



**UNAP**

Escuela de Pos Grado

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN  
EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TESIS**

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA  
MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÚPAC  
AMARÚ- 2013”**

**PRESENTADO POR : ALVARADO ICAHUATE, LIZETH  
HUANSI PANDURO, DALIA LILETH**

**ASESOR : FERNANDO GUEVARA TORRES, Mg.**

**IQUITOS – PERÚ**

**2015**



## **JURADO CALIFICADOR Y DICTAMINADOR**

Dra. Nilda Manuela Rodríguez Mera.

---

Presidente

Mgr. Emilio Augusto Montani Ríos.

---

Miembro

Mgr. Doris Sánchez Bardales.

---

Miembro

## DEDICATORIA

*A mi madre, quien es el  
mejor ejemplo de esfuerzo y  
superación que pudo enviarme  
Dios.*

*Dalia Huansi*

*Por entero, a Dios. A las  
demostraciones de afecto y apoyo  
incondicional que me  
incentivaron a continuar con mi  
progreso personal y profesional.*

*Lízeth Alvarado.*

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto de investigación, en especial a nuestros docentes de la Escuela de Pos grado de la Universidad Nacional de Amazonía Peruana, que con su aporte intelectual, amplia experiencia en sus área de estudio y su dedicación; contribuyeron a nuestro desarrollo profesional. A nuestros familiares, por su comprensión y entrega incondicional.

A todos los agentes educativos de la Institución Educativa Túpac Amaru por su colaboración directa en aplicación de este Proyecto de Investigación.

## INDICE DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA.....	3.
AGRADECIMIENTO.....	4.
INDICE DE CONTENIDO.....	5.
RESUMEN.....	7.
ABSTRACT.....	9.
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	11.
CAPITULO II: ANTECEDENTES.....	13.
2.1 MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA.....	15.
2.2 OBJETIVOS.....	53.
2.2.1. Objetivo General.....	53.
2.2.2. Objetivos Especificos.....	53.
2.3 HIPOTESIS.....	54.
2.4 VARIABLES.....	54.
CAPITULO III: METODOLOGÍA.....	55.
3.1 Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56.
3.2 Procesamiento de la Información.....	56.
CAPITULO IV: RESULTADOS.....	57.
• Tabla 01.....	57.
• Gráfica 01.....	58.
• Tabla 02.....	59.
• Gráfica 02.....	60.
• Tabla 03.....	61.
• Gráfico 03.....	62.
• Tabla 04.....	63.
• Gráfica 04.....	64.
• Tabla 05.....	65.
• Gráfica 05.....	66.
• Tabla 06.....	67.

• Gráfico 06.....	69.
• Tabla 07.....	71.
• Gráfica 07.....	72.
• Tabla 08.....	73.
• Gráfica 08.....	74.
Hipótesis.....	75.
CAPITULO V: LAS DISCUSIONES.....	77.
CAPITULO VI: CONCLUSIONES.....	78.
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES.....	80.
CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82.
ANEXO N° 01.....	84.
ANEXO N°02.....	88.
•PROPUESTA DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA: UNA ESTRATEGIA A LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR.....	92.
•ESQUEMA.....	93.
•LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR.....	96.
•REALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN.....	100.

## RESUMEN

Esta fue una investigación de carácter descriptivo analítico, y se optó por un: la corriente sociológica del “significado y acción”, que considera a las personas como actores sociales. Además que se considera que la interacción social (comunicación, entendida en sentido amplio) se da en medio de los individuos, la cual direccionó este trabajo.

Realizada en el marco de la Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, en la línea de investigación: Pedagogía Social, durante el período comprendido entre junio – noviembre de 2013 en la Institución Educativa Túpac Amaru de la ciudad de Iquitos, Perú.

El objetivo de este trabajo fue elaborar una propuesta para mejorar los aspectos de convivencia escolar y promover cambios cualitativos en el mejoramiento de la Gestión y la convivencia en un grupo de personas de la Institución Educativa Túpac Amaru de la ciudad de Iquitos.

La investigación fue de tipo No Experimental, y presentó diseño descriptivo cuyo esquema a continuación se indica: M ----- O DONDE: M = Es la muestra en estudio O = Es la observación. La población fueron todos los docentes, personal administrativo y de servicio de la Institución Educativa, los cuales hicieron un número de 499 personas; como la población fue pequeña, la muestra fue todo (censo) el personal que labora en dicha Institución, es decir; los 499. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta no estructurada, cuyo instrumento fue el cuestionario, los cuales permitieron recoger información de los docentes y con esos



resultados se diseñó la estrategia. El procesamiento de la información se realizó con el apoyo del Programa Estadístico SPSS versión 15. Finalmente los resultados se presentaron en tabla y gráficos.

Los resultados obtenidos muestran que la convivencia entre los miembros de la Institución Educativa Túpac Amaru, se va dando de manera espontánea, sin que exista una planificación institucional que propenda por la formación de los estudiantes. Las situaciones que se presentan son solucionadas de acuerdo al criterio personal de quien está al frente de ella. Esto ocasiona que en muchos casos se presenten improvisaciones, malos entendidos y se deteriore la comunicación, lo cual altera la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa.

Con base en lo anterior se planteó la siguiente propuesta: **“ESTRATEGIA DE GESTIÓN PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR”**, la cual pretende contribuir con la formación integral de la comunidad educativa Túpac Amaru.

Palabras Claves: Diseño, estrategia y convivencia.

## **ABSTRACT**

This research Project is of a descriptive/analytical character and takes into account the "meaning and action" psychological approach, which considers people as social actors. Furthermore, said social interaction (or "communication") in its broadest sense is taken to be between individuals as opposed to groups.

It was carried out to qualify for a Masters's Degree in Education, specializing in Educational Management and has as its focus The Sociology of Teaching and all studies were done between June and November of 2013 in the Educational Institution TúpacAmaru of the City of Iquitos, Peru.

The objective of this study was to elaborate a proposal to promote qualitative improvements in the MANAGEMENT of and INTERACTION within the teaching fraternity and other personnel employed by that school so as to better the quality of work within the institution and , consequently, educational outcomes for students.

The research done was of a non-experimental nature and has the following schematic:

M \_\_\_\_\_O whereby, M represents the study group in question and O represents all observed individuals: these being the total number of teaching academic and support staff – a sum of 499 individuals. As the observed population was small, for the generation of data a non-structured (open-ended) questionnaire was designed to

facilitate the collection of information and for the elaboration of an effective strategy to achieve the stated goals. The processing of the information was done with the help of the Statistical Analysis Program SPSS – version 15 and the results are presented in the form of tables and graphs.

The results show, in effect, that interaction amongst the staff of the Educational Institution TúpacAmaru takes place in a spontaneous, ad-hoc manner with no formal planning whatsoever which promotes decision making and, as such, the optimal performance of students. Any problems which may arise are effectively solved on the basis of the teacher`s personal criteria as the situation demands. This results, in many cases, in sub-optimal improvised solutions, misunderstandings and the further deterioration of communication and inevitably frustrates the development of a positive working environment amongst staff.

Based on this analysis, we hereby present the following, “MANAGEMENT STRATEGY FOR THE IMPROVEMENT OF STAFF INTERACTION”, which will, in our estimation, significantly contribute to bettering staff inter-relationships and teaching standards within the Educational Institution TúpacAmaru.

Key Words: DESIGN, STRATEGY, INTERACTION

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Los cambios sociales que vivimos actualmente afectan a la infancia y a la juventud, hoy existen más riesgos de violencia y está estrechamente relacionado con la convivencia escolar. La conformación de grupos con dificultades en la convivencia requiere proporcionar a todos los estudiantes experiencias donde se vivencien el respeto hacia los demás, promoviendo su sentido de progreso personal, incluso los estudiantes hoy en día conviven con la violencia de diversos tipos. (Ben, A. 2006)

La Institución Educativa “Túpac Amaru” refleja un clima institucional deteriorado, haciendo cada día más difícil la labor académica, formativa y de convivencia, pues las líneas estratégicas de gestión propuestas por los directivos están siendo insuficientes, inoportunas e ineficaces para mejorar los niveles de convivencia escolar.

De los resultados obtenidos del diagnóstico en la Institución Educativa, se observó en los estudiantes conflictos interpersonales; de la encuesta aplicada a los docentes y administrativos, también se recibió información que existen dificultades entre docentes y otros miembros, esta situación poco aceptable genera disyuntivas en el ambiente a nivel general para el desarrollo de las actividades técnico-pedagógico; estos problemas y tensiones se irán complicando con el paso del tiempo si no se da alternativa de solución de manera pronta y decidida.

El objetivo de la presente investigación fue permitir crear espacios de trabajo en equipo, de mejoramiento continuo, ambientes de trabajo cooperativo y armónico, que permitan la solución de dificultades para mejorar el autoestima, el respeto y en general los valores humanos, tanto en docentes, como en directivos, y estudiantes que son actores importantes de la comunidad escolar en general. Por esta razón, se definió la siguiente interrogante de investigación **¿Cómo diseñar una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de convivencia entre los miembros de la Institución Educativa Túpac Amaru?**

## **CAPÍTULO II**

### **ANTECEDENTES**

- RENTERIA, L y QUINTERO, N (2009). En la investigación Diseño de una estrategia de Gestión educativa, llegan a la siguiente conclusión:

Estamos convencidos que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

- CONDE, S (2013). Planificar y desarrollar Planes de acogida, tanto para profesores, familias, alumnado, que faciliten la adaptación al centro; Planes de Igualdad y Coeducación, pudiendo contar con la colaboración de otras entidades e instituciones; programas de mediación como herramienta para resolver pacíficamente los conflictos de manera reflexiva y dialogada, sin recurrir a la imposición de medidas disciplinarias, ayudando a entender y afrontar las relaciones entre las personas; Proyecto de alumnado ayudante, cuya finalidad es mejorar la calidad de las relaciones en el marco escolar; Proyectos Escuelas Espacios de Paz, en los que se basan muchas de las actuaciones que desde los Planes de Convivencia se llevan a cabo, ayudando a crear una cierta cultura de no violencia en los centros. Así como la elaboración democrática de las normas.

Medidas a nivel de aula: Las medidas que desde un enfoque preventivo se adoptan en este nivel se trabajan desde las tutorías y las normas.

Las tutorías, son una pieza clave en materia de convivencia, a través de estas se establecen los mecanismos de contacto, información, etc. con las familias, si interviene en la imposición de correcciones, se hacen actividades para la mejora de la convivencia escolar, se elaboran las normas del aula y sirve de espacio para la puesta en práctica de muchos programas. En esta misma línea están las aportaciones teóricas.

- RUÍZ, G (2009), en su investigación “La Convivencia Escolar y la formación ciudadana”, llega a las siguientes conclusiones:

1. Desarrollo de talleres con los estudiantes con tareas referidas al buen trato en las conversaciones, la violencia en la vida cotidiana, la convivencia ciudadana pacífica, la cultura de paz en la escuela, las normas jurídicas y de urbanidad y la vida en la sociedad, el valor de la palabra y la escuela.

2. Concursos a diferentes niveles referentes a los principios de la convivencia escolar y ciudadana donde se aborde el respeto a la Constitución, respeto a la vida y los derechos humanos, a los derechos de los niños y las niñas, la igualdad, solidaridad, tolerancia y la aceptación de lo diferente.

3. Desarrollo de trabajos científicos e investigativos relacionados con los temas anteriores.

4. Insertar temas en la preparación metodológica dirigidas a la superación de los docentes en cuanto a la educación para la convivencia ciudadana que significa:

Educación para el conflicto a través del diálogo, la palabra arriesgarse a abordar en el aula lo que socialmente divide y son aspectos esenciales en el desarrollo de la sociedad, búsqueda de soluciones pacíficas a los conflictos cotidianos.

Educación para la tolerancia, en el respeto al otro, a sus puntos de vista, opiniones, incluso de su forma de actuar y de pensar sin que implique hacer lo que se tolera, paternalismo o actitudes guiadas por antivalores.

Educación para vivir en paz consigo mismo. Es imprescindible prepararlos para vivir en paz con los demás, la aceptación de sí mismo, una autoestima y autovaloración adecuada alcanzar un estado de madurez en que se reconoce y se aceptan las virtudes y defectos en el que se acepta la imperfección como característica de la condición

humana compartida por todos. Desarrollarles una valoración adecuada de sí mismo, sin sobrevaloraciones, ni subestimación.

5. El aprovechamiento de las potencialidades de los planes de estudio, y en especial las asignaturas del Área de Humanidades.

## **2.1 MARCO TEÓRICO CIENTÍFICO:**

### **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

El objetivo principal del siguiente análisis es conocer qué es un proyecto estratégico, determinar cuáles son las estrategias más adecuadas propuestas por Humberto Serna Gómez en su obra *Gerencia Estratégica: (Serna Gómez, 2003)*, cómo se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. El autor afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (Serna Gómez, 2003)

El anterior marco de referencia nos traza unas líneas de trabajo para ser analizadas y que nos permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar nuestra propuesta de investigación, es así como Serna Gómez, sostiene que “los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.” (Serna Gómez, 2003)

Encontramos que los proyectos estratégicos que plantea Serna Gómez se relacionan con algunos modelos de gestión planteados por Cassasus en su obra “Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Llama la atención que hay un sentimiento unificado de la empresa privada, la banca internacional, las



autoridades educativas, el mundo de la academia y los intelectuales en replantear y apoyar los sistemas educativos del mundo para lograr avances en el logro de los objetivos propuesto a nivel local, regional y nacional.

El punto importante es que se respete la autonomía institucional en ese proceso de acompañamiento para el mejoramiento continuo. No podemos desconocer el trabajo que se viene desarrollando, el colegio de la investigación en la formulación y apropiación de algunos cambios, pero debemos introducir reformas para lograr la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa. Continuando con los planteamientos de Serna Gómez él sostiene que “los proyectos estratégicos podrían ser por ejemplo:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional.
3. Plan global de mercadeo.
4. Calidad total.
5. Servicio al cliente.

“Plan estratégico de talento humano.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

Hay que hacer notar que en la caracterización de las estrategias Serna Gómez, afirma que “los proyectos estratégicos deben ser:

- Explícitos: en cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas (Serna Gómez, 2003, p 243). Para ello, se debe conocer las fortalezas y debilidades con que se cuenta a la hora de implementar un proyecto estratégico es fundamental, para evitar pérdida de tiempo y fortalecer falsas expectativas, en la medida en que las estrategias queden claras y bien explicadas, son entendibles y operativas.
- Consistentes: los proyectos estratégicos deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto deben apuntar hacia esos objetivos y, por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con el negocio. Así cada objetivo debe concentrarse en

uno o más proyectos estratégicos (Serna Gómez, 2003, p 243). Por lo tanto, Siempre es indispensable que exista una relación y una coherencia armónica entre todo la visión institucional, es decir, las metas los propósitos y los objetivos deben apuntar hacia un mismo deseo, al igual que las pequeñas acciones que se realizarán en el día a día deben tender a alcanzar esos logros propuestos al inicio de las actividades escolares. No se puede pretender realizar un sin número de proyectos transversales que no hayan sido propuestos por la secretaría de educación distrital, los docentes o estudiantes, discutidos por la comunidad educativa, absolutamente pertinentes, ajustados y contextualizados, y avalados por las directivas escolares.

- Pocos y vitales: Los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoria y control (Serna Gómez, 2003, p 243). Con la etapa de diagnóstico y planeación fortalecemos el aspecto de cómo seleccionar los proyectos estratégicos a implementar en un centro educativo distrital. Cuando caemos en el asunto del activismo es porque no hemos establecido un filtro de selección y priorización de necesidades educativas, que nos permitan establecer por dónde empezar y qué área o campo de la vida escolar fortalecer para obtener mejores resultados, pretender solucionar o aplicar 60 o 70 estrategias educativas a la vez es descabellado e ingenuo.
- Dinámicos: los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y, por tanto, deben empezar por la palabra “Debemos” o “Necesitamos”.(Serna Gómez, 2003) Lo flexible y dinámico de un proyecto de estrategia educativa también debe estar sujeto a un sistema de acompañamiento y monitorea permanente, todo proyecto educativo puede ajustado, fortalecido y renovado, así al hacer un estudio cuidadoso de las características más importantes que debe contener un proyecto estratégico para ser adoptado por una institución educativa o por una empresa cualquiera, nos damos cuenta que es pertinente replantear la estructuración de los proyectos educativos institucionales (P.E.I.) de la mayorías de los colegios distritales,

ya que, no son “contextualizados y su aplicabilidad es casi nula” (Serna Gómez, 2003). Serna Gómez, muestra algunos ejemplos de proyectos estratégicos:

- Debemos modernizarnos estratégicamente.
- Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y de la competencia.
- Necesitamos reducir costos a todo nivel.
- Debemos innovar y lanzar nuevos productos.
- Necesitamos controlar los factores de riesgo.
- Necesitamos mejorar la calidad del producto o servicio.
- Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos.

