ¿Cuál fue la intensidad del conflicto?
() Muy alta () Alta () Mediana () Baja
 - ¿Quiénes fueron los actores involucrados en el conflicto?:
.....
.....
.....
10. ¿Cuál crees tú que debe ser el grado de intervención de la UGEL en la resolución de conflictos en las instituciones educativas?
- a [] Siempre debe intervenir para garantizar la resolución del conflicto
 - b [] Debe intervenir sólo en situaciones excepcionales
 - c [] Debe intervenir pero sólo como mediadora en el conflicto
 - d [] No debe intervenir, debe dejar que los directores resuelvan los conflictos

COMPRUEBA TUS SABERES

MARCA SÓLO UNA ALTERNATIVA

11. El conflicto es:
- a Situación que siempre debe ser evitada
 - b Situación que siempre deteriora las relaciones humanas
 - c Situación en la cual los involucrados perciben tener intereses incompatibles
 - d Situación que se da en ambientes negativos
12. Relación entre conflicto y violencia
- a El conflicto siempre produce violencia
 - b La violencia es una forma válida para resolver conflictos
 - c Violencia y conflicto son sinónimos
 - d Conflicto y violencia son cuestiones distintas y separables
13. La responsabilidad de construir una convivencia escolar armoniosa recae en:
- a El director de la institución educativa
 - b El director, sub director, y responsables de tutoría
 - c Toda la comunidad educativa
 - d Docentes tutores y estudiantes
14. La siguiente definición: *“Es un proceso en el cual un agente externo neutral se reúne con las partes en conflicto, escucha las presentaciones de ambas partes y decide un resultado”*, corresponde a:
- a Facilitación
 - b Mediación
 - c Negociación
 - d Arbitraje
15. En la construcción de un “mapa del conflicto”, hay que considerar tres elementos esenciales que se relacionan y afectan recíprocamente. Estos son:
- a Las personas, los procesos y los problemas
 - b Los procesos, los autores y las propuestas
 - c Las personas, el contexto, la ruta
 - d Los problemas, las alternativas de solución, los acuerdos.

II PARTE:
**Autoevaluación de desempeños del director en
la gestión de conflictos**

A continuación se presenta una serie de preguntas sobre el desempeño del director en la gestión de conflictos. Deberás leer cada ítem y marcar con una aspa (x) una de las cinco opciones de la escala. Se proponen los siguientes desempeños específicos:

DESEMPEÑO ESPECÍFICO 1: Identifica y analiza situaciones conflictivas, y plantea alternativas de solución pacífica a las mismas, promoviendo su resolución mediante el diálogo, el consenso y la negociación o a través de las estrategias más pertinentes a la naturaleza del conflicto y las circunstancias.

1. ¿Identificas situaciones conflictivas que se presentan en la I.E.?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
2. ¿Identificas las causas del conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
3. ¿Identificas y caracterizas a los actores involucrados en el conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
4. ¿Identificas y analizas las posturas de los actores involucrados en el conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
5. ¿Identificas y analizas las motivaciones e intereses subyacentes (u ocultos) a las posturas expresadas en el conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
6. ¿Identificas las relaciones de poder que se dan entre las partes involucradas a fin de establecer simetrías o asimetrías?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
7. ¿Analizas el impacto que el conflicto ocasiona en el aprendizaje de los estudiantes?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
8. ¿Propicias oportunidades para el diálogo, permitiendo construir soluciones duraderas y satisfactorias entre las personas y grupos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca

9. ¿Aplicas estrategias efectivas de negociación para llegar a acuerdos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
10. ¿Utilizas la mediación para encaminar el conflicto hacia una solución?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
11. ¿Recoges los aportes de todos los integrantes y buscas satisfacer la mayor cantidad de intereses posibles, en aras de un interés común?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca

DESEMPEÑO ESPECÍFICO 2: Asume una actitud asertiva y empática en el manejo de situaciones conflictivas.