Para la selección de proyectos estratégicos debe tenerse en cuenta:

- a. La visión y la misión corporativa. El proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su visión
- b. Los objetivos corporativos. Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos. Los proyectos estratégicos deben señalar hacia los pocos vitales. Como ya se dijo, deben apuntar hacia el área en las cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegurar su éxito en el mercado.
- c. Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales. Por ello, los proyectos estratégicos deben ser el resultado del consenso de alta gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación.” (Serna Gómez, 2003, p 244)

- **ESTRATEGIAS.**

Antes que nada, debemos puntualizar el concepto de estrategia para el autor Serna Gómez donde afirma que “para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará. Las estrategias son el cómo de los proyectos son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.” (Serna Gómez, 2003, p 246)

Lo más importante sobre éste análisis es potencializar nuestro trabajo de investigación que se define: “Cómo diseñar una estrategia de gestión educativa que mejore los niveles de convivencia escolar en la Institución Educativa N° 60793 “Túpac Amaru”

Profundizando en el texto nos damos cuenta de importantes opiniones del autor cuando afirma que: “Debemos modernizarnos tecnológicamente” (Serna Gómez, 2003, p 244). Los autores estudiados en esta gama de análisis a diferentes propuestas nos permiten mirar con claridad y concretizar cuál sería la estrategia más adecuada para ser analizada, contextualizada readaptada y que nos permita estructurar nuestro sistema de gestión educativa institucional.

Igualmente nos permite entender la importancia que asigna el autor a la aplicación de nuevas estrategias de trabajo e innovación en los diferentes campos de la actividad humana; de la misma manera el autor en mención da mucha importancia al capital humano cuando sostiene: “Debemos estimular la participación y la capacidad de nuestros talentos humanos” (Serna Gómez, 2003, p 244) Así mismo, hay que destacar que para concretizar este trabajo de investigación e innovación en nuestro colegio, nos movemos con la lógica de la cual debe ser el perfil y el papel del directivo docente y de los docentes en general. En este proceso de cambio; el sentir y el deseo de la población analizada se puede vivenciar en las palabras claves más utilizadas en los comentarios de las entrevistas y las respuestas de los encuestados, tales palabras fueron: el director, los docentes, administrativos, liderazgo, organización, proyectos de trabajo, trabajo en equipo, procesos de cambio, gestión, autoridad, decisiones, dirigir, dar ejemplo; así pues, que se refleja la pertinencia de que alguien tome en sus manos un nuevo modelo de gestión educativa o de organización escolar.

“En otras palabras las estrategias resultan de responder preguntas como:

1. ¿Qué debo hacer para alcanzar, para lograr la ejecución cabal del proyecto A?
2. ¿Cuáles son las acciones básicas que deben realizarse para lograr la realización del proyecto estratégico?”(Serna Gómez, 2003, p 246)

Para cada proyecto deben definirse las estrategias bien redactadas como acciones y, los responsables. El responsable “puede ser una unidad estratégica u operativa; también una persona”. (Serna Gómez, 2003)

- **PARÁMETROS PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

Así pues, para implementar una idea o un plan estratégico debemos desarrollar unas tareas o actividades en el día a día que den cuenta de nuestro objetivo general que orienta el proyecto a desarrollar, esas pequeñas tareas realizadas con frecuencia por cada docente o miembro de la comunidad educativa son las que concretan la idea concertada y fortalecen la meta a corto plazo que a su vez fortalecen las metas a largo plazo. Veamos la propuesta de Serna Gómez: “Plan operativo: en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos (Serna Gómez, 2003, p 247). Por ejemplo:
  - ✓ Optimizar recursos.
  - ✓ Mantener la cobertura en un 90%.
  - ✓ Cuidado de las instalaciones.
  - ✓ Fortalecer el sistema de comunicación y diálogo.
  - ✓ Crear un sistema de alianza interinstitucional en cultura y deporte.
2. Defina las tareas que se deben realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.

4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.”  
(Serna Gómez, 2003)

La idea central en el anterior análisis es determinar una matriz o planilla de trabajo como lo recomienda el autor “la cual debe contener aspectos como: Proyecto estratégico, estrategia básica, unidad estratégica, indicador de éxito global y el responsable.” (Serna Gómez, 2003, p. 248) En la etapa de sensibilización y planeación debe establecerse cuáles son las tareas básicas y acciones indispensables para alcanzar el logro de los objetivos. Así mismo debe quedar establecido en el plan operativo, el tiempo necesario para realizar dichas tareas o acciones y los responsables de las mismas, qué persona o grupo de personas manejarán los resultados obtenidos de la evaluación de dichas actividades, los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios que se requieren para la implementación del proyecto y las posibles dificultades que se puedan presentar en su realización.

- **PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA.**

Un requisito indispensable a tener en cuenta en la etapa de planeación es establecer con qué recursos o presupuesto se cuenta para la vigencia de un año escolar y así poder determinar las acciones o tareas a desarrollar durante ese periodo; cada año escolar permite ir desarrollando acciones a corto plazo que terminan fortaleciendo el proyecto a largo plazo pues, debemos tener en cuenta que en las instituciones escolares el presupuesto es anual, por lo tanto hay que establecer las prioridades dentro de los diez meses escolares. “Por ello, un

ejercicio de planeación estratégica sin presupuesto es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.” (Serna Gómez, 2003)

- **SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

Ahora bien, debemos tener muy presente que para la implementación de cualquier estrategia es prioritario la difusión y la información oportuna y completa, para que sea conocida por todos en los diferentes niveles de la Institución Educativa, incluso el personal nuevo que se va integrando a la planta del personal docente, de allí la importancia de implementar un sistema de inducción, capacitación y actualización de los procesos y proyectos que se llevan a cabo en la institución. Es importante la argumentación de Serna Gómez cuando dice: “Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan” (Serna Gómez, 2003, p 249). Es decir, lo acordado en asamblea de maestros o en consejo directivo debe ser socializado por toda la comunidad educativa para su divulgación e implementación. De esta forma todo el equipo trabajará en la misma dirección, guardando un sentido de pertenencia con el proyecto al seguir el mismo propósito.

En este mundo globalizado el personal docente y administrativo debe entender que las tareas educativas deben realizarse en colectivo y acordes a la institución en las que se encuentren. Las personas que no trabajan en equipo no se dan cuenta si están equivocadas para contribuir más eficientemente en el logro de las metas institucionales. Todos debemos estar informados sobre nuestras responsabilidades. En este sentido, Serna Gómez afirma: “el verdadero rol del nuevo líder empresarial, ha dicho Peter Drucker, es difundir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores. Éste debería ser el resultado de la difusión del plan estratégico, cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de cada compañía.” (Serna Gómez, 2003)

- **ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.**

Vale la pena destacar, que el alineamiento institucional es imprescindible. Esa relación permanente que debe existir entre todos los niveles de gestión en una institución es la que hace que la comunicación fluya de manera bilateral como muestran más adelante las gráficas sobre Alineamientos estratégicos. Cada persona como capital humano debe experimentar un sentimiento de innovación que se concretiza en la visión compartida, “El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa.

Serna, propone tres tipos de o categorías de alineamiento:

- a. Vertical.
- b. Horizontal.
- c. Integral.

El proceso de comunicación o de relaciones interpersonales que se vive en una institución educativa debe desarrollarse en varios sentidos. Para la consecución de la visión y de la meta debe trabajarse desde las directivas hasta el personal docente y administrativo. Podríamos decir que esta información fluye de manera lineal y jerárquica, de arriba hacia abajo.

“El alineamiento Vertical es el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa. Por ejemplo: talleres y eventos especiales son estrategias comúnmente utilizados para lograr esta primera etapa de una visión empresarial compartida.”

En el momento de la ejecución de la estrategia las necesidades y expectativas vendrían siendo manejadas en forma integral: se conoce al equipo de gestión o coordinador, los docentes y estudiantes al igual que sus necesidades y expectativas; por lo tanto, se propone un alineamiento horizontal para que la



información pueda fluir en doble sentido, pero en esta ocasión se tiene en cuenta la comunicación con los pares.

“El Alineamiento horizontal, busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello las empresas definen la cadena del valor del negocio, identifican sus procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente. Conocer al cliente es un punto relevante de estos procesos de mejoramiento de procesos.”

Ahora bien, el tipo de organización integral de una institución educativa permite que todos sus estamentos trabajen de manera integral y cooperativa, los administrativos, los docentes, los directivos y los estudiantes deben comprender que esos esfuerzos son para el logro de las actividades planeadas. Ninguna actividad debe estar por fuera de lo planeado. Las actividades no planeadas, como las que en ocasiones envía la Secretaría de Educación, pero que no se encuentran dentro del plan operativo, deben llevar el visto bueno del consejo directivo quienes deben darle un direccionamiento y ubicarlo dentro de los proyectos ya establecidos, aunque no deben forzarse estos procesos.

“El Alineamiento integral es el que relaciona o integra la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes. El alineamiento vertical y el horizontal no logran la integralidad que requiere una empresa o institución. Cuando una organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta y no alcanzan todos los esfuerzos para tener una sola orientación y objetivos.

- **ESPIRAL ESTRATÉGICO.**

Pensar en un tipo de organización, planear unas determinadas actividades, someterlas a la revisión y consejo de un equipo de trabajo o grupo de compañeros, invitarlos a participar con sus ideas y esfuerzo; permite que esa determinada estrategia o cúmulo de acciones se vivencien en el diario vivir. Lo que no se vive, no se comunica, no se trabaja y no se trajina, no ocurre.

Igualmente, podemos afirmar que lo que no pasa por la cultura institucional no se vivencia, y por lo tanto, no produce resultados. Y con esos resultados se empieza una nueva etapa más amplia de ajuste y desarrollo que permita nuevos procesos de organización, planeación, ejecución, revisión y evaluación.

“El autor establece un ciclo de alineamiento en cuatro etapas que son:

**a.** La planeación: entendida como los procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias claves y de los factores claves de éxito, formula los principios corporativos, la misión, la visión, los objetivos, estrategias, las iniciativas estratégicas los planes de acción y los indicadores de gestión.

**b.** La difusión: proceso mediante el cual una organización comunica su estrategia a todos los miembros de la organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo.

**c.** Operacionalización de la estrategia: la estrategia hay que traducirla en términos de ser implementada en el día a día de todos los colaboradores. Cada miembro de la organización debe tener un mapa estratégico, los protocolos de desempeño y los indicadores de gestión.

**d.** Evaluación, revisión y ajuste: la ejecución de la estrategia debe tener un sistema de seguimiento, monitoria, evaluación y planes de ajuste de manera continua y permanente.

En definitiva si se planea, se organiza y cada persona, comité o área operativa implementa sus actividades de manera aislada, fuera de contexto, tratando de desarrollar por separado pequeñas tareas que no fueron acordadas, seguramente serán agotadoras y no facilitan el proceso, nunca se verán los resultados anhelados por el colectivo y la estrategia fallará.

- **ESTRECHANDO LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN Y LA CONVIVENCIA.**

**UNA GESTIÓN EDUCATIVA DINÁMICA Y POSITIVA, MEJORA LA CONVIVENCIA ESCOLAR.**

Nos apoyaremos como fuentes fundamentales en los trabajos tratados por Casassus Juan, García Requena Filomena sobre gestión educativa y gestión administrativa, para implementar y fortalecer este aspecto en nuestra investigación. La gestión ha sido percibida a través de años como una acción autoritaria (Platón) o acción democrática (Aristóteles) o fenómeno burocrático (Max Weber) Casassus hace un estudio del fenómeno burocrático despertado por Weber. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización.

En toda organización hay que planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar. Este direccionamiento puede ser de tipo administrativo o en el caso de una institución educativa es de tipo escolar. La experiencia nos hace reflexionar y llegar a pensar que debe existir una estrecha relación entre la gestión educativa y las relaciones interpersonales que en una institución se debe llevar. Esta relación es directamente proporcional: Una gestión educativa dinámica y positiva, mejora la convivencia escolar y fortalece los lazos de trabajo en equipo, más una gestión estática y no planeada deteriora la convivencia, dañando canales de comunicación en el clima laboral.

La gestión educativa es una ciencia relativamente nueva que une conceptos de la administración con los conceptos de educación, pero últimamente el discurso político influye directamente en su práctica.”En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática” (Casassus, 2000, p 2) Para entender los planteamientos de la gestión educativa se deben estudiar los

planteamientos de la administración, la gestión, la educación así como pensar y entender las políticas educativas actuales.

Empecemos por conocer que: “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (Casassus, 2000). Pero este movimiento de la acción humana debe hacerse estableciendo objetivos y metas que deben ser bien claras en sus planteamientos.

Los aportes de los padres de la administración Frederic Taylor y Henri Fayol han sido importantes en la construcción de la gestión. Más tarde gerentes de grandes empresas como General Electric también han contribuido. Recordemos que desde comienzos la humanidad por ser una especie social, el ser humano, tiene la necesidad de organizarse. Por lo tanto pensadores desde Platón hasta los actuales como Serna Gómez han buscado formas para mejorar y superar sistemas o modelos dentro de la organización de grupos de persona, con el fin de buscar la productividad por un lado y el bienestar del individuo, por otro. En los últimos cien años han ayudado los apuntes hechos por los gerentes de grandes compañías. Esos escritos tomaron una corriente casuística por ser empíricas, es decir, eran traídos por la experiencia concreta vivida por los gerentes en las grandes compañías del mundo además “el enfoque empírico resulta en que los temas de gestión salten de una temática a otra, sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y como tampoco construir el sentido de la situación.” (Casassus, 2000) Después de ello, las corrientes que precedieron emergen más de modelos teóricos.

Para el corto tiempo en el que se ha desarrollado la gestión se han concebido varios modelos, unos supliendo las necesidades de los que le preceden, lo cual no quiere decir que lo invalida “Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.” (Casassus, 2000, p. 7) Los modelos de gestión se han venido desarrollando desde lo estructural, rígido, autoritario y vertical hasta hoy en día con tendencia a lo rápido,

flexible, deliberado y dialógico, sin desconocer los primeros. Estos siete modelos son los que Casassus nos expone, sin embargo, otros autores nos exponen otros tipos de modelos menos formales. Recordemos que ya hemos hablado de los proyectos estratégicos de Serna Gómez. Estos siete modelos expuestos por Casassus son los más formales dentro de la gestión administrativa, sin embargo, encontramos que la palabra gestión se aplica en recientes modelos para dar una necesaria pero rápida respuesta de una viabilidad práctica, así tenemos: Gestión para el cambio, gestión para el conocimiento, gestión de calidad, gestión para la excelencia, gestión ética, etc., algunos de ellos toman fuerza otros tan pronto dan respuesta inmediata a un determinado asunto desaparecen.

#### • **OTRAS MIRADAS SOBRE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

Analizando otro punto de vista, se pretende mostrar una visión sobre la organización escolar y gestión de centros educativos desde la gestión administrativa, propuesta por García Requena, con el fin de comprender el complejo mundo de la escuela, acercándonos a las nociones, principios y elementos fundamentales que sitúan y definen la organización escolar desde la ley y la normatividad.

En una primera aproximación al concepto nos encontramos que organización según Filomena (García, 1997, p.22) “es la acción y efecto de organizar. Y organizar equivale a preparar, ordenar, disponer alguna cosa de manera conveniente.” La tensión que se presenta en la gestión educativa y la organización de los centros escolares la reconocemos como compleja, más se pueden explorar diferentes puntos de vista para lograr un equilibrio entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar. La autora nos hace ver que “Por otra parte, se nos muestra, al mismo tiempo como un efecto, un resultado, “in facto ese”, porque organización es, además un conjunto de logros o de metas conseguidas que pueden ser observadas y examinadas como dignas de valoración positiva, según los casos. Así se dice: “La organización del acto académico ha sido perfecta”. O puede oírse: “La organización del debate

dejabamUCHO que desear” (García, 1997, p. 22) Por eso podemos decir que, la tensión se produce por la incertidumbre que se presenta en todo momento cuando se introducen cambios y reformas de micropolíticas educativas que no fueron contextualizadas en el ámbito escolar, más el proceso de innovación en un centro educativo requiere de una etapa importantísima, y es, la etapa de sensibilización, propuesta por un líder creíble con unos objetivos y unos fines concertados, así lo afirma Filomena García cuando dice: “Igualmente, al referirnos a la organización lo hacemos siempre encaminándola hacia un objetivo o fin, preparando para ello unos medios o recursos convenientes de carácter personal o material y dando a éstos últimos el cauce adecuado para que cumplan con eficacia su cometido.” (García, 1997, p.22) Vale la pena destacar que cada día los desarrollo tecnológicos, la globalización y la apertura económica exigen y permiten aplicar nuevos modelos y formas de organización escolar para obtener una educación de calidad, así pues, se hace necesario, ahora más que nunca, revisar los planteamientos y posturas de autores eruditos en la materia. Ya que es ingenuo pensar que en pleno siglo XXI la escuela pueda salir adelante con los viejos modelos de organización educativa empleados 50 años atrás, se puede pensar que en la medida que la sociedad se mueve y se hace más compleja, se deben implementar nuevas formas de trabajar en las instituciones educativas. Vale la pena mirar los caracteres sugeridos para la organización escolar por García (1997), “Toda actividad organizativa reclama para sí misma una serie de requisitos o de caracteres que, sin ánimo de agotar su enumeración podrían ser los siguientes:

- ✓ Definición de metas u objetivos.
- ✓ División y estructura de las funciones.
- ✓ Distribución de funciones y tareas entre los integrantes de la organización.
- ✓ Coordinación del trabajo.
- ✓ Calendario de actuaciones.
- ✓ Rendición de responsabilidades.”

De todo lo anterior se puede deducir según García Filomena, “que la organización pretende: alcanzar unos objetivos comunes, delimitar con claridad, el alcance de éstos, dividir el trabajo de forma equilibrada, atribuir las funciones y tares al

personal más idóneo, ahorrar esfuerzos, simplificar los planteamientos de gran complejidad, estudiar los mejores tiempos para llevar a cabo las actividades y verificar el grado de implicación de cada uno de los responsables en los diferentes sectores organizativos.” (García, 1997).

Con el análisis realizado a los planteamientos hechos por García Filomena pensamos que a partir de este momento, podríamos abordar de manera más rigurosa y completa el tema de la Organización escolar. A manera de compendio, recogemos, a continuación, algunas definiciones cuyo objetivo es perfilar y, si cabe, deslindar mejor el campo de su cometido científico.

“Para el pedagogo manchego Rufino Blanco, el objetivo fundamental de la Organización Escolar es la educación de los escolares a través del proceso instructivo.” El comentario anterior puede fundamentarse en la medida que se reconoce a la escuela y su organización como un ente de creación cultural para potenciar la educación y la formación académica de nuestros muchachos.

“Por su parte García Hoz, manteniendo el mismo objetivo, introduce tres aspectos de interés en su concepción organizativa de la escuela.”

“Podemos, pues, definir la ciencia de la Organización escolar como estudio analítico de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos, a fin de que concurren adecuadamente a la educación de los escolares”. Es de anotar que las afirmaciones de García Hoz, “estudio analítico de la escuela y de las relaciones y ordenación de sus distintos elementos”, crea una visión de trabajo cooperativo y una interrelación de todas las dependencias del colegio. Se entiende como la disposición adecuada y eficiente de todos los recursos, humanos, técnicos y económicos con que cuentan las instituciones educativas, para el logro de sus metas.

“Juan Manuel Moreno, amplifica la idea de Organización escolar partiendo de una premisa, a su entender, incuestionable: la escuela es una realidad compleja.” A nuestro entender la complejidad de la escuela, que todos sabemos que es un hecho evidente, surge por los múltiples factores que intervienen en su

organización, en sus funciones y en su administración, pensamos que una nueva estrategia de organización educativa sea la que dé una respuesta clara, amplia y coherente con las exigencias del nuevo milenio y con el tipo de ciudadanos y ciudadanas que queremos formar. “Los centros escolares, para que puedan ser considerados como tales, deben cumplir algunos requisitos que les confieren sustantividad y los definen por su finalidad, planteamiento, estructura y condición.” (García, 1997).

De igual manera, Filomena García afirma: “La Organización escolar para que sea científica y rigurosa demanda, a nuestro juicio, un conocimiento preciso y exacto de los siguientes aspectos:

Del sistema escolar vigente en la nación.

De los distintos tipos de Centros en los que este Sistema se plasma y concreta.

De los diversos elementos que concurren en cada realidad educativa, como partes interdependientes y no aisladas.”

- **CONTENIDO CIENTÍFICO.**

Volviendo nuevamente a la multiculturalidad de la que hablábamos antes y la complejidad de la organización escolar, reconocemos las afirmaciones de García cuando sostiene: “Los Centros escolares son realidades poliédricas, porque son muchas las caras o facetas que se muestran internas y externamente; todas ellas no son más que el resultado de la estructura organizativa de los elementos que los componen (García, Requena, 1997, p.27). Es así, como de la vida en la escuela se deduce que ésta es una sociedad completa en miniatura, todo lo que ocurre dentro de ella, es un fiel reflejo del ambiente externo que la circunda, esa “realidad compleja” en palabras de Juan Manuel Moreno, guarda el conflicto externo, dentro de sus paredes no sabemos si los estudiantes, docentes y administrativos estamos protegiéndonos dentro del colegio.



Ellos son:

- ✓ Elementos materiales: Condiciones de espacio y medios idóneos, para que la actividad académica se desarrolle en las mejores condiciones.
- ✓ Elementos personales: constituido por el capital humano. Ejemplo: docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y comunidad al rededor.
- ✓ Elementos formales y funcionales: factores que marcan la pauta y regulan las actuaciones de manera coordinada. Ejemplo: el sistema escolar, la planificación, equipos de trabajo, órganos de gobierno y participación, el clima disciplinario.
- ✓ Elementos auxiliares y complementarios: coadyuvan a un mejor desarrollo de los anteriores elementos. Ejemplo: actividades extraescolares, relaciones con la comunidad, servicios de apoyo externo, entre otros. (García, Requena, 1997, p.27)

Así mismo, Filomena García R, explica: “toda disciplina científica, para que se pueda abordar con rigor su cometido específico debe apoyarse en unos fundamentos sólidos que le proporcionen estabilidad en los planteamientos teóricos.” (García, Requena, 1987)

Se puede afirmar, que siempre cuando se presenten dificultades de gestión escolar y convivencia, deben planearse nuevas estrategias de trabajo que sean coherentes con los objetivos propuestos, contextualizadas a cada institución, manejando los recursos adecuados, con unos líderes y unos responsables, que respondan por la implementación de dichas estrategias y su correspondiente evaluación para implementar nuevos planes de ajuste.

#### • **TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR**

Las teorías sobre organización escolar, propuestas por García Requena nos ofrecen nuevas perspectivas desde las que se pueden tomar más estrategias para abordar la investigación del desarrollo de la convivencia desde la dinámica de la gestión.

De entrada Sostiene: “Nosotros consideramos las teorías organizativas como aquellas formas de concebir la institución educativa y de disponer convenientemente los elementos que la componen, para que concurren felizmente en el éxito escolar. Son como puede deducirse con facilidad, maneras de pensar, esquemas teóricos desde los que especular e indagar las formas más razonables de poner en marcha lo que se considera adecuado para el medio escolar.” (García Requena 1997)

Esas teorías, analizadas por la misma García son:

### **TEORÍAS EXISTENCIALES SEGÚN GARCÍA.**

Entendemos que en todo grupo social donde medien las relaciones interpersonales deben existir unas mínimas normas de convivencia y de organización que permitan desarrollar las actividades diarias en armonía. Es aquí donde entendemos que la escuela no puede estar por fuera a este tipo de dinámica social y por ende debe proponer determinadas formas de organización. Se puede pensar en un tipo de organización rígida o cerrada e incluso en un tipo de organización mixta, democrática y participativa. Como pretende explicar García Requena a continuación.

Las teorías existencialistas “Pretenden responder a dos preguntas fundamentales:

¿Debe o no existir la Organización Escolar?

¿En qué medida debe estar presente en los Centros Educativos?

- Ausencia de Organización Escolar. La defienden quienes son contrarios a que existan unos esquemas organizativos, debido a que estos, más que favorecer el trabajo y propiciarlo, lo encorsetan y constriñen de tal manera que asfixian la iniciativa particular y la colectiva, limitando de forma notable la libertad creadora.
- Organización Escolar a ultranza. Esta propugna por quienes consideran que las normas organizativas deben ser definidas y respetadas por encima de cualquier otro elemento escolar.

- Organización Flexible. Es la postura conciliadora y ecléctica de los dos modelos anteriores. Quienes la defienden buscan un razonable equilibrio entre la espontaneidad y la norma, la libertad y el orden, la toma de decisiones y lo prescrito.

### **TEORÍAS CLÁSICAS.**

Son teorías que pretenden buscar mayor rendimiento en los resultados racionalizando el trabajo, también se observa que es un reflejo de la organización empresarial que puede ser aplicado en las organizaciones escolares. Teniendo cuidado de contextualizarlas a cada institución. Entre estas teorías encontramos:

-Teoría de la organización fisiológica. Por el ingeniero y economista norteamericano Frederic Taylor. Establece la observación del trabajo en serie, buscando la eficiencia en la actividad laboral, mediante la división de tareas y la especialización, racionalizando el trabajo y dirigiéndolo de manera rigurosa.

- Teoría de la departamentalización. Debido al ingeniero francés Farol (1841-1925) que propone, en aras de una mayor eficiencia, racionalizar el trabajo por medio de una división especializada de funciones o departamentos, al frente de los cuales se colocarán a las personas más idóneas.

- Teoría recopiladora. Los estudios de Gulick y Urwwck, precisaron y concretaron, aún más las anteriores ideas clásicas, elaborando un modelo aplicable, tanto a grandes empresas como a instituciones escolares.

### **LAS NUEVAS TEORÍAS.**

Analizando otra gama de teorías organizacionales hay si ya se deduce que están más direccionamiento a fortalecer y apoyar el capital humano dentro de la organización empresarial o educativa. Facilitan el desarrollo integral de cada individuo para así aumentar el rendimiento en el desempeño de sus tareas diarias. A continuación se exponen las nuevas teorías de la organización escolar.

- Las propone el sociólogo alemán Max Weber (1864-1920). El objetivo que éstas persiguen es conseguir introducir en el mundo de las organizaciones el

factor humano, especialmente en lo relativo al índice de satisfacción personal en el curso del trabajo realizado.

- El modelo de Elton Mayo. Defiende la importancia de las relaciones humanas en el mundo laboral, considerando que éstas influyen de forma decisiva en el rendimiento. Se centra en los aspectos psicológicos y las afinidades de los miembros que integran una determinada organización, buscando el buen entendimiento, la cordialidad y la participación que, son al fin y al cabo, factores influyentes y muy decisivos en la productividad.

- El modelo Merton. Insiste en la necesidad de confiar en el comportamiento de los componentes de una organización, cuando se les asigna una determinada responsabilidad. Tal confianza puede convertirse en una forma de control, consiguiendo una determinación de competencias más clara, una identificación con las normas establecidas y un mayor grado de integración en la tarea común.

- El modelo Zelznick. Propone como idea central la delegación de autoridad, creando esquemas de organización que la hagan posible.

- El modelo Gouldner. Plantea el uso de determinadas generales e impersonales para regular los procedimientos de trabajo, con lo cual se disminuyen las tensiones interpersonales y se difuminan las relaciones de autoridad.

- Organización por objetivos. Establece de forma expresa la importancia que posee en cualquier actividad organizativa la prioridad de unos objetivos, de tal forma que establecidos éstos de manera clara y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de las instituciones.

- Teoría cultural o interpretativa. Es una teoría muy reciente que presta una atención especial al mundo de los símbolos, colores y creencias que se desarrollan en una organización constituyendo su cultura en un medio excelente de cohesión entre todos sus miembros.

- Teoría crítica o política. Concibe las organizaciones coaliciones de personas o grupos con diversidad de intereses, en los que se producen pactos, negociaciones, conflictos, relaciones de poder, etc.” (García Requena, 1997, p.33)

Se nota que en las nuevas teorías se destacan aspectos tales como la confianza que se debe depositar en los miembros de una institución, el respeto a la diversidad política y cultural, es relevante las negociaciones de poder, el manejo de los objetivos propuestos, destacan también la importancia de la delegación de funciones y el trabajo cooperativo.

Por lo tanto gestión educativa para el presente trabajo corresponde al proceso educativo donde se práctica el análisis, la decisión y la comunicación dirigida a la búsqueda de objetivos mediante procesos de planeación; liderados por un equipo organizador y dinamizador.

La gestión educativa tiene que ver con toda la comunidad, con la escuela y sus funciones, igualmente con el bienestar, el aprendizaje y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte.

Gestión educativa significa también la capacidad de generar, en función de situaciones concretas las mejores oportunidades de desarrollo; escuchando, viendo y palpando la realidad para tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.

De igual manera, gestión educativa es también la capacidad que tiene el rector o director de hacer dinámicas las acciones propuestas.

Los siguientes son elementos importantes a implementar para lograr una buena gestión educativa:

- Permitir que una idea se planee se implemente, se evalúe y se ajuste.

- Liderar procesos educativos, en su planeación, implementación evaluación, monitoreo y ajustes, dentro y fuera de la institución (aplicando el P,H,V,A: Planear. Hacer, Verificar. Actuar).
- Liderazgo situacional.
- Planeación estratégica.
- Priorización de necesidades.
- Optimización de recursos.
- Capacitación permanente del personal.
- Atención a las necesidades del personal docente, administrativo y estudiantil.
- Calidad humana.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad social y ética.
- Comunicación y dialogo permanente.

- **DEFINIENDO LA CONVIVENCIA.**

Desde nuestra praxis convivir es vivir con todos, buscando el bien común, manifestando a través del lenguaje (La herramienta más poderosa para la convivencia) nuestros acuerdos, actos y diferencias, para vivir en ambientes de armonía, paz, tolerancia y desarrollo.

De igual manera hay que destacar el aporte planteado por algunos autores, cuando afirman que “La convivencia puede entenderse como aquel estado en el cual una pluralidad de individuos diversos y diferentes se tratan entre sí en términos de reconocimiento, tolerancia e imparcialidad, pudiendo así vivir unos con otros de manera pacífica y segura”. (Beatriz, 2001) Para efectos del presente trabajo de investigación, la convivencia es el hecho de vivir con otras personas, respetándolas y aceptándolas como son, y no como nosotros queremos que sean.

“Un relacionamiento humano, es el medio principal para situarnos delante del mundo; el hombre comienza a ser persona cuando es capaz de relacionarse con los otros, y dependiendo del grado de integración que consiga será su realización en la convivencia”. (Maturana, 1991)

La convivencia es la capacidad de relación con las demás personas y con el medio ambiente de manera armónica, dejando como mediador superior únicamente el valor de la cooperación, la participación democrática, la solidaridad y la tolerancia. Como el centro educativo privilegia y fortalece el cruce de culturas se puede afirmar que los vectores más importantes dentro de la institución escolar son los estudiantes, los profesores, el contexto y el conocimiento. Aparece allí el conflicto natural, que no necesariamente es agresión y violencia, sino que por ser inherente a la especie humana, surge del entramado de acciones diversas entre los elementos antes mencionados, además de otras situaciones complejas como diferencias y faltas de consenso, lo cual se puede disminuir con el encuentro de opiniones, ideas y argumentos que medien el conflicto. Para ello, la comunidad debe valerse del elemento más importante que es el diálogo.