12. ¿Desarrollas herramientas de comunicación para construir enlaces con los actores del conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
13. ¿Escuchas cuidadosamente para clarificar su comprensión de lo expuesto por parte de los actores del conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
14. ¿Aplicas estrategias asertivas para atacar al problema y no a la persona?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
15. ¿Mantienes la serenidad ante situaciones de presión de los actores en conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
16. ¿Evitas tomar posiciones que generan controversia y agudizan las tensiones entre las partes?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
17. ¿Transformas los problemas en oportunidades creativas?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca

DESEMPEÑO ESPECÍFICO 3: Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

18. ¿Utilizas mecanismos para recoger y procesar información que te permita anticipar los posibles conflictos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
19. ¿Planificas y ejecutas acciones para desactivar las causas que pueden ocasionar el conflicto?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
20. ¿Programas y ejecutas acciones de sensibilización para la prevención de conflictos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
21. ¿Promueves acciones de capacitación para el desarrollo de habilidades y mecanismos para el manejo de conflictos en la comunidad educativa?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
22. ¿Fomentas encuentros y reuniones de intercambio de ideas respecto a los conflictos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
23. ¿Involucas a la comunidad educativa en la planificación, desarrollo y evaluación de acciones para la solución de conflictos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
24. ¿Utilizas una matriz de seguimiento o evolución detallada de los conflictos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca
25. ¿Realizas monitoreo a los conflictos por resolver o resueltos?
Siempre () Casi siempre () A veces () Casi Nunca () Nunca

¡Gracias por su participación!

ANEXO 2B:

GUÍA DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Para el director de la UGEL de La Unión

Sobre el tipo de conflictos y la manera como se gestionan en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL- LA UNIÓN.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL ENTREVISTADO:

.....

LUGAR Y FECHA:

PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

1. En su opinión: ¿Todos los conflictos son negativos y deben evitarse o piensa que hay también conflictos que resultan necesarios porque ayudan a mejorar?
2. ¿Qué tipos de conflictos se dan con más frecuencia en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL- LA UNIÓN?
3. En su opinión: ¿Cuáles son las causas más comunes de los conflictos que se producen en las instituciones educativas de su ámbito?
4. ¿Cómo los directores manejan o gestionan los conflictos en las instituciones educativas?
5. Los directores de las instituciones educativas ¿han recibido algún tipo de capacitación sobre la gestión de conflictos?
6. ¿De qué manera se puede contribuir a la prevención de los conflictos en las instituciones educativas?
7. Desde la UGEL ¿Se dan orientaciones o directivas sobre el manejo de conflictos en las instituciones educativas?
8. ¿Cuáles son los procedimientos y las acciones que la UGEL toma ante una situación de grave conflicto en una institución educativa?
9. La UGEL ¿Ha hecho algún mapeo de los conflictos que se dan en las instituciones educativas?
10. ¿Hay, por parte de la UGEL, algún tipo de seguimiento, o monitoreo de los conflictos que se producen en las instituciones educativas?

ANEXO 3

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD Realizada al director de la UGEL “La Unión”

Sobre el tipo de conflictos y la manera como se gestionan en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL- LA UNIÓN.

ENTREVISTADORA: Lic. Doris Elizabeth Mena Lozada

ENTREVISTADO: Mg. Luis Llacsahuanga Granadino

LUGAR Y FECHA DE LA ENTREVISTA: La Unión, 8 de julio de 2016.

1. En su opinión: ¿Todos los conflictos son negativos y deben evitarse o piensa que hay también conflictos que resultan necesarios porque ayudan a mejorar?

Entrevistado: Yo considero que todo conflicto no necesariamente tiene que ser negativo, pueden surgir, por ejemplo, conflictos en el plano pedagógico; en primer lugar de repente son discrepancias con respecto a procesos de planificación, a procesos netamente pedagógicos de estrategia, o sobre qué estrategia puede funcionar, algunas dan mejores resultados que otras. Son un tipo de conflictos que suceden, pero son conflictos positivos porque al final conllevan a conciliar, a unificar algunos criterios y a evaluarlos y tomar la mejor decisión, por ejemplo en la aplicación de una estrategia para la lectoescritura, la enseñanza de la matemática, o para la enseñanza de la ciencia. Lo que pasa es que cuando nosotros hablamos de conflictos directamente lo relacionamos con un conflicto de rupturas de relaciones humanas, con conflicto de malversación de fondos por el programa de mantenimiento, o un conflicto de discrepancias entre la dirección de un colegio con la APAFA o con las autoridades locales, etc. Yo creo que existen conflictos en las instituciones educativas, pero que por lo general están en un proceso de un conflicto, pero no necesariamente de un conflicto negativo. Considero que existen conflictos de ambos tipos y que al fin y al cabo la conclusión de los conflictos sirve para mejorar. Los conflictos negativos me van a servir para mejorar porque si es un conflicto negativo es porque hay algo en la institución que está fallando, por tanto si lo analizamos, si lo resolvemos de la mejor manera posible va a servir para mejorar, quizá a mi persona o la persona que está encargado de una dirección o una jefatura le va a servir para mejorar y superar algo. Yo creo que por allí va y se orienta el tema de los conflictos en las instituciones educativas no solamente de la jurisdicción sino que es un problema de educación en el país.