También se puede afirmar que para que haya un ambiente de armonía, trabajo en equipo, confianza mutua y relaciones interpersonales respetables y respetadas, en la institución educativa, debemos procurar que se disfrute de un espacio acogedor y se establezcan excelentes vínculos de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- **LIBERACIÓN A PARTIR DEL DIALOGO DESDE PAULO FREIRE.**

Nuestros países latinoamericanos siempre han mostrado una dependencia política y económica de las grandes potencias industrializadas de Norteamérica y Europa. Ha crecido la dependencia, con el avance tecnológico. Antes el problema era más de Latinoamérica pero con las multinacionales ese problema se ha extendido y globalizado.

Ante este panorama ¿qué ha realizado la política latinoamericana? Y aún más ¿la pedagogía latinoamericana?

La mecanización y la objetivación, reducen a la domesticación, Freire propone la humanización del hombre. Rebeldía y revelación intelectual por medio del dialogo. La democracia exige el cambio constante como su fundamento para existir, es por eso que el hombre como ser social debe estar atento a esos cambios o de lo contrario está destinado a perderse en un mundo óptico y pasará a ser tratado como objeto de un mercado depredador dentro del mismo desarrollo.

Para evitar caer en esa masificación, en el desarrollo de la humanidad, el hombre debe adoptar “posturas crecientemente críticas frente a la vida” (Freire, 86). Suponemos que dentro de la democracia el pueblo elige para el pueblo, pero en la práctica no hay conciencia de la elección que se toma y esas decisiones dejan al pueblo en el camino de la opresión. Es por ello que la Pedagogía Liberadora busca agentes de cambio, por lo tanto cuestionadores constantes de la realidad. Generadores de análisis como: ¿Es lo correcto lo que hemos ganado? ¿Por cuánto tiempo? Como agentes liberadores debemos cuestionarnos constantemente ¿Qué desarrolla en las personas el gusto por estudiar? ¿Qué es una mente crítica? ¿Qué es mentalidad ingenua? La persona debe y tiene que opinar su realidad para transformarla, es asumir una educación liberadora contra una educación opresora.

Para ello, existen tres clases de palabras: palabra vacía que no asume su realidad y lleva al ser a una conciencia ingenua; La palabra hablada que se pega a los discursos y a la elegancia de la frase pero sin profundidad en el mensaje: Se habla mucho y bonito pero no se dice algo relevante; y tenemos el dialogo donde se escucha al interlocutor para interactuar con él/ella. La elegancia en la palabra es buena pero no suficiente, hace falta el dialogo crítico “Y es precisamente la crítica la nota fundamental de la mentalidad democrática” (Freire, 91) Visto de esta forma Marx pudo ser el hombre más democrático en los últimos tiempos, porque se atrevió a criticar una realidad de la sociedad. Hace falta el dialogo porque este impide la masificación. La pedagogía liberadora busca el dialogo como observador de la realidad para generar la criticidad que posibilite el cambio. Ahora que el capitalismo está pasando por un momento difícil y de no recuperarse



¿Cuál será la posición del hombre y de la sociedad, si no está presente el humanismo por medio del dialogo? Hay una necesidad de generar una realidad humanista, que tome a la persona como persona y no como objeto de mercado.

Sin oponerse al desarrollo técnico Freire cuestiona el dilema humanismo-tecnología, que tanto deshumaniza por el deseo de querer tener el último avance tecnológico del mercado. Aquí la Pedagogía Liberadora juega un papel muy importante con el desarrollo de una educación dialógica en el ser ya que en la educación algunas áreas se prestan para transmitir más datos que otras, pero la idea es plantear el cambio hacia el dialogo con el desarrollo de la nación, empezando con la base del pueblo. La idea es “CON ELLOS” no “EN ELLOS”

Por lo tanto, ¿Qué estrategia han de ser diseñadas hoy en día? Recordemos que escojamos lo que escojamos los temas han de surgir de una acción dialógica con nuestros educandos para realzar su propia criticidad ante su propia realidad pues debemos conocer las causas de los problemas mundiales. Estamos inmersos en el desarrollo tecnológico y económico, pero la mayoría del mundo desconoce las causas de los problemas mundiales: Hambrunas, guerras, poderes políticos entre muchos otros.

A través del dialogo, las personas deben darse la posibilidad de conocer las auténticas causas o raíces de los problemas locales y mundiales para desarrollar su pensamiento crítico de la realidad y posibilitar un cambio humano. “Solo así, puede dejar de ser analfabeto y adquirir una conciencia crítica.” (Freire, 101)

La conciencia crítica no es conciencia ingenua. (Freire, 102) La conciencia crítica, asume el dialogo y aborda la realidad para generar cambio, en tanto que la conciencia ingenua “capta los hechos otorgándoles un poder superior al que teme porque la domina desde afuera y al cual se somete con docilidad” (Freire, 102) La conciencia ingenua es propia de la mayoría en el mundo, afirmándose cada vez más por medio de la palabra vacía y del consumismo. Por ello se puede hablar de un profesional funcional o analfabeta profesional, que teniendo grados de estudio, mucho estudio y sin necesidad de los grados, se limita a realizar unas

funciones dentro de una organización empresarial, sin importar si con ello genera un adecuado desarrollo humano. Porque se piensa que aquel que no es culto, no es persona. Este pensamiento es peligroso en el desarrollo de la persona y de la sociedad porque su psiquis se ve disminuida y por lo tanto, se hace vulnerable a factores como el desplazamiento físico-social y mental, a las drogas, al desempleo y a muchos más.

Es por ello que la población que se educa posee su propia riqueza. Por lo tanto en la pedagogía liberadora esa educación ha de ser constante porque la vida misma, más que la democracia, en la que Freire hace mención, es cambiante día a día.

Solo hasta asumir nuestra propia realidad, de una forma crítica y no ingenua, saldremos de la opresión de los círculos dominantes: su cultura, su economía e incluso la opresión de nuestras propias políticas.

- **NIVELES DE CONVIVENCIA.**

- 1. RESPETO**

El respeto es reconocer el derecho ajeno; es el reconocimiento, consideración, atención o deferencia, que se deben a las otras personas. Es una condición “sine qua non” para saber vivir y alcanzar la paz y la tranquilidad.

El respeto es un valor basado en la ética y en la moral. Una persona cuando es respetuosa acepta y comprende las maneras de pensar y actuar distintas a las de ella, también trata con sumo cuidado todo aquello que lo rodea.

Por lo general, es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad. El respeto se practica cuando se entiende que la libertad de la acción de cada quien, termina cuando empieza la del otro. En la interacción con amigos, familia y compañeros de trabajo, ante una misma situación, cada quien tienen su punto de vista. Al ver las cosas de manera diferente lo importante es aceptar la opinión de los demás.

Se puede decir que el respeto está muy relacionado, a la tolerancia, ya que ésta no funcionaría si no hubiera respeto, este le añade una calidad moral positiva a la tolerancia, que exige primero, comprensión, y que después posibilita el juicio moral de lo que se tolera, o mejor lo que se respeta o inspira atención. Por ende el respeto no esconde ningún tipo de desigualdad, ya sea de poder o de desigualdad, sino un trato de igual a igual.

El respeto abarca todas las esferas de la vida, comenzando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, hasta el que le debemos al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza en general, sin olvidar el respeto a las leyes, a las normas sociales a la memoria de los antepasados, y el lugar en que nacimos.

## **2. COMUNICACIÓN.**

Una primera definición de comunicación la encontramos en la Retórica de Aristóteles quien la considera como “La búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance”, dejando muy claramente asentado, que la meta principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista. Este tipo de enfoque del propósito comunicativo siguió siendo popular hasta la segunda mitad del siglo XVIII, aunque el énfasis ya no se pusiera sobre los métodos de persuasión, sino en crear buenas imágenes del orador (Beltrán 1981). Podemos comprobar que la noción de influencia sigue vigente todavía en la definición de comunicación de Osgood (1961): “En el sentido más general, tenemos comunicación cuando quiera que un sistema, una fuente, inflencie a otra, al destinatario, por manipulación de señales alternativas que pueden ser transferidas por el canal que los conecta.”

En el siglo XIX la moderna sociedad industrial que va surgiendo presta poca atención a la comunicación pues pone más énfasis en ese nuevo elemento dinámico y transformador que es la industria. Pero, poco a poco, se va haciendo

más evidente que el trabajo es, sobre todo, una actividad comunicativa. Es a comienzos del siglo XX, en el periodo entre la Primera y Segunda Guerra Mundial, cuando se utilizan los medios de comunicación de masas como instrumentos de manipulación masiva. En este clima intelectual, político y social, se piensa en los medios de comunicación como un “nuevo tipo de fuerza unitaria en una sociedad amorfa y con escasez de relaciones interpersonales” (Katz y Lazarsfeld, 1979). Bajo estos presupuestos se formularon muchos modelos de comunicación en el intento de comprenderla, racionalizarla y explicarla.

Por otra parte puede observarse que históricamente, a nivel semántico, los términos “comunicación” y “comunicar” sufren sensibles modificaciones pasando progresivamente de significar “compartir” a centrarse en el significado de “transmitir” (Wolf 1997).

El origen de los modelos Cibernéticos y de la Teoría de la Información puede situarse en 1927, cuando Lasswell publicó *Propaganda Technique in the World War*, en el que hacía un análisis de la propaganda norteamericana, francesa, inglesa y alemana. En 1948, influenciado por la teoría de la psicología clásica del estímulo-respuesta formula su modelo descriptivo, como lo conocemos hoy, añadiendo al esquema de comunicación propuesto por Aristóteles de: “quién, qué, a quién”, el “cómo” y el “para qué” y propone, para describir un acto de comunicación, dar respuesta a las preguntas siguientes (Pastor, 2006): ¿Quién, dice qué, en qué canal (medio), a quién, con qué efecto?

Shannon y Weaver (1949) conciben la comunicación como un proceso lineal. "El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales", aportando más tarde la Teoría Matemática de la Comunicación, cuya presentación hicieron con el siguiente enunciado: “La palabra comunicación se usará aquí en un sentido muy amplio para incluir todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra” (Shannon y Weaver, 1971).

Bateson y Ruesch (1965) afirman en su Modelo Funcional que “El concepto de comunicación incluye todos aquellos procesos por los cuales las gentes se influyen mutuamente”. También explican cómo las anomalías de conducta pueden considerarse disturbios en la comunicación. Ruesch (1980) amplía el concepto manifestando que “la comunicación es un principio organizador de la naturaleza que conecta a las criaturas vivientes entre sí...”. La comunicación tiene como mediadores tres propiedades de la materia viva: “Input” (Percepción), Funciones centrales (Memoria y Toma de decisiones) y por último un “Output” (Expresión y acción).

Para Watzlawick, la comunicación se puede definir como un “Conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992, p. 39). La comunicación así concebida, es un proceso permanente y de carácter holístico, un todo integrado, incomprendible sin el contexto en el que tiene lugar.

Según DeFleure (1993, p. 10) “La comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica una información en señales y pasa a otro organismo (el receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente”. Esta definición es aplicable a cualquier tipo de relación, incluso las existentes en el mundo animal, la particularidad del ser humano es su capacidad de abstracción y su mayor variedad de señales.

Por su parte Hervás (1998, p.12) define la comunicación como “El proceso a través del cual una persona o personas transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos”.

Podemos considerar la comunicación, según H. Mendo y Garay (2005), como “Un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión”

Por otra parte, y dentro del contexto clínico, los fenómenos interactivos y comunicativos han sido estudiados por Haley, Weakland y Bateson que junto a Watzlawick, Beavin y Jackson (1971), estudiaron de forma sistemática la comunicación humana y a partir de algunos principios elementales de la cibernética y la Teoría General de Sistemas, llegaron a establecer los siguientes axiomas básicos de la comunicación Watzlawick y col. (1997):

Es imposible no comunicar, por lo que en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás.

En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores.

La naturaleza de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes.

La comunicación humana implica dos modalidades, la digital -lo que se dice- y la analógica -cómo se dice-. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.

Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella.

El planteamiento de estos axiomas rompe con la visión unidireccional o lineal de la comunicación. De alguna manera, los axiomas marcan el inicio para comprender que la comunicación es algo más complejo que acciones y reacciones; y debe pensarse desde un enfoque de intercambio. Así entonces, “La comunicación en tanto que sistema no debe pues concebirse según el modelo elemental de la acción y la reacción, por muy complejo que sea su enunciado. En

tanto que sistema, hay que comprenderla a nivel de un intercambio” (Birdwhistell, 1959).

- Componentes de la comunicación

Aristóteles en su Retórica habló de tres elementos: el orador, el discurso y el auditorio.

Según el modelo utilizado se han ido añadiendo distintos elementos constitutivos. Para los modelos lineales las etapas básicas en el proceso de comunicación humana son:

Decisión sobre el mensaje;

Codificación del mensaje deseado;

Transmisión de información;

Recepción del mensaje; y

Decodificación e interpretación del mensaje (Berlo, 1987).

Los modelos circulares añaden:

El role-taking y el feedback;

El contexto;

La interacción; y

La relación social.

Independientemente del modelo utilizado podemos considerar que los elementos necesarios en el proceso comunicativo son: a) fuente, b) codificador/decodificador, c) mensaje, d) canal, y e) receptor (Berlo, 1987).

Vamos a pasar a describir cada componente de forma breve.

- **Emisor y receptor.**

Podemos contemplar que, en el proceso comunicativo, las funciones de emitir y recibir un mensaje, son funciones intercambiables entre las personas participantes en el mismo. Emisor y receptor comparten un mismo código, en base al cual, pueden establecer una comunicación relativa a un referente real o

abstracto que puede estar presente o ausente. Esta intercambiabilidad es marcada por el propio proceso bidireccional de la comunicación.

Según el modelo de Shannon y Weaver (1949), el emisor es una fuente que posee más o menos complejidad, mientras que el receptor se trata de un órgano de llegada. De acuerdo con Berlo (1987, p. 18), la fuente es "alguna persona o personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación". Según Hervás (1998, p. 12), el emisor es "el que emite el mensaje", mientras que el receptor es el destinatario del mensaje".

En el campo de la teología, la función primordial de la comunicación en el polo del emisor resulta ser la manipulación del receptor, mientras que en el polo del receptor, la función se centra en la interpretación de aquello que el emisor pretende, con el propósito de que éste obtenga la menor ventaja posible. Riba i Campos (1997).

#### - **Mensaje.**

Podemos considerar el mensaje como "la expresión escrita, verbal o no-verbal de una idea, un sentimiento o una emoción relativa a un referente real o abstracto (presente o ausente), utilizando, para ello, un código común para las personas que participan en el acto comunicativo" (Hernández Mendo y Garay, 2005).

Para Berlo (1987) el mensaje es "La expresión de las ideas (contenido), de una forma determinada (tratamiento) y mediante el empleo de un código. Este código realiza la función de transferir el contenido de la información de un sistema emisor a un sistema receptor, gracias a una transformación determinada, mediante un mensaje.

Según Hervás (1998, p. 13), el mensaje es "La secuencia (oral o escrita, verbal o no verbal) de elementos tomados de un repertorio de signos por el emisor para transmitirlos al receptor". Asimismo, para esta autora el mensaje es "El



"algo que comunicar", el contenido, compuesto o cifrado por el emisor ajustándose al código".

- **Codificación y descodificación.**

Berlo (1987, p. 33) define el código como "Todo grupo de símbolos que puede ser estructurado, de manera que tenga algún significado para alguien". Para Hervás (1998, p. 14), el código es "El conjunto de signos y reglas que se emplean y combinan", o también, "El conjunto de conocimientos comunes que poseen el emisor y el receptor".

Hay autores de modelos de comunicación que describen dos procesos, el de "codificar" (el emisor realiza esta tarea) y el de "descodificar" (el receptor efectúa esta labor). Así para McQuail y Windhal (1997, p. 33), la codificación se produce cuando "El mensaje es traducido a un idioma o código adecuado para los medios de transmisión y los destinatarios pretendidos". Para Serrano (1992 p. 38) la codificación es " Un proceso de producción de mensaje por el emisor", mientras que el término "descodificar" significa "La re-traducción del mensaje con el fin de extraer su significado; es el uso del código por el receptor para interpretar el mensaje".

En una conversación entre dos personas, el mecanismo del habla es quien ejecuta la función de codificación, mientras que en una comunicación no verbal son los músculos que facilitan la ejecución de los gestos, etc. los que efectúan esta función. La función descodificadora realizada por los sentidos de la vista y el oído.