2. ¿Qué tipos de conflictos se dan con más frecuencia en las instituciones educativas del ámbito de la UGEL- LA UNIÓN?

Entrevistado: Bueno lo decía cuando comentábamos en el tema de conflictos en la primera pregunta. Definitivamente que los conflictos existen y están allí. Muchas veces algunos se dan más que otros y sobre todos los negativos sobresalen más que otros, porque cuando hay algún conflicto positivo la mayoría lo ve como una discrepancia. Pero cuando hablamos de situaciones negativas, por ejemplo en el caso específico de la UGEL de La Unión he podido encontrar, en este año y medio que llevo de gestión, uno de los primeros es la ruptura de relaciones humanas. Ruptura de relaciones humanas que va desde la discrepancia en que la dirección de la institución educativa con las jefaturas o con los docentes, o también ruptura de relaciones humanas de docentes con otro grupo de docentes, es decir, se forman dos bandos dentro de la institución educativa que generan conflictos hacia la dirección y dan una muestra negativa hacia lo que es la sociedad, el contexto en el que se desarrollan. Existen conflictos que se generan o se suscitan a veces porque los directores no tienen la conciencia de rendición de cuentas, es decir: todavía no estamos acostumbrados los directores a rendir cuentas del trabajo que hacemos. Cuando se habla de liderazgo pedagógico que abarca lo institucional y lo administrativo, tiene que ir por allí. Tenemos que ver que el director o quien asuma una función jerárquica en la institución educativa tiene que tener una cultura de rendición de cuentas y parece que es uno de los puntos que mayormente persiste en La Unión y de acuerdo a lo que yo considero en la región y en el país porque tenemos un alto índice de porcentaje de problemas suscitados por la no rendición de cuentas, por ejemplo el Programa de mantenimiento de local escolar, es un tema “picante”, un tema que definitivamente nos lleva a buscar algunas formas o estrategias para sensibilizar a los directores para que tengan esta cultura de rendición de cuentas. Otro de los conflictos que prevalece es la ruptura de las relaciones humanas de los directores, de los docentes con la comunidad. Eso tiene que ver mucho por el cumplimiento de funciones, es decir, el director o la directora o los docentes no cumplen bien su función de trabajo pedagógico en la institución, o en todo caso los directores y los docentes no están cumpliendo con el horario de trabajo, esto genera que los padres de familia se vayan contra el director, contra los docentes porque no están cumpliendo su función como tal, es decir desde la parte de no cumplir con los horarios hasta llegar tarde e irse temprano; es uno de los problemas que tenemos hasta llegar al punto de que los padres cierran las puertas a los docentes, porque no están conforme con el trabajo que ellos realizan al interior de la institución educativa. Un tercer tema de conflicto que es importante mirarlo es el tema de la ruptura de relaciones humanas al interior de la misma institución. Eso genera que de repente el clima institucional se deteriore y no hay directores que al interior de las instituciones concilien problemas mediáticos, muchas veces sencillos pero que a veces por una situación de orgullo personal no se llega a conciliar. Todos estos problemas están directamente relacionados con el problema de liderazgo de los directores de los centros educativos. Los directores nuevos,

lamentablemente son docentes que han pasado del aula a ser directores y eso nos está conllevando a tener problemas, tienen la capacidad, lo que no tienen es la experiencia para solucionar problemas al interior de las instituciones. Yo creo que estos son algunos de los problemas que puedo mencionar y que mayormente se dan pero también hay problemas y conflictos que generan la ruptura de relaciones humanas, por ejemplo de acoso sexual, hay problemas que tienen que ver con este tipo de acciones que conllevan a separaciones inmediatas preventivas; en la institución educativa los directores muchas veces no quieren generarse problemas.

3. En su opinión: ¿Cuáles son las causas más comunes de los conflictos que se producen en las instituciones educativas de su ámbito?

Entrevistado: Son varias las causas o los factores que conllevan a esto, ya mencioné uno. Yo creo que la designación de directores en las instituciones educativas, no obstante el carácter meritocrático aún no cumple con las expectativas, debe haber un criterio más selectivo para la designación de directores de las instituciones educativas, toda vez que, por ejemplo, si nosotros observamos el panorama regional de los directores que asumieron en el último concurso que hubo, se está generando grandes problemas sobre todo en colegios grandes, no porque los profesores no tengan la capacidad sino porque no tienen el conocimiento, la experiencia y eso se ve empañado por el liderazgo que puedan ejercer. Ser director no solo significa saber de planificación, de lo técnico-pedagógico sino también de lo administrativo. Yo creo que la falta de liderazgo, de repente el filtro de indicadores en la misma directiva y normas de MED que conlleven a dar algunos criterios mínimos que permitan que los directores asuman una dirección educativa. Son dos factores fundamentales, pero el tercero tiene que ver con la formación y vocación porque muchas veces hay directores, menos mal que son pocos, que asumen el cargo por cuestiones económicas pero no lo ven más allá de la responsabilidad funcional que se tiene que cumplir al asumir la conducción de una institución educativa, lo cual no es fácil, definitivamente. Lo limito en el liderazgo, en la normatividad en la selección que no reúne los criterios mínimos y la falta de vocación y voluntad de los directores para poder ejercer el cargo.

Pero también las causas tienen que ver por el factor docente. El desconocimiento o incumplimiento de la función docente, porque yo puedo asistir a mi institución educativa; pero, por ejemplo, no planifico, y de eso - aunque parezca mentira -, a pesar de las capacitaciones de todos los cambios que se dan, hay aún muchos docentes que no planifican su trabajo pedagógico. Esto es un factor que resta al liderazgo pedagógico. Cuando vamos nosotros o los especialistas, los directores dicen por favor director o especialista, a tal profesor pídale la planificación de su clase porque a mí no me la quiere presentar. Eso evidencia lo que antes mencioné, el liderazgo que está ejerciendo el director. Cuando este le pide que presente su programación, comienza la ruptura de relaciones humanas, todo es una

cadena, todo es un engranaje al interior. Es buen director quien les deja hacer y deja pasar las cosas, el que no me monitorea, el que no me está fastidiando si llego tarde y me voy temprano, me deja hacer lo que yo quiera y de acuerdo a mi conveniencia, pero no miramos el derecho de la educación que tiene el niño.

También el personal administrativo genera algunos conflictos que tienen que ver mucho con el incumplimiento de tareas, referidas a situaciones tan elementales como la limpieza de la institución educativa, no lo hacen o si lo hacen es una sola vez, no hacen caso al mismo directivo, trabajan sólo su jornada de 8 horas en la noche si es guardianía. Tenemos un déficit de personal y casi en todas las instituciones educativas de la jurisdicción; el personal de servicio muchas veces incumple su función, lo cual conlleva que el docente rompa con el administrativo o con el director, si el director no le exige, se genera todo un conflicto al interior de la institución educativa.

4. ¿De qué manera se entera de la existencia de conflictos? ¿Cuáles son sus canales?

Entrevistado: Hay un dicho popular que dice *“que todo lo negativo llega rápido a los oídos de las personas”*. Nos enteramos a través de las denuncias de los padres de familia, llega a través de las denuncias de los mismos docentes o a través de las quejas de los mismos directores de las instituciones educativas que llegan a hablar con mi persona o con los especialistas. Dicen, “saben que tengo un problema con tal profesor que no cumple con planificar o porque tienen conflictos con los padres de familia”, pero no quieren involucrarse. Los directores no quieren “comprarse el pleito” y ejercer su verdadera función. Siempre he dicho que el problema en educación es un problema de normas, existe “normas” en educación, es uno de los sectores que tiene muchísimas normas, pero que no se están cumpliendo o se desconocen.