Ambos procesos, codificación / decodificación son complementarios y necesarios en el hecho comunicativo ya que permiten adecuar el código al medio físico del canal y a los órganos de los transmisores y de los receptores.

- **Retroalimentación.**

Podemos considerar la retroalimentación como “la información consecuente a la comunicación y que permite que el emisor original cambie, modifique o altere las subsiguientes comunicaciones y/o comportamientos en función de las influencias ya producidas o que se tiene intención de producir en el entorno comunicativo”. (H Mendo y Garay 2005).

La retroalimentación o feedback es según (McQuail, 1997) "Cualquier proceso mediante el cual el comunicador obtiene información acerca de si, y cómo, el pretendido destinatario ha recibido de hecho el mensaje". Esta información puede favorecer la variación de la conducta de comunicación ulterior. Para Serrano (1992, p. 44), el feedback representa "Una información procedente del receptor como respuesta al mensaje recibido y que tiene una influencia sobre el comportamiento subsiguiente del emisor original".

- **Contexto.**

Según Serrano (1992), “El contexto está formado por un grupo de factores de carácter psicológico, sociológico y físico, que conforman el entorno en que se desarrolla el acto comunicativo (relación + transmisión)”. Dentro de él se distinguen el contacto, el referente y el entorno ecológico, biológico, sociológico y psicológico de la relación.

Para Hervás (1998, p.20), el contexto es "El conjunto de datos y circunstancias que condicionan o rodean al mensaje, emisor...”

Podemos considerar por contexto de comunicación las interrelaciones que se producen entre todos los factores y elementos presentes y que afectan a la comunicación o son afectados por ella. (Mendo y Garay 2005).

- **Canal.**

Para Serrano (1992), “El canal es el medio físico gracias a cuya estructuración, se transmite el mensaje, a diferencia del contexto que alude a la situación en que el mensaje es producido por el emisor e interpretado por el receptor”

Berlo (1987) define el "canal" como, formas de encodificar y decodificar mensajes, vehículos de mensajes, y medio de transporte. Por su parte Shannon (1949) lo considera como "Una vía de circulación".

Hervás (1998, p.13), define el canal como "El conducto a través del cual el mensaje circula, llega desde el emisor al receptor".

Miller (1980) realiza la suposición de tomar al ser humano como canal de información con un INPUT (entrada) estimular y un OUPOT (salida) que son las respuestas a esos estímulos.

Por canal de comunicación podemos considerar el medio a través del cual se propaga la comunicación, también se podría considerar canal a las personas que transmiten una comunicación ajena. (H Mendo y Garay 2005).

- **Comunicación intencionada y comunicación indicadora**

Pross (1987) diferencia entre comunicación intencionada y comunicación indicadora. Esta distinción está relacionada con el axioma de que “Es imposible no comunicar”. Dados dos seres humanos, siempre existe comunicación entre ambos ("se dicen algo"), incluso ante la ausencia ("no se dicen nada" una persona a otra). Este "algo" puede ser de forma intencionada o descubierta. Siguiendo a Pross, la comunicación empírica es a la vez indicador e intención.

### **3. TOLERANCIA.**

Podríamos definir la tolerancia como la aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa. Es la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona.

La tolerancia si es entendida como respeto y consideración hacia la diferencia, como una disposición a admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta a la propia, o como una actitud de aceptación del legítimo pluralismo, es a todas luces una virtud de enorme importancia.

El mundo sueña con la tolerancia desde que es mundo, quizá porque se trata de una conquista que brilla a la vez por su presencia y por su ausencia. Se ha dicho que la tolerancia es fácil de aplaudir, difícil de practicar, y muy difícil de explicar.

Hay una tolerancia propia del que exige sus derechos: La oposición de Gandhi al gobierno británico de la India no es visceral sino tolerante, fruto de una necesaria prudencia. En sus discursos repetirá incansablemente que, “dado que el mal sólo se mantiene por la violencia, es necesario abstenerse de toda violencia”. Y que, “si respondemos con violencia, nuestros futuros líderes se habrán formado en una escuela de terrorismo”. ¿Les suena esto en la actualidad mundial?. Además, “si respondemos ojo por ojo, lo único que conseguiremos será un país de ciegos”.

¿Cuándo se debe tolerar algo? La respuesta genérica es: siempre que, de no hacerlo, se estime que ha de ser peor el remedio que la enfermedad. Se debe permitir un mal cuando se piense que impedirlo provocará un mal mayor o impedirá un bien superior. Ahí entra en juego nuestro discernimiento. Defender una doctrina, una costumbre, un dogma.

### **4. CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS**

En su sentido más amplio la palabra cumplimiento refiere a la acción y efecto de cumplir con determinada acuerdo con alguien. En tanto, por cumplir, se entiende

hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.

El cumplimiento es una cuestión que se encuentra presente en casi todos los órdenes de la vida, en el laboral, en el personal, en el social, en lo político, en el mundo de los negocios, entre otros, porque siempre, independientemente de sujetos, objetos y circunstancias, aparecerá este tema. En tanto, en el ámbito laboral, el cumplimiento resulta ser una condición sin equanimidad a la hora de querer triunfar o permanecer en un determinado puesto. Si yo falto reiteradamente a mi empleo, cometo errores en mi desempeño los cuales por supuesto ocasionan serios problemas en la cadena de producción de la empresa estaré incurriendo en una falta concreta de cumplimiento de mis deberes laborales.

Relacionado el cumplimiento con el acuerdo supone la existencia de al menos dos voluntades, que llegan a acercar sus diferencias para tomar decisiones o accionar en conjunto.

Cotidianamente se efectúan acuerdos en el seno de las familias, entre amigos, en el ámbito escolar o laboral, como por ejemplo cuando decimos “nos pusimos de acuerdo sobre donde vamos a ir en las próximas vacaciones” o “acordamos con el profesor la fecha del examen” o “realizamos un acuerdo con el maestro para tener menos tareas si nos portamos bien”.

Puede ser tomada por los miembros de una junta o un tribunal, para decidir sobre una cuestión sometida a su imperio. En Argentina cuando los jueces que integran un tribunal colegiado emiten una resolución en común sobre temas que no le fueron impuestos a su decisión, se denominan acordadas. Se refieren a diferentes temas, como nombramiento de empleados u horarios de atención.

Los pactos o contratos son acuerdos de voluntades, pues las partes que los perfeccionan necesitan coincidir en todos los aspectos del mismo, para que pueda llevarse a cabo en la práctica y tenga efectos legales. Su objeto debe ser lícito para poder hacerlo valer en justicia si la otra parte no lo cumple. Los acuerdos pueden

ser verbales o escritos, salvo que la ley prevea que deban ser escritos o rodearse de solemnidades especiales como cuando se requiere por ejemplo, en la venta de inmuebles la escritura pública.

En materia de divorcios, éstos pueden ser contradictorios, si existe una causal que pueda invocarse contra el cónyuge, como por ejemplo, adulterio, y en este caso se aspira a que el denunciado sea declarado culpable; o de común acuerdo, donde marido y mujer aceptan su responsabilidad conjunta y solicitan al Juez que homologue su decisión.

La expresión “estar de acuerdo” significa además, adherir a una opinión o acción ajena. Ejemplo: “estoy de acuerdo con los principios democráticos”, o “estoy de acuerdo con la rebaja impositiva”.

## **2.2 OBJETIVOS:**

### **2.2.1 Objetivo General:**

Diseñar una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru.

### **2.2.2 Objetivos Específicos:**

- Analizar un marco teórico en el cual queden claramente definidos los conceptos de gestión educativa y convivencia escolar, que permitan diseñar una propuesta que establezca una coherencia armónica entre la gestión educativa y las relaciones de convivencia en la comunidad educativa.
- Identificar características de la gestión educativa y la convivencia escolar, a través de unos cuestionarios.
- Analizar los resultados y diseñar una estrategia de gestión educativa con argumentos sólidos para el desarrollo de la convivencia escolar, que permita ser socializado en la institución educativa.

### **2.3 HIPÓTESIS:**

**Hipótesis Nula (Ho):** La nueva estrategia de gestión Educativa **no mejora** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013.

**Hipótesis Alternativa (H1):** La nueva estrategia de gestión Educativa **mejoraría** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013

### **2.4 VARIABLES:**

Las variables en estudio fueron los siguientes:

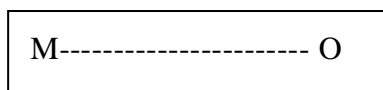
- Diseño de Estrategia de Gestión Educativa
- Niveles de convivencia

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

El tipo de investigación, fue de carácter descriptivo analítico el cual pretende promover cambios cualitativos en el mejoramiento de la Gestión y la convivencia en un grupo de personas de la Institución Educativa Túpac Amaru de la ciudad de Iquitos.

La investigación fue de tipo No Experimental, y presentó diseño descriptivo, a continuación se indica el siguiente esquema:



DONDE:

M = Es la muestra en estudio

O = Es la observación

La población fueron todos los docentes, administrativos, auxiliares y estudiantes de la Institución Educativa Túpac Amaru, los cuales se indican;

#### **Nivel Secundario**

Docentes= 71

Administrativos= 15

Auxiliares= 6

Estudiantes Quinto Grado = 345



## **Nivel Primario**

Docentes = 52

Administrativo= 10

- La muestra fue el 100% de la población: 499 personas, es decir fue un censo.
- Población, fueron todos los docentes, personal administrativo y de servicio y estudiantes de la Institución Educativa, los cuales hicieron un número de 499 personas; como la población fue pequeña, la muestra fue todo el personal que labora en dicha Institución, es decir; los 499.

### **3.1. Procedimiento, técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **- Procedimiento para recolectar información:**

Las investigadoras solicitaron autorización al Director de la Institución Educativa, para la recolección de la información, así mismo ellas fueron las únicas responsables en la aplicación de las encuestas y se comprometieron a mantener en reserva la información que brindaron los docentes.

#### **- Instrumentos de recolección de datos.**

Para la recolección de datos, se utilizó dos encuestas no estructuradas, las cuales permitieron recoger información de los docentes y con esos resultados se diseñó la estrategia.

### **3.2 Procesamiento de la Información:**

Para el procesamiento de la información se hizo con el apoyo del Programa Estadístico SPSS. Versión 15. Y los resultados se presentarán en tabla y gráficos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### I. ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÚPAC AMARU

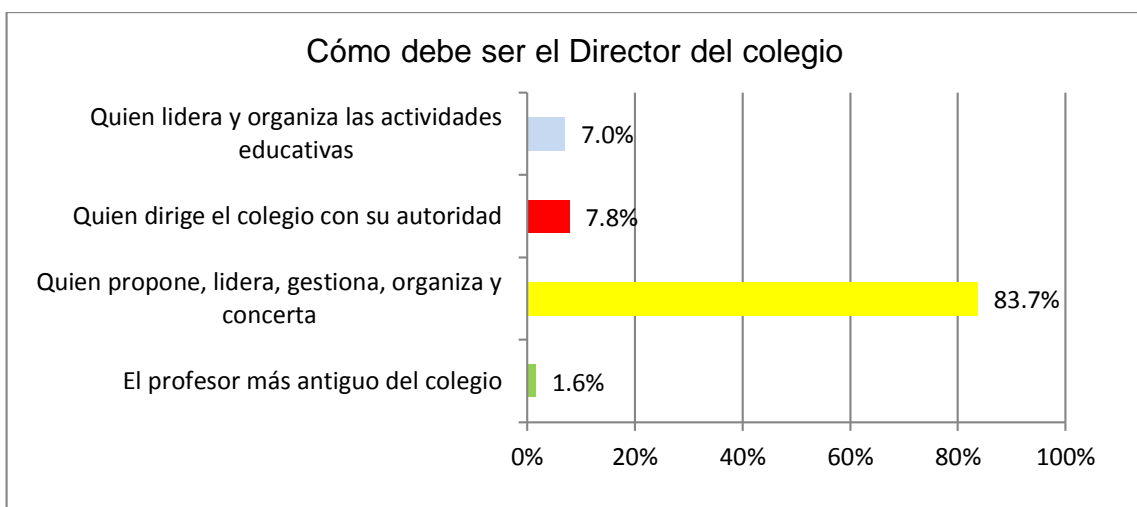
Tabla 01

**Estudiantes de la Institución Educativa Túpac Amaru, según cómo debe ser el Director del colegio. Iquitos 2013.**

El Director del colegio debe ser	Estudiantes fi	Porcentaje %
Quien lidera y organiza las actividades educativas	9	7,0
Quien dirige el colegio con su autoridad	10	7,8
Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta Proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio	108	83,7
El profesor más antiguo del colegio	2	1,6
Total	129	100,0

**Fuente: Encuesta.** En la tabla 01 y gráfico 01 se observa que la mayoría, 83,7% de estudiantes opinan que el Director del colegio debe ser quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio, 7,8%, quien dirige el colegio con su autoridad, 7,0% quien lidera y organiza las actividades educativas y 1,6% que el Director del colegio debe ser el profesor más antiguo del colegio.

**Gráfica 01**



**Fuente: Tabla 01**

**Tabla 02**

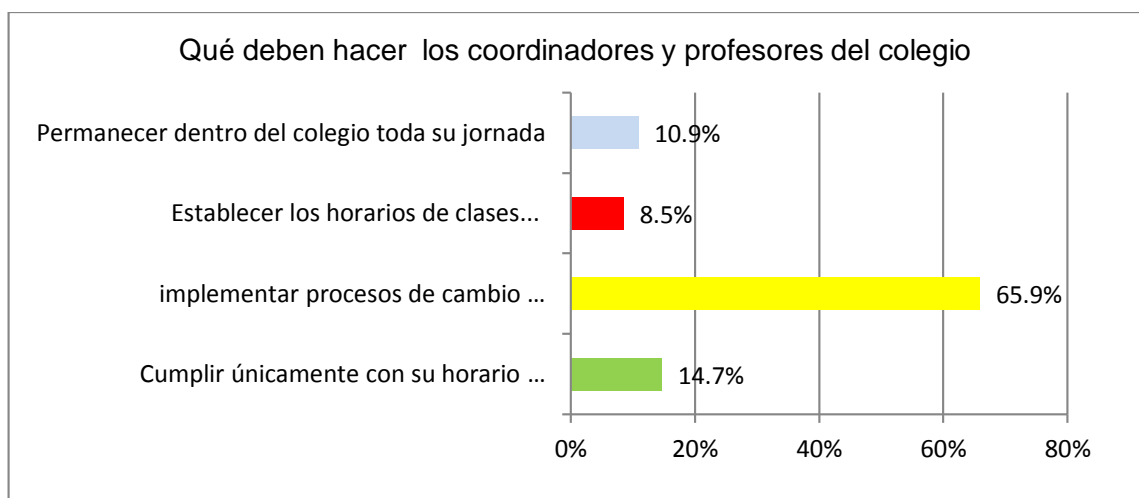
**Estudiantes de la Institución Educativa Túpac Amaru, según qué deben hacer los coordinadores y profesores del colegio. Iquitos 2013.**

Los coordinadores y profesores del colegio deben	N° fi	Porcentaje %
Permanecer dentro del colegio toda su jornada	14	10,9
Establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada bimestre.	11	8,5
Apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad.	85	65,9
Cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio.	19	14,7
Total	129	100,0

**Fuente: Encuesta**

En la tabla 02 y gráfico 02 se observa que la mayoría, 65,9% de estudiantes opinan que los coordinadores y profesores del colegio deben apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad. 14,7%, que deben cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio, 10,9% que deben permanecer dentro del colegio toda su jornada y 8,5% que deben establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada semestre.