5. En el año, ¿Cuál es el promedio de quejas de este tipo de conflictos que llegan a la UGEL?

Entrevistado: Si te hablo de un promedio porcentual de problemas que llegan a la UGEL, aparte de los documentos que los directores deben presentar, los documentos que llegan (aparte de algún un proyecto innovador o una estrategia innovadora) son documentos de situaciones de conflicto entre los padres de familia; y, son mayormente, aunque parezca mentira, los padres de familia quienes llevan las denuncias de las instituciones educativas. Yo considero que en un 30% o 35% de estas quejas van por la ruptura de relaciones humanas; así mismo, en ese mismo porcentaje o un poco más de 40% a 45% me aventuro a decirlo que se refieren a la falta de liderazgo del director; van los mismos docentes y dicen:

“el director no está haciendo nada, no nos convoca, no monitorea” y eso es un indicador que el director no está asumiendo el rol que le compete como tal en la institución educativa.

6. ¿En el mes cuántas quejan pueden llegar a su despacho?

Entrevistado: En un aproximado mensual de quince a veinte denuncias de este tipo, que son preocupantes, aunque no es igual todos los meses. Y eso lo ves en el SISEVE que es un sistema donde subimos los conflictos que se generan. Porque hay conflictos con los estudiantes también. El SISEVE es un sistema que directamente lo observa el Ministerio; por ejemplo tenemos un caso en la Institución Educativa “Alejandro Sánchez Arteaga” de La Arena, donde hay más de 20 a 22 casos subidos al SISEVE por conflictos de los docentes con el director, de los docentes con los estudiantes, que son el fin último de este sistema, contra quienes hay abuso.

El director de la institución educativa es el responsable de subir todos estos casos, pero a veces lo hacen los coordinadores de tutoría. Nosotros a nivel de la UGEL La Unión tenemos en nuestra página web un link donde pueden subirse todas las denuncias, de cualquier tipo de conflicto que se genere en las instituciones educativas. Las denuncias puede hacerla cualquier ciudadano ya sea padre de familia o un estudiante. La denuncia se envía directamente a nosotros, no sale publicada en la página web, sino que solamente es como un canal para subir y eso se genera directamente al correo del director de la UGEL, en ese caso a mi persona, y de oficio debo tomar las medidas correctivas del caso.

7. ¿Cómo los directores manejan o gestionan los conflictos en las instituciones educativas?

Entrevistado: Los directores tienen las normas por las cuales ellos pueden manejarse, porque hablamos sobre todo de conflictos negativos, porque los positivos que son de discrepancias de estrategias, eso por lo general hay normas pero que es una situación de unificación de criterios para poder conciliar al respecto. Pero cuando hablamos de conflictos negativos, hay un manual de procedimientos que le explica al director paso a paso que es lo que debe hacer ante una situación específica. Hay un manual donde se consolidan las normas y los procedimientos que debe seguir para solucionar un conflicto en la institución educativa; pero, podemos observar en la realidad que hay muchos directores que no la conocen, y eso pasa por una situación de auto capacitación, porque si yo asumo una dirección se sobreentiende que tengo que estar preparado, o en todo caso prepararme para comprender esa norma. Muchos directores, sin exagerar, no conocen esta norma, no la tienen. Estando a disponibilidad en físico y en virtual. Por

internet puedes bajar esta norma, pero a veces los directores no se preocupan por tenerla.

Lo segundo es básicamente que los directores no conocen estrategias de solución de conflictos, que es una característica elemental y los directores no conocen esas estrategias y si no conoces tú no puedes dar lo que no tienes. Eso genera que muchos conflictos tan elementales, tan básicos como por ejemplo una discrepancia al interior que genera ruptura de relaciones a veces entre los grupos al interior de la institución educativa, no puede ser solucionado al interior y tiene que ser derivado a la instancia superior. Hay que tener en cuenta que los directores, de acuerdo a las nuevas normas de sanciones, pueden sancionar a un docente hasta por treinta días. Ellos pueden separar a un docente por treinta días por inasistencia, por incumplimiento de funciones del docente, etc., pero los directivos o no lo conocen o no quieren hacerse problemas. Entonces todo conflicto que se genere es elevado a la UGEL como que es el órgano intermedio, pero son ellos los responsables de solucionar el problema. Por allí tenemos entonces una situación que los directores no están manejando, reitero, este tipo de estrategias para solucionar conflictos, ellos simplemente al generarse un conflicto lo elevan a la UGEL. Ellos no se hacen problemas, porque si el director o directora asume esa función sería menor el número de denuncias de conflictos que llegan a la UGEL, ya que se solucionan al interior. Es más, las instituciones como el CONEI que están al interior de la institución educativa, simplemente se les hace la resolución y se les convoca cuando hay una situación excepcional, porque por norma los directores están obligados a convocar, pero los CONEI no están siendo operativos, no se les está dando la funcionalidad que debe tener. Entonces, esto tiene que ver mucho con los conflictos que se generan entre el director y la APAFA, que no los he mencionado anteriormente, pero que también es importantísimo. El director y la APAFA no coordinan y el director no asume su rol de asesor por excelencia de la APAFA. El presidente de la APAFA hace lo que considera pertinente y muchas veces no tiene un plan de trabajo, entonces son situaciones que nos evidencian que los directores no están manejando estrategias de solución de conflictos para su institución. Como ahora se habla que el director está realizando liderazgo pedagógico, muchas veces estamos confundiendo que por ser el director de este colegio solo tengo que manejar la parte pedagógica, la parte administrativa y la parte institucional la puedo hacer para cumplir pero quien debe solucionar los problemas es la UGEL. Lamentablemente se está manejando a ese nivel.