**Gráfica 02**



**Fuente: Tabla 02**

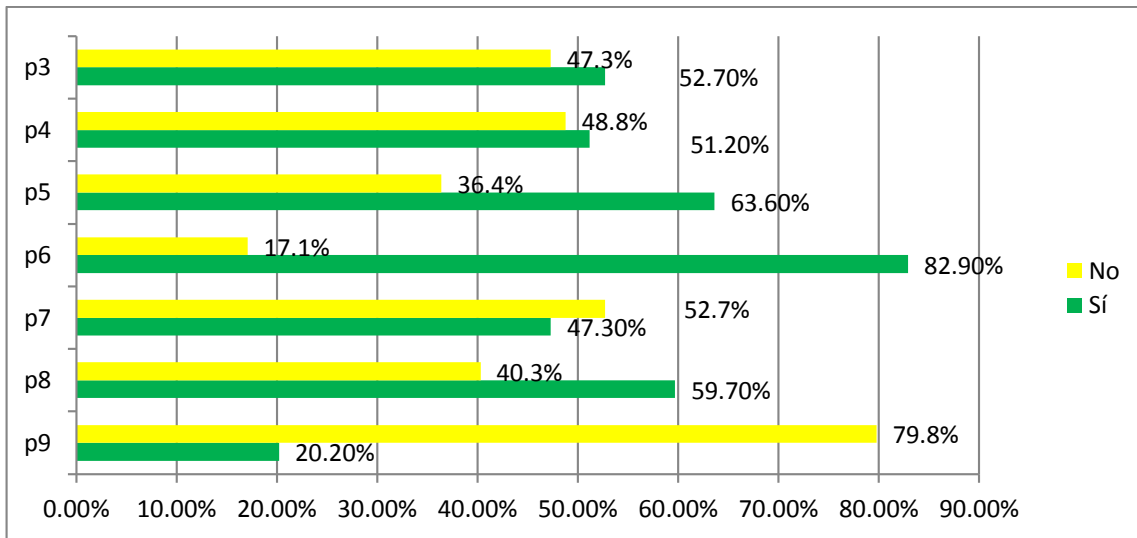
**Tabla 03**

**Estudiantes de la Institución Educativa Túpac Amaru, según opinión a diversos ítems. Iquitos. 2013.**

N°	Ítems	Sí		No	
		f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
p3	Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio	68	52,7	61	47,3
p4	Propone usted: ideas, estrategias, actividades/o planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la institución.	66	51,2	63	48,8
p5	Existe algún aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de la institución.	82	63,6	47	36,4
p6	Experimenta algún sentimiento cuando llega a su colegio	107	82,9	22	17,1
p7	Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta a labor formativa y de educación en la comunidad	61	47,3	68	52,7
p8	Sabe usted sí, la institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos.	77	59,7	52	40,3
p9	Conoce usted la función del comité de convivencia	26	20,2	103	79,8
	Promedio	69.6	53.9	59.4	46.1

**Fuente: Encuest**

**Gráfico 03**



**Fuente: Tabla 03**

En la Tabla 03 y gráfico 03 se observa que

52,7%, participa en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio

51,2% propone usted: ideas, estrategias, actividades/0 planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la institución

63,6% opina que existe algún aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de institución

82,9% que experimenta algún sentimiento cuando llega a su colegio

47,3% que considera que el clima institucional favorece o dificulta a labor formativa y de educación en la comunidad

59,7% que sabe que la institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos

20,2% que conoce la función del comité de convivencia

**Tabla 04**

**Estudiantes de la Institución Educativa Túpac Amaru, según resolución de alteraciones convivenciales. Iquitos 2013**

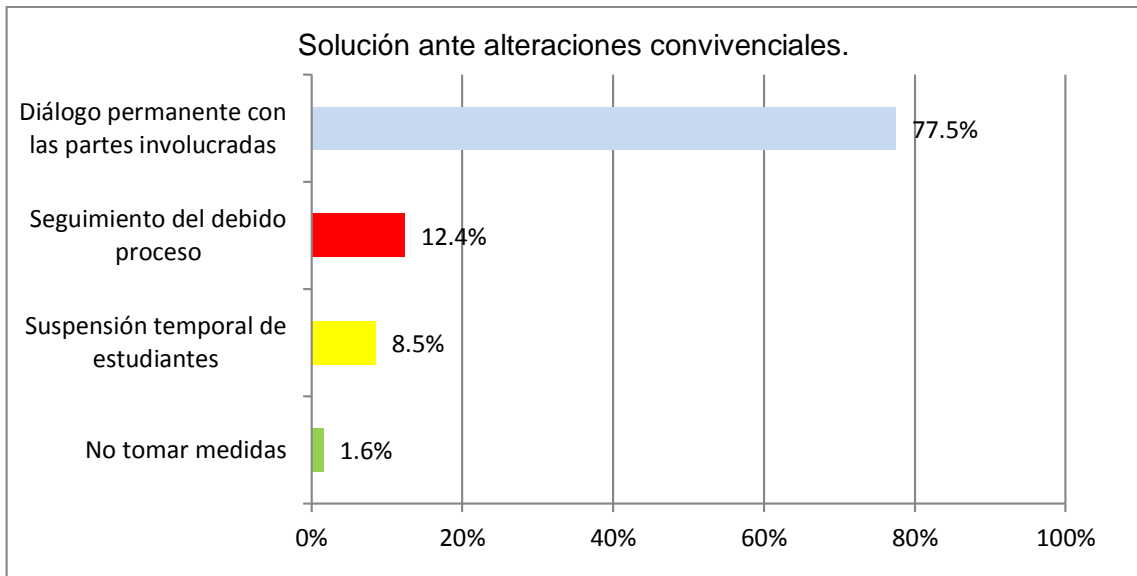
Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función de la institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales	N° fi	Porcentaje %
Diálogo permanente con las partes involucradas	100	77,5
Seguimiento del debido proceso	16	12,4
Suspensión temporal de estudiantes	11	8,5
No tomar medidas	2	1,6
Total	129	100,0

**Fuente: Encuesta**

En la tabla 04 y gráfico 04 se observa que la mayoría, 77,5% de estudiantes opinan que la función de la institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales debe ser el diálogo permanente con las partes involucradas, 12,4%, que el seguimiento del debido proceso, 8,5% la suspensión temporal de estudiantes y 1,6% opina que no se tomaron medidas.



Gráfica 04



Fuente: Tabla 04

## II. PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA TÚPAC AMARU

**Tabla 05**

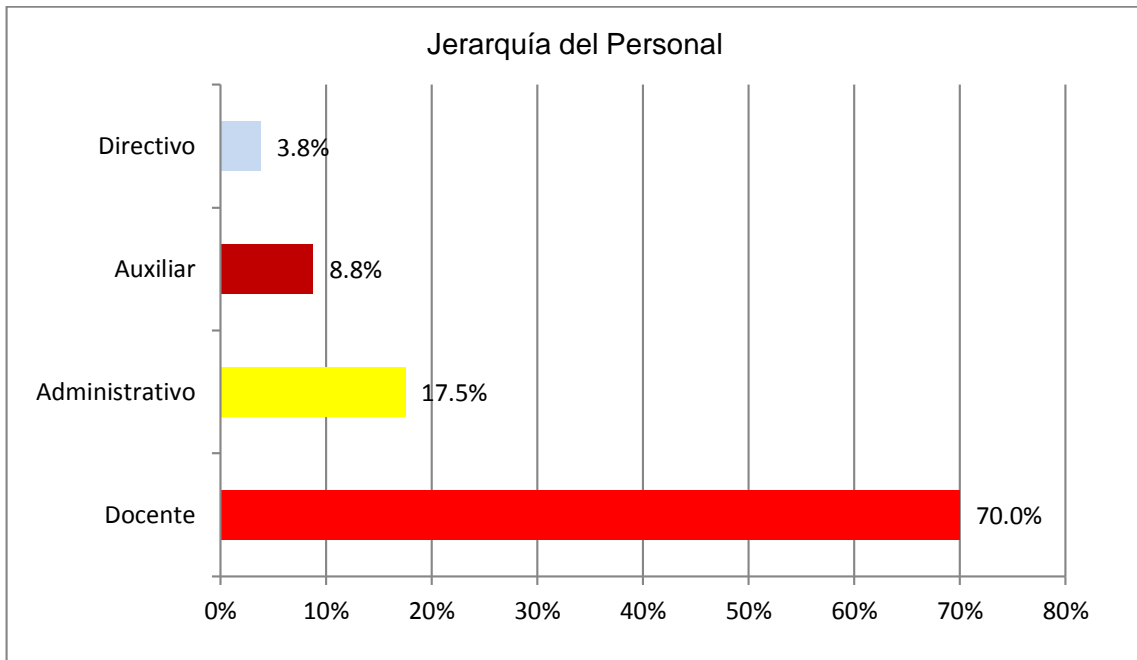
**Personal de la Institución Educativa Túpac Amaru, según Jerarquía. Iquitos.  
2013**

Personal	Personal Fi	Porcentaje %
Directivo	3	3,8
Auxiliar	7	8,8
Administrativo	14	17,5
Docente	56	70,0
Total	80	100,0

**Fuente: Encuesta**

En la tabla 05 y gráfico 05 se observa que en la Institución Educativa Túpac Amaru, 70,0% son docentes, 17,5%, administrativos, 8,8% Auxiliares y 3,8% personal directivo.

**Gráfica 05**



**Fuente: Tabla 05**

**III. IDENTIFICAR CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA CONVIVENCIA ESCOLAR, A TRAVÉS DE UNOS CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS**

**Tabla 06**

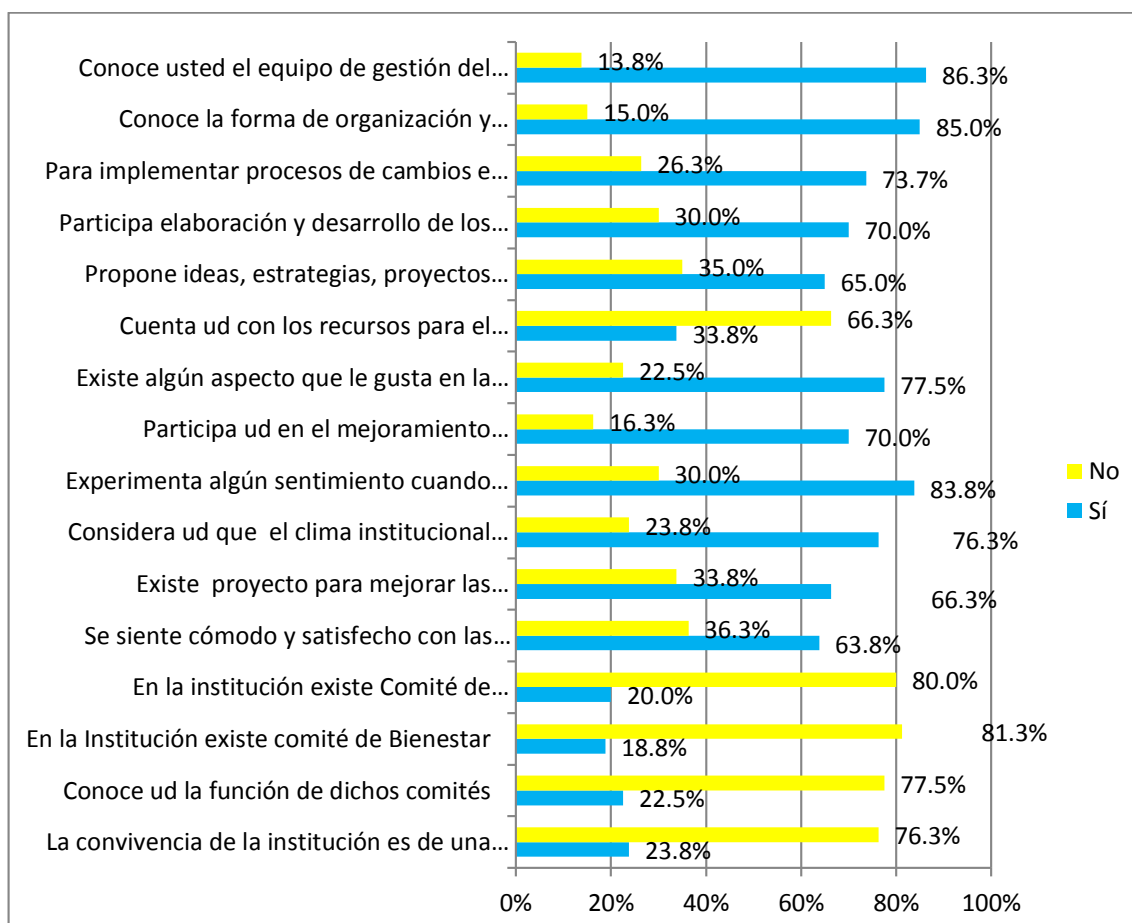
**Personal de la Institución Educativa Túpac Amaru, según características de la gestión educativa. Iquitos. 2013**

N°	Ítems	Sí		No	
		f <sub>i</sub>	%	f <sub>i</sub>	%
p1	Conoce la forma de organización y gestión educativa de su colegio	69	86,3	11	13,8
p2	Conoce usted el equipo de gestión del colegio	68	85,0	12	15,0
p3	Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes	59	73,7	21	26,3
p4	Participa usted del proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio	56	70,0	24	30,0
p5	Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión	52	65,0	28	35,0
p6	Cuenta usted con los recursos, materiales, ayuda educativa suficiente y adecuadas para el desarrollo de sus actividades académicas y reglamentarias dentro de la Institución	27	33,8	53	66,3

p7	Existe algún aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de la institución	62	77,5	18	22,5
p8	Participa usted de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas o departamentos donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo	56	70,0	24	30,0
p9	Experimenta algún sentimiento cuando llega a su colegio	67	83,8	13	16,3
p10	Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica	61	76,3	19	23,8
p11	La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos	53	66,3	27	33,8
p12	Se siente cómodo y satisfecho con las actividades académicas y formativas que se desarrolla en la institución	51	63,8	29	36,3
p13	En la institución existe Comité de Convivencia	16	20,0	64	80,0
p14	En la Institución existe comité de Bienestar	15	18,8	65	81,3
p15	Conoce usted la función de dichos comités	18	22,5	62	77,5
p18	Cree usted que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona	19	23,8	61	76,3
	Promedio	46.8	58.5	33.2	41.5

**Fuente: Encuesta**

**Gráfico 06**



**Fuente: Tabla 06**

En la Tabla 06 y gráfico 06 se observa que 86,3% conoce la forma de organización y gestión educativa de su colegio 85,0% conoce usted el equipo de gestión del colegio 73,7% sabe que para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes 70,0% participa del proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio 65,0% propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión 33,8% cuenta con los recursos materiales y ayuda educativa suficiente y

adecuada para el desarrollo de sus actividades académicas y reglamentarias dentro de la Institución

77,5% opina que existe algún aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de la institución 70,0% participa de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas o departamentos donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo

83,8% experimenta algún sentimiento cuando llega a su colegio 76,3% considera que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica 66,3% dice que la institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos 63,8% se siente cómodo y satisfecho con las actividades académicas y formativas que se desarrolla en la institución.

20,0% dice que en la institución existe Comité de Convivencia.

18,8% opina que en la Institución existe comité de Bienestar

22,5% conoce la función de dichos comités

23,8% cree que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona.