8. Los directores de las instituciones educativas ¿han recibido algún tipo de capacitación sobre la gestión de conflictos?

Entrevistado: Directamente no, hemos hecho por ejemplo unas orientaciones a los directores a través del asesor jurídico sobre el manejo de los casos que se presentan mayormente, que son de conflictos propiamente dichos por ejemplo en la rendición de cuentas de mantenimiento, en la ruptura de relaciones humanas, en cómo proceder en un acoso sexual de parte de un docente. De este tipo se les da orientaciones generales. Lo que pasa es que ésta es una Unidad de Gestión Educativa que no dispone de recursos, por tanto es un limitante enorme que no nos permite tener dos, tres, cuatro abogados y hacer un seguimiento más cercano a este tipo de conflictos que se generan en las instituciones educativas, pero sí se les da algunas orientaciones, inclusive se les ha convocado a algunas reuniones con los especialistas, pero no podemos hacer nada más, eso es lo mínimo que podemos hacer porque, reitero, la parte económica es un limitante.

9. ¿De qué manera se puede contribuir a la prevención de los conflictos en las instituciones educativas?

Entrevistado: Hay varias estrategias, una de ellas es que, en primer lugar, el director o directora debe estar sensibilizado de cuál es la verdadera función que tiene en la institución educativa, es una función de liderazgo pedagógico pero también es una función conciliadora, es una función orientada a mantener un clima institucional agradable y adecuado. En cualquier clima institucional negativo el resultado de los aprendizajes no va a ser favorables. Yo creo que debemos partir de allí, si yo soy director de una institución educativa, aparte de conocer mucho de normas, debo tener claro que debo mantener un clima institucional adecuado, porque eso me va a permitir que lo que proponga o lo que coordinamos a nivel de todo el equipo de la institución educativa lo hagamos. Si tenemos un clima institucional deteriorado lo que pueda plantear mi persona como director o algún docente no va a funcionar.

10. Desde la UGEL ¿Se dan orientaciones o directivas sobre el manejo de conflictos en las instituciones educativas?

Entrevistado: No damos las orientaciones directamente como UGEL, las damos como Ministerio. El Ministerio tiene siempre normas. Siempre he dicho la normas están, Educación tiene normas, el tema es que no las conocemos y lo más trágico es que no las aplicamos. Ello conlleva a que se generen todos estos tipos de conflictos. El Ministerio nos da y nosotros damos algunas directivas básicas, basadas en estas normas para que los directores arreglen sus problemas al interior. Son muy pocos, uno o dos, los que se están ganando el pleito, comprándose el pleito para hacer bien las cosas. Hay directores para “sacarse el sombrero”, porque manejan bien el clima institucional, son conciliadores, son democráticos. Pero así como hay

de ellos, la mayoría son autoritarios, pretenden hacer lo que quieren, no rinden cuentas, etc.

11. ¿Cuáles son los procedimientos y las acciones que la UGEL toma ante una situación de grave conflicto en una institución educativa?

Entrevistado: Al interior de la institución, como UGEL, tenemos un manual de procedimientos administrativos. Todos los casos son derivados a las áreas correspondientes. Si hablamos de un tema pedagógico, inicialmente se deriva al área de gestión pedagógica. Si hablamos de un caso de acoso es inmediatamente derivado al área de asesoría jurídica; generalmente allí van todos los conflictos que se generan, y el abogado, en base a la aplicación de las normas, eleva un informe a dirección y al área correspondiente sugiriendo qué es lo que se debe hacer para solucionar un determinado caso. Si fuera el caso de un acoso sexual, que son los que generalmente se están generando, es una separación preventiva inmediata; si es de agresión física, de un docente a un estudiante, es separación inmediata, se les “deposita” en la UGEL, pero siguen percibiendo su remuneración y genera un problema en la institución educativa porque no puede cubrirse su plaza. Son procedimientos básicos que se toman, siendo el canal “asesoría jurídica” quien eleva un informe a dirección sugiriendo la medida preventiva que se tiene que tener en cuenta para solucionar el caso.

12. La UGEL ¿Ha hecho algún mapeo de los conflictos que se dan en las instituciones educativas?

Entrevistado: Sí, yo creo que ha sido una de primeras acciones que se ha realizado luego de unos meses de conocer la situación. Se mapea a través de instituciones educativas, no quiero mencionar instituciones educativas, pero lamentablemente las más grandes son las que generan mayor tipos de conflictos. Casi todos los problemas que he mencionado salen de esas instituciones educativas. Tenemos mapeado las instituciones educativas de la zona urbana y algunas de zona rural que tienen mayores conflictos.

13. ¿En qué instituciones educativas se da la mayor cantidad de conflictos?

Entrevistado: Cuando recién ingresé a la gestión como director de esta UGEL se me dio un “buen recibimiento” con sus problemas la Institución Educativa “Hermanos Meléndez” en La Unión, que es una institución educativa emblemática en lo pedagógico, pero también en las situaciones de conflictos. Creo que allí se han dado todos los tipos de conflicto que he detallado: conflictos de ruptura de relaciones humanas entre el director y los docentes, entre el director y la APAFA, entre los mismos docentes; incumplimiento en la planificación de los docentes, problemas en el mantenimiento de local escolar, etc. Se han efectuado sanciones al director por incumplimiento de funciones, pero vendrán otras por no informar sobre

el mantenimiento del local. Otra institución educativa es “San Martín de Letirá”, es una escuela unitaria, donde lamentablemente la directora mantiene a los padres de familia en una constante amenaza; les dice a los padres de familia que si la denuncian ella se va a otra institución educativa con su plaza y que a ésta la cierran.

14. ¿Hay, por parte de la UGEL, algún tipo de seguimiento, o monitoreo de los conflictos que se producen en las instituciones educativas?

Entrevistado: Sí, sobre todo aquellos conflictos que tienen que ver con los estudiantes. Eso desde el Ministerio. Tú subes un caso y el Ministerio ya lo sabe. Pero también hay seguimiento a través de los procedimientos legales correspondientes a los casos que tiene que ver con mantenimiento de locales escolares, con inasistencia, ruptura de relaciones humanas, incumplimiento de funciones de los directores. Sí hay esa ruta para hacer un seguimiento a los casos que se presentan en las instituciones educativas.

15. ¿Antes de ejecutar sanciones o separaciones, se concilia o conversa con los actores implicados en el problema?

Entrevistado: Sí, hay pasos a seguir. En actos como acoso o maltrato físico se actúa de oficio sin necesidad de denuncia, el director de UGEL o algún funcionario que se entera, tiene que actuar de oficio, tiene que hacer la separación preventiva inmediata. En el caso de ruptura de relaciones humanas se realiza una acción de conciliación interna. Cuando ya no hay solución al interior se procede a la denuncia en la UGEL y se interviene aplicando la norma vigente, se apertura un proceso de investigación y si procede se toman las medidas de acuerdo a norma.