**IV. ANALIZAR LOS RESULTADOS DE GESTIÓN EDUCATIVA, CON ARGUMENTOS SÓLIDOS PARA EL DESARROLLO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR, QUE PERMITA SER SOCIALIZADO, EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

**Tabla 07**

**Personal de la Institución Educativa Túpac Amaru, según problemas de convivencia en la institución. Iquitos. 2014**

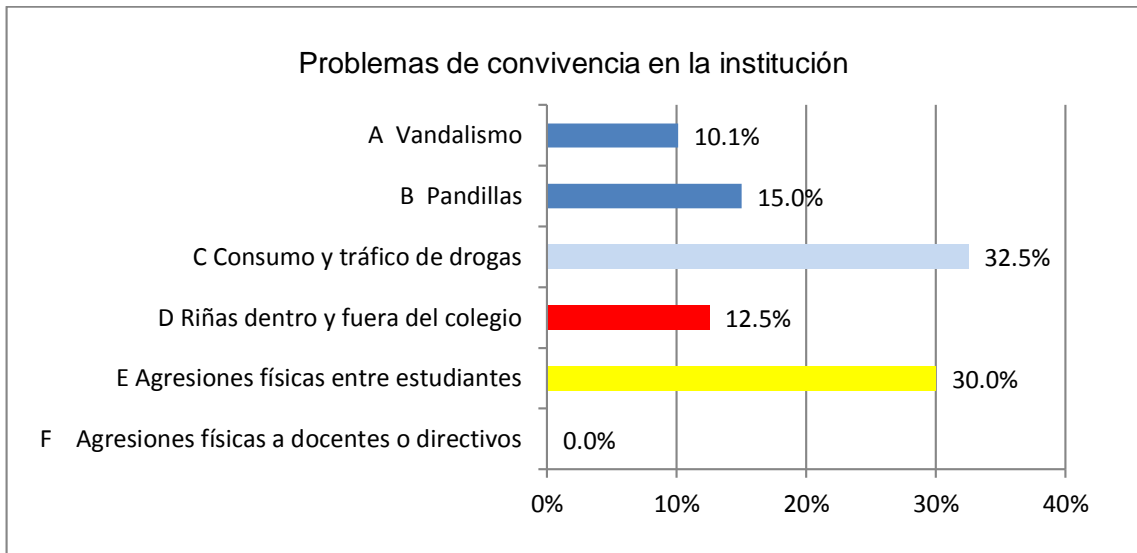
Durante el último año se han presentado alguno(s) de estos problemas de convivencia en la institución	Cantidad fi	Porcentaje %
A Vandalismo	8	10,1
B Pandillas	12	15,0
C Consumo de drogas	26	32,4
D Riñas dentro y fuera del colegio	10	12,5
E Agresiones físicas entre estudiantes	24	30,0
F Agresiones físicas a docentes o directivos	0	0.0
Total	80	100,0

Fuente: Encuesta

En la tabla 07 y gráfico 07 se observa que en la Institución Educativa Túpac Amaru, los problemas de convivencia más frecuentes, 32,4%, son los de consumo y tráfico de drogas; 30,0% son de agresiones físicas entre estudiantes, 15% de pandillas, 12,5 de riñas dentro y fuera del colegio y 10,1% vandalismo.



**Gráfica 07**



**Fuente: Tabla 07**

**Tabla 08**

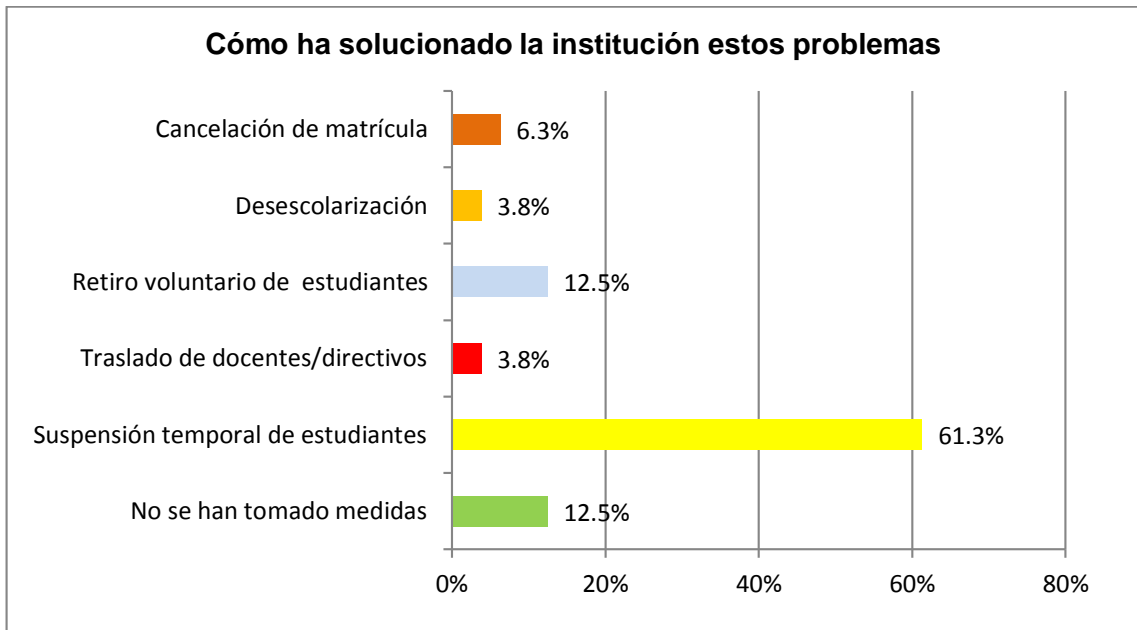
**Personal de la Institución Educativa Túpac Amaru, según Cómo ha solucionado la institución los problemas de convivencia. Iquitos. 2013**

Cómo ha solucionado la institución estos problemas	Cantidad fi	Porcentaje %
A Cancelación de matrícula	5	6,3
B Desescolarización	3	3,8
C Retiro voluntario de estudiantes	10	12,5
D Traslado de docentes/directivos	3	3,8
E Suspensión temporal de estudiantes	49	61,3
F No se han tomado medidas	10	12,5
Total	80	100,00

**Fuente: Encuesta**

En la tabla 08 y gráfico 08 se observa que en la Institución Educativa Túpac Amaru, la solución más frecuente, 61,3% a los problemas de convivencia son la suspensión temporal de estudiantes; 12,5% retiro voluntario de estudiantes o que no se tomaron medidas y 6,3% la cancelación de matrícula.

**Gráfica 08**



**Fuente: Tabla 08**

**DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA, CON  
ARGUMENTOS SÓLIDOS PARA EL DESARROLLO DE LA  
CONVIVENCIA ESCOLAR, QUE PERMITA SER  
SOCIALIZADO, EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA.**

**Hipótesis**

1. Elaborar la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

Ho:  $\pi \leq 0.50$  La nueva estrategia de gestión Educativa **no mejora** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013

H1:  $\pi > 0.50$  La nueva estrategia de gestión Educativa **mejoraría** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

3. Selección del estadístico de la prueba

El estadístico adecuado es Z para proporciones que se encontró en MINITAB

$$Z = 1.80 \qquad p = 0.036$$

4. Regla de decisión

Si  $p \geq \alpha$  se **acepta** la hipótesis nula Ho

Si  $p < \alpha$  se **rechaza** la hipótesis nula Ho y acepta la hipótesis alternativa H1

5. Decisión

Como  $p < 0.05$  se acepta que: “La nueva estrategia de gestión Educativa **mejoraría** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013”

**CASO II (SE USARÍA SI SE DESEA DEMOSTRAR QUE LA ACTUAL  
GESTIÓN EDUCATIVA NO ESTARÍA MEJORANDO LA  
CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN)**

**Hipótesis**

1. Elaborar la hipótesis nula y la hipótesis alternativa

Ho:  $\pi \leq 0.60$  La estrategia actual de gestión Educativa **no mejora** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013

H1:  $\pi > 0.60$  La estrategia actual de gestión Educativa **mejora** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013

2. Nivel de significancia

$$\alpha = 0.05$$

3. Selección del estadístico de la prueba

El estadístico adecuado es Z para proporciones que se encontró en MINITAB

$$Z = -0.20 \quad p = 0.581$$

4. Regla de decisión

Si  $p \geq \alpha$  se **acepta** la hipótesis nula Ho

Si  $p < \alpha$  se **rechaza** la hipótesis nula Ho y acepta la hipótesis alternativa H1

5. Decisión

Como  $p > 0.05$  se acepta Ho es decir: “La estrategia actual de gestión Educativa **no mejora** los niveles de convivencia en la Institución Educativa Túpac Amaru – 2013”

## **CAPÍTULO V**

### **LAS DISCUSIONES**

Los resultados de la investigación indicaron que existe en la institución educativa un 32,4%, de problemas de convivencia entre los miembros; esto quiere decir que hay problemas en la relación de convivencia

Esto significa que no hay una muy buena direccionalidad por parte del director de la Institución Educativa investigada, ya que el director es el único agente responsable para tomar medidas drásticas, que permita a la Institución salir del problema que le viene acogiendo.

Estos resultados se asemejan con la de Conde, S; con su investigación de Planificar y desarrollar planes de acogida, tanto para profesores, familia, alumnos; que faciliten la adaptación a la institución; en ella sostiene que: cuya finalidad es mejorar la calidad de las relaciones en el marco escolar; Proyectos Escuelas Espacios de Paz, en los que se basan muchas de las actuaciones que desde los Planes de Convivencia se llevan a cabo, ayudando a crear una cierta cultura de no violencia en los centros. Así como la elaboración democrática de las normas.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES**

1. Referente a la pregunta, cómo debe ser el Director de la institución; se observa que la mayoría, 83,7% de estudiantes opinan que el Director debe ser quien propone, lidera, gestiona, organiza y concerta proyectos educativos para el buen funcionamiento de la institución, 7,8%, quien dirige la institución con su autoridad, 7,0% quien lidera y organiza las actividades educativas y 1,6% que el Director debe ser el profesor más antiguo de la institución.
2. Con relación según qué deben hacer los coordinadores y profesores de la institución; se observa que la mayoría, 65,9% de estudiantes opinan que los coordinadores y profesores de la institución deben apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad, 14,7%, que deben cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en la institución, 10,9% que deben permanecer dentro de la institución toda su jornada y 8,5% que deben establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada bimestre.
3. En cuanto a la pregunta, según solución de alteraciones convivenciales; se observa que la mayoría, 77,5% de estudiantes opinan que la función de la institución debe ser de diálogo permanente con las partes involucradas, 12,4%, que debe darse el seguimiento del debido proceso, 8,5% la

suspensión temporal de estudiantes y 1,6% opina que no se tomaron medidas.

4. Según problemas de convivencia en la institución, se observa que en la Institución Educativa Túpac Amaru, los problemas de convivencia más frecuentes son, 32,4%, de consumo de drogas; 30,0% de agresiones físicas entre estudiantes, 15% de pandillas, 12,5 de riñas dentro y fuera del colegio y 10,1% de vandalismo.
5. Según Cómo ha solucionado la institución los problemas de convivencia, se observa que en la Institución Educativa Túpac Amaru, la soluciones más frecuentes, 61,3% la suspensión temporal de estudiantes; 12,5% el retiro voluntario de estudiantes o que no se tomaron medidas y 6,3% la cancelación de matrícula.
6. La estrategia que proponemos es particular y específica en acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas hechas a los agentes educativos.



## **CAPÍTULO VII**

### **RECOMENDACIONES**

- La facultad de Educación por intermedio de las líneas de investigación debe fomentar estos tipos de proyectos de investigación con los tesistas.
- El director de la Institución Educativa “Túpac Amaru” debe ser quien gestiona, propone, lidera, organiza y concerta los proyectos educativos con la participación activa de coordinadores, administrativos y docentes de la institución ante las autoridades pertinentes para respaldar su gestión.
- El director debe promover charlas con ayuda de especialistas, orientadas a mejorar los niveles de convivencia entre los directivos – docentes, docentes - padres de familia y docentes – estudiantes.
- El director debe facilitar, motivar e implementar un proceso de capacitación permanente para mejorar la convivencia y la autoestima de cada uno de los agentes involucrados.
- La comunidad educativa debe cumplir con la práctica de valores institucional y personal, los cuales están indicados en el PEI.

- El director debe incentivar en sus docentes el conocimiento de los educandos acerca la situación socioeconómica, problemas familiares y laborales del estudiante.
- Los docentes deben mostrar una actitud de cambio frente a los nuevos paradigmas sociales, pedagógicos, ambientales y de valores éticos y morales.
- Los docentes deben practicar los valores de la tolerancia y la concordia con los directivos, estudiantes y padres de familia.
- Toda la comunidad educativa debe estar informada de los planes y proyectos que se implementan en la institución, su participación es valiosa en el aspecto de colaboración, motivación, evaluación y toma de decisiones en las actividades que realiza la Institución Educativa.

## CAPÍTULO VIII

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BuenoCipagauta,G.I.(2007).*Acercamientoalagestióndelconflictoescolar,apartir de los programas Ariadnay Hermes de laCámarade Comercio de Bogotá*.Bogotá.
- Cedano, H., Fuentes, M. P., & Perdomo, N. E. (Enero de 2004). *Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares*. Bogota D.C., Bogotá D.C., Colombia.
- García Requena, F. (1997). *Organización escolar y Gestión de centros Educativos*.
- Archidona (Malaga): Ediciones Aljibe.
- Ramírez Avendaño, B. E. (2005). *¿Cómo potencializar una sana convivencia en el ámbito escolar?* Medellín: Pontificia Universidad Javeriana.
- Curwin Richard L y Mendler Allen N. (1983) *La disciplina en clase: Guía para la organización de la escuela y el aula*. Narcea S.A. de ediciones. Madrid.
- López Yáñez, Julián y otros (2002) *Análisis de organizaciones educativas a través de casos*. Editorial Síntesis S.A. Madrid

# **ANEXO**

**ANEXOS N° 01**

**“UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA”**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESCUELA DE POST- GRADO JOSE TORRES VÁSQUEZ**

**“DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA  
MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA TÚPAC AMARÚ- 2013”**

**ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA DIRECTIVOS,  
DOCENTES, AUXILIARES Y ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA TÚPAC AMARU”**

**DÍA:**

**MES:**

**AÑO:**

De acuerdo a su experiencia docente, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementada en el colegio donde labora actualmente.

1. ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Conoce usted el equipo de gestión del colegio?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes?
- SI ( ) NO ( )
4. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio?
- SI ( ) NO ( )
5. ¿Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión?
- SI ( ) NO ( )
6. ¿Cuenta usted con los recursos, materiales, ayudas educativas suficientes y adecuadas para el desarrollo de sus actividades académicas y reglamentarias dentro de la institución?
- SI ( ) NO ( )
7. Existe algún aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de la institución.
- SI ( ) NO ( )
8. ¿Participa usted de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas o departamentos donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo?
- SI ( ) NO ( )
9. ¿Experimenta algún sentimiento cuando llega a su colegio?
- SI ( ) NO ( )

10. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica?  
SI ( ) NO ( )
11. ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?  
SI ( ) NO ( )
12. ¿Se siente cómodo y satisfecho con las actividades académicas y formativas que desarrolla en la institución?  
SI ( ) NO ( )
13. ¿En la institución existe Comité de Convivencia?  
SI ( ) NO ( )
14. ¿En la institución existe Comité de Bienestar?  
SI ( ) NO ( )
15. ¿Conoce usted la función de dichos comités?  
SI ( ) NO ( )
16. Marque con una X si durante el último año se han presentado alguno(s) de estos problemas de convivencia en la institución.
- A. Vandalismo
  - B. Pandillas
  - C. Consumo de drogas
  - D. Riñas dentro y fuera del colegio
  - E. Agresiones físicas entre estudiantes
  - F. Agresiones físicas a docentes o directivos

17. ¿Cómo ha solucionado la institución estos problemas? Marque con una X
- A. Cancelación de matrícula
  - B. Desescolarización
  - C. Retiro voluntario de estudiantes
  - D. Traslado de docentes/directivos
  - E. Suspensión temporal de estudiantes
  - F. No se han tomado medidas
18. ¿Cree usted que la convivencia de la institución es una situación amplia, compleja y de una sola persona?
- SI ( ) NO ( )
19. ¿Qué incidencia pueden tener para mejorar la convivencia, las funciones realizadas por las directivas de la institución, los profesores, los estudiantes y los padres de familia?

Justifique:

.....  
.....



**ANEXO N°02**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONIA PERUANA  
ESCUELA DE POST-GRADO “JOSÉ TORRES VÁSQUEZ”  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES”**

**ENCUESTA SOBRE GESTIÓN Y CONVIVENCIA PARA ESTUDIANTES  
DEL QUINTO GRADO DE SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA TÚPAC AMARU.**

**DÍA:                      MES:                      AÑO:**

De acuerdo a su rol como estudiante, pertenecientes a esta comunidad educativa, responda a las siguientes preguntas relacionadas con la organización y gestión educativa implementadas en la institución.

**MARQUE CON UNA EQUIS (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA**

1. El Director del colegio debe ser:
  - A. Quien lidera y organiza las actividades educativas.
  - B. Quien dirige el colegio con su autoridad
  - C. Quien propone, lidera, gestiona, organiza y concreta proyectos educativos para el buen funcionamiento del colegio.
  - D. El profesor más antiguo del colegio.

Justifique su respuesta:

.....  
.....

2. Los coordinadores y profesores del colegio deben:
- A. Permanecer dentro del colegio toda su jornada.
  - B. Establecer los horarios de clases y periodos de vacaciones cada bimestre.
  - C. Apoyar e implementar procesos de cambio y mejoramiento continuo dentro de la institución para lograr una educación de calidad.
  - D. Cumplir únicamente con su horario de clase para no entorpecer las actividades planeadas en el colegio.

Justifique su respuesta:

.....  
.....

3. ¿Participa usted en el proceso de planeación, socialización, elaboración y desarrollo de los proyectos de cambios en el colegio?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Propone usted: ideas, estrategias, actividades y/o planes de ajustes para fortalecer los procesos de gestión, cambios e innovación en la institución?

SI ( ) NO ( )

5. ¿Existe algún aspecto a destacar que le gusta en la forma de organización de institución?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Experimenta algún sentimiento cuando llega a su colegio

SI ( ) NO ( )

7. ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor formativa y de educación en la comunidad?

SI ( ) NO ( )

8. Sabe usted si ¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?

SI ( ) NO ( )

9. ¿Conoce usted la función del comité de convivencia?

SI ( ) NO ( )

10. ¿Cuál cree usted que debe ser el desempeño o función de la institución frente a la resolución de alteraciones convivenciales?

- A. Dialogo permanente con las partes involucradas.
- B. Seguimiento del debido proceso.
- C. Suspensión temporal de estudiantes.
- D. No tomar medidas.

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

# **ANEXOS**

**PROPUESTA DE LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA:  
UNA ESTRATEGIA A LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA  
MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA  
INSTITUCIONAL.**

Para el diseño de esta estrategia, se consideró a la Institución Educativa Túpac Amaru, mediante sus estudiantes y personal que labora en dicha Institución, los cuales deben tener permanentemente dialogo en la gestión. Cada uno de estos elementos de la comunidad educativa a su vez mantiene una relación jerárquica con otro elemento de la comunidad para permitir la fluidez de la comunicación. Vale aclarar que la comunicación no necesariamente es dialogo, para esta estrategia es una comunicación que puede ser administrativa, legal o normativa y que debe fluir entre todos los integrantes. También propicia que se establezcan canales de comunicación en doble vía. La realización de la idea surge en las directivas y el equipo de gestión, estos deben planear y diseñar una agenda de trabajo, con objetivos convivenciales, anual o semestral según el caso, avalada por el consejo directivo para ser socializada, ajustada y aprobada por los miembros. Así mismo, la nueva agenda de trabajo aprobada por los docentes en asamblea general se le comunica a los padres de familia y estudiantes en asamblea de padres de familia para su socialización, ajustes y aprobación, es así, como la propuesta es registrada y aprobada nuevamente por el consejo directivo para ser integrada en el plan operativo anual del colegio e iniciar su implementación de manera institucional.

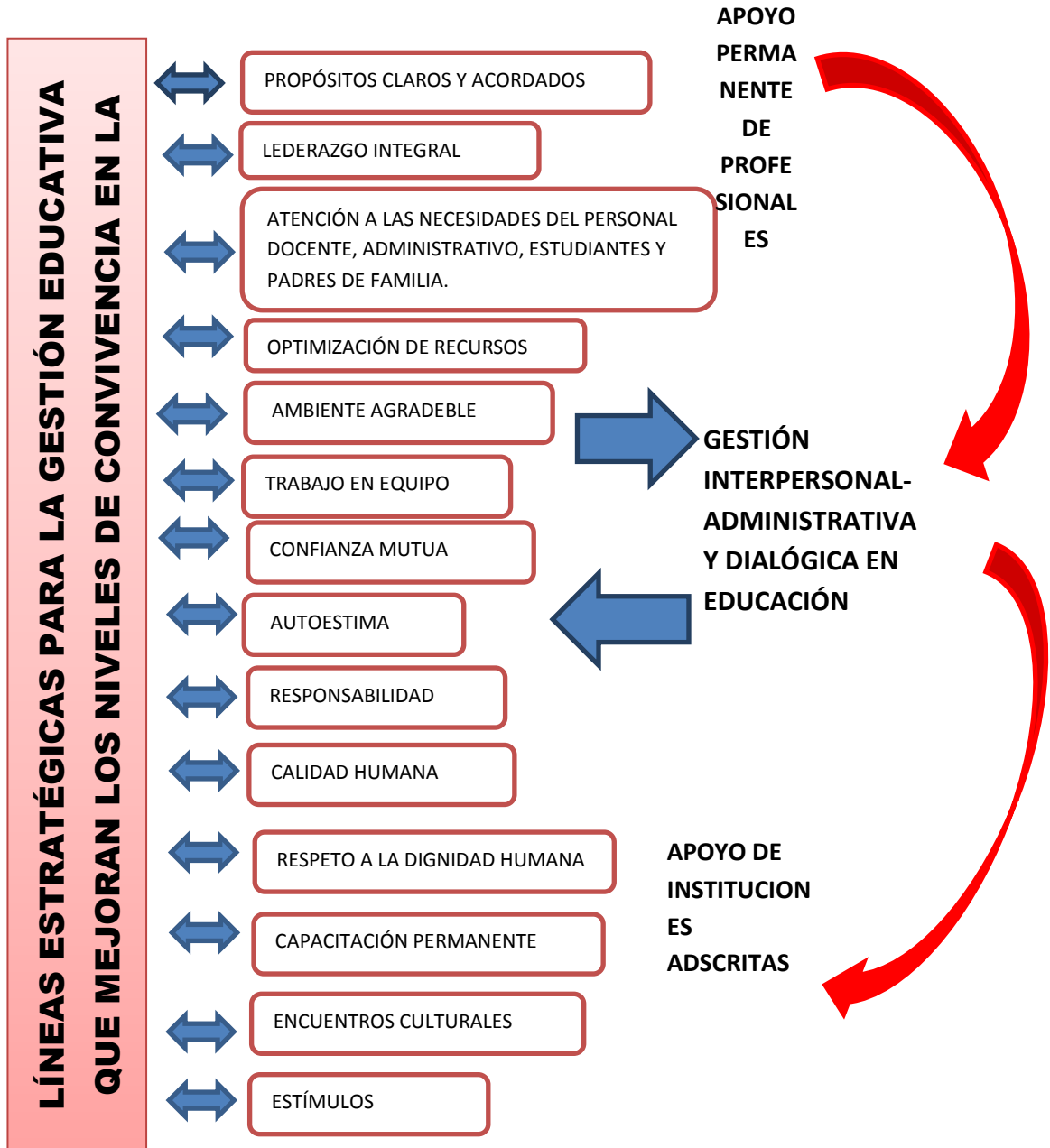
Consideramos que para la presente estrategia que se diseña, el estilo de liderazgo que se ajusta es una fusión entre el estilo interpersonal y el estilo administrativo al cual hemos denominado interpersonal administrativo. Lo consideramos así, debido al resultado de las encuestas donde constantemente encontramos la necesidad de un liderazgo fuerte y de carácter pero a la vez abierto al dialogo y con mucho calor humano. Presentamos a continuación, junto con la esquematización de los núcleos de liderazgo los factores relevantes en la gestión educativa para mejorar la convivencia.

# ESQUEMA

## NÚCLEOS DE LIDERAZGO (Rentería, L y Quintero, N)



**FACTORES RELEVANTES EN LA GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA** (Fuente Rentería, L y Quintero, N)



En el esquema anterior presentamos los factores más relevantes que consideramos pertinentes para el desarrollo de una estrategia de gestión educativa que mejore la convivencia escolar. En ellos podemos apreciar:

A) El fortalecimiento de los valores organizacionales. Recordando que en el análisis de las encuestas, este fue un parámetro bastante sentido especialmente por parte de los docentes.

B) El fortalecimiento de la calidad humana por medio del liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

En las líneas estratégicas que deben actuar en la gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia está la elaboración de propósitos acordados y claros en su definición que apoyen un liderazgo integral en la puesta de un trabajo en equipo para atender a las necesidades sentidas, especialmente la convivencial, del personal docente, estudiantil y administrativo para mejorar los aspecto físico del inmueble, los utensilios, el clima y el entorno laboral. En el trabajo en equipo, la confianza mutua es clave para su desarrollo, ella se sostiene y podríamos decir que se potencia con buenas acciones laborales y la demostración tácita de los valores humanos, para ello, la institución por medio de sus líderes deben programar capacitaciones permanentes en todo aspecto, especialmente el convivencial, porque creemos que una sana convivencia posibilita ambientes de trabajo excelentes. Estas capacitaciones se deben ofrecer a todo el personal de la Institución, es decir; docentes, administrativos, personal de servicio, padres de familia y estudiantes.



## **LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA ESCOLAR.**

- El fortalecimiento de la gestión y el liderazgo en la institución educativa debe estar dado por capacitaciones constantes periódicamente y distribuidas por unidades de trabajo bimestrales y de acuerdo a las necesidades de los diferentes tiempos, esto garantiza mantener al personal en permanente actualización. El Director y el equipo de gestión (Coordinadores) deben ser los líderes que posibiliten estas capacitaciones.
- El maestro como mediador social que vive una gran parte de su tiempo dentro de la institución tiene una gran responsabilidad para difundir, motivar, vivenciar y defender las políticas, la filosofía y la identidad cultural de la institución, porque debe explicar muy bien a toda la comunidad educativa y especialmente a las familias la forma de organización que se tiene en la institución, las razones para hacer cambios, la reflexión profunda sobre las consecuencias de esos posibles cambios y el éxito del proceso.
- De otra parte, la institución educativa con el liderazgo del equipo de coordinadores y docentes deben gestionar las líneas estratégicas de la institución educativa, desarrollando una cultura de evaluación a través de las técnicas del P.H.V.A (Planear, Hacer, verificar, actuar) y del D.O.F.A (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), se recomienda establecer las líneas estratégicas de la institución al inicio del año académico con la planeación institucional. Para el seguimiento y control se sugerirá realizar control al finalizar el primer semestre y finalizando el segundo semestre esto permite al Director y demás directivos posibilitar el monitorear y mejorar la organización y las líneas estratégicas de gestión en la institución.
- La Gestión de la implementación de mecanismos adecuados de inducción, formación y evaluación de docentes, estudiantes y padres de familia a través de charlas, mesas de trabajo, talleres de capacitación permanente, notas escritas (como memorandos), correos electrónicos, Cuaderno de comunicación, carteles y fichas de

evaluación estándar y buzón de sugerencias y recomendaciones. Debe hacerse desde el comienzo de año con la planeación institucional más un refuerzo semestral. Siempre que llegue una persona nueva a la institución debe socializarse el modelo de gestión para la convivencia, el PEI, con su horizonte institucional con el fin de crear sentido de pertenencia e identidad institucional, responsabilidad social y Compromiso, los responsables de esa línea estratégica son los coordinadores y jefes de área o de campos de pensamiento.

- La comunidad educativa bajo el liderazgo del Director, los coordinadores y los docentes establecen la prioridad de unos objetivos claros, de tal forma que establecidos y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de la institución para evitar pérdida de tiempo.

- Otra de las líneas estratégicas que se debe fortalecer, es la organización Flexible con acuerdos de propuestas razonables dadas por escrito y avaladas con los jefes de los entes correspondientes. Cabe aclarar que estas propuestas no se encuentran en el cronograma anual y son factores de riesgo o apoyo de los objetivos de la organización, por lo tanto no toda nueva propuesta se puede aceptar. Esas propuestas no tienen un tiempo específico sino que surgen en la dinámica del trabajo para apoyar o reforzar los objetivos de la organización en la institución y para dar cumplimiento a nuevas expectativas.

- Debe existir un equilibrio armónico entre la administración, la gestión educativa y la convivencia institucional, estableciendo relaciones de trabajo cooperativo, ágil, eficiente, eficaz y progresista en todo momento para que las acciones establecidas por la organización de la administración se desarrollen en un ambiente de cordialidad, cooperación y confianza mutua. Los responsables de esta línea de acción son las directivas del plantel y los coordinadores.

- Desarrollar y fortalecer la Identidad institucional, sentido de pertenencia, concientización en la autonomía para el desarrollo personal y social. A través del trabajo en equipo, la confianza mutua, la responsabilidad social. La capacitación permanente, la sensibilización humana, el apoyo de profesionales externos.

- Es función del Director y coordinadores identificar grupos proactivos, visionarios, innovadores e investigadores y hasta grupos indiferentes, opositores y/o de situaciones problema.
- El Director, los coordinadores y los líderes de las áreas deben conocer y establecer canales de comunicación y retroalimentación de actividades pedagógicas, académicas, culturales y experiencias exitosas con los centros escolares más próximos a la institución.
- Así mismo, se debe posibilitar agentes de cambio, analíticos y motivadores de las innovaciones escolares por medio de un grupo gestor de calidad que sea propositivo, líder organizador y evaluador. El grupo generador de análisis es el responsable en primer grado de asumir la criticidad de la realidad circundante, identificando el mundo de la cultura, el mundo social y la dimensión personal. Está bajo la supervisión del Director y el comité de calidad.
- Se hace necesario gestionar espacios de dialógica. Se necesitan espacios como sala de conciliación precedido por el comité de convivencia. Son espacios donde se fortalezcan vínculos de amistad, trabajo en equipo, camaradería sin perder valores como el respeto, la responsabilidad y la autonomía. Todas estas posibilidades deben ser estudiadas y establecidas por el equipo de gestión, quienes deben estar atentos al surgimiento de nuevos equipos de trabajo y necesidades de espacio en el momento en que se requiera.
- Actualizar valores fundamentales como son la dignidad, el respeto, la justicia y la solidaridad, la tolerancia y la autoestima fortaleciéndolos y vivenciándolos permanentemente por medio de todas las áreas del conocimiento, en todo momento, el docente debe estar atento a los signos de antivalores para enseñar los correctos valores. La responsabilidad debe estar en toda la comunidad educativa estando en su liderazgo el Director, coordinadores, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes.

- La estrategia de liderazgo interpersonal-administrativa recomienda que el equipo gestor implemente y desarrolle estrategias educativas de convivencia.

Invitando a la participación activa de Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes a través de los siguientes mecanismos de participación: Consejo de Padres, Consejo de Maestros, Consejo Estudiantil, Mesa de Trabajos, Escuela de Padres. Debe ser anualmente en la planeación institucional a realizarse en la primera semana académica de cada año escolar. Esta línea de acción debe estar liderada por Directivas, Administrativos, padres y madres de familia, estudiantes y docentes con el fin de fortalecer el desarrollo del capital humano y los mecanismos de armonía interpersonal y grupal.

- Otra de las líneas que se deben implementar es la atención a las necesidades del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia, respetando la dignidad humana, la confianza mutua y el apoyo a la innovación y a nuevos proyectos.

- En la atención de celebraciones especiales, la institución las organiza dentro de su planeación institucional anual, logrando un mínimo de cuatro espacios de interacción en el año para mejorar el bienestar humano por medio de las relaciones interpersonales, el comité de bienestar y los coordinadores asumen la responsabilidad de estas actividades.

- Escuela de padres para conservar el cuidado de sí mismos, el de los compañeros y el de los objetos del colegio. El círculo familiar debe constituirse en una unidad educativa con la escuela en el refuerzo de los valores de institucionales, ha de hacerse en cada reunión de padres de familia con un mínimo cuatro veces por año, es decir, cada vez que se entrega las libretas de control del estudiante. La idea es que esta línea de acción este liderada por la orientadora y la coordinación de convivencia.

### REALIZACIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

EL QUÉ	EL CÓMO	EL CUÁNDO	PARA QUÉ	RESPONSABLE(S)
Fortalecimiento de la gestión y el liderazgo en la institución educativa.	Capacitaciones constantes periódicamente. Distribuidas por unidades de trabajo.	Mensualmente de acuerdo a las necesidades de los diferente tiempo.	Mantener al personal en permanente actualización.	Director y el equipo de gestión (Coordinadores)
El maestro como mediador social que vive dentro de la Institución.	Definiendo las políticas, la filosofía y la identidad cultural de la institución. Se trabaja cada trimestre en grupos específicos de docentes, teniendo siempre presente el direccionamiento de la institución.	En todo momento y su direccionamiento se elabora en un plazo máximo de cada tres meses.	Porque se debe explicar muy bien a toda la comunidad educativa y especialmente a las familias la forma de organización que se tiene en la institución, las razones para hacer cambios, la reflexión	Docentes

			profunda sobre las consecuencias de esos posibles cambios y el éxito