ANEXO 4
INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE EDUCACIÓN
BÁSICA REGULAR DE LA UGEL LA UNIÓN

| Nº | Nombre de la I.E. | Nivel Inicial | Nivel Primario | Nivel Secundario |
|-----|-------------------------|---------------|----------------|------------------|
| 1. | 410 | x | | |
| 2. | 026 | x | | |
| 3. | 814 | x | | |
| 4. | 170 Niño Jesús de Praga | x | | |
| 5. | 353 | x | | |
| 6. | 355 | x | | |
| 7. | 409 | x | | |
| 8. | 445 | x | | |
| 9. | 492 | x | | |
| 10. | 493 | x | | |
| 11. | 494 | x | | |
| 12. | 831 | x | | |
| 13. | 025 Divino Niño | x | | |
| 14. | 059 | x | | |
| 15. | 062 | x | | |
| 16. | 189 | x | | |
| 17. | 815 | x | | |
| 18. | 368 | x | | |
| 19. | 369 | x | | |
| 20. | 388 | x | | |
| 21. | 463 | x | | |
| 22. | 464 | x | | |
| 23. | 723 | x | | |
| 24. | 755 | x | | |
| 25. | 812 | x | | |
| 26. | 895 | x | | |
| 27. | 914 | x | | |
| 28. | 915 | x | | |
| 29. | 916 | x | | |
| 30. | 917 | x | | |
| 31. | 918 | x | | |
| 32. | 919 | x | | |
| 33. | 964 | x | | |
| 34. | 965 | x | | |
| 35. | 966 | x | | |
| 36. | 1054 | x | | |
| 37. | 1055 | x | | |
| 38. | 1056 | x | | |

| | | | | |
|-----|----------------------------------|---|---|--|
| 39. | 1057 | x | | |
| 40. | 1304 | x | | |
| 41. | 1305 | x | | |
| 42. | 1306 | x | | |
| 43. | 1307 | x | | |
| 44. | 1308 | x | | |
| 45. | 1309 | x | | |
| 46. | 1310 | x | | |
| 47. | 1311 | x | | |
| 48. | 1312 | x | | |
| 49. | 816 | x | | |
| 50. | 1447 | x | | |
| 51. | 1448 | x | | |
| 52. | 1450 | x | | |
| 53. | 1451 | x | | |
| 54. | 1452 | x | | |
| 55. | 1453 | x | | |
| 56. | 1449 | x | | |
| 57. | 14081 | | x | |
| 58. | 14087 | | x | |
| 59. | 14088 | | x | |
| 60. | 14946 | | x | |
| 61. | 20016 | | x | |
| 62. | 20156 | | x | |
| 63. | 14122 Virgen del Tránsito | | x | |
| 64. | 14124 Cap. FAP José Abelardo Q. | | x | |
| 65. | 14125 | | x | |
| 66. | 14126 | | x | |
| 67. | 14128 | | x | |
| 68. | 14129 | | x | |
| 69. | 14945 | | x | |
| 70. | 14947 | | x | |
| 71. | 15118 José María Vílchez Sánchez | | x | |
| 72. | 15194 | | x | |
| 73. | 15493 Santa Rosa | | x | |
| 74. | 20135 | | x | |
| 75. | 20451 | | x | |
| 76. | 14033 | | x | |
| 77. | 14064 | | x | |
| 78. | 14065 | | x | |
| 79. | 14067 | | x | |
| 80. | 14069 | | x | |
| 81. | 14070 | | x | |

| | | | | |
|------|--------------------------------------|---|---|---|
| 82. | 14976 | | x | |
| 83. | 14989 | | x | |
| 84. | 15281 | | x | |
| 85. | 15367 | | x | |
| 86. | 20177 | | x | |
| 87. | 20480 | | x | |
| 88. | 14062 Nuestra Señora de las Mercedes | | x | |
| 89. | Manuel Scorza | | | x |
| 90. | Alejandro Sánchez Arteaga | | | x |
| 91. | Ricardo Palma | | | x |
| 92. | Almirante Miguel Grau | | | x |
| 93. | El Tallán | x | x | x |
| 94. | José Antonio Encinas | x | x | x |
| 95. | La Unión | x | x | x |
| 96. | General Juan Velasco Alvarado | x | x | x |
| 97. | 15102 | x | x | |
| 98. | 14896 | x | x | |
| 99. | 14121 | x | x | |
| 100. | 15482 | x | x | |
| 101. | 14050 | x | x | |
| 102. | 14123 | x | x | |
| 103. | 14130 Juan Velasco Alvarado | x | x | |
| 104. | 20041 | x | x | |
| 105. | 14059 | x | x | |
| 106. | 14061 | x | x | |
| 107. | 14063 | x | x | |
| 108. | Divino Maestro | | x | x |
| 109. | 14127 Dora Jacinta Zapata de Zegarra | | x | x |
| 110. | Colegio Técnico de Aplicación | | x | x |
| 111. | Libertadores de América | | x | x |
| 112. | Hermanos Meléndez | | x | x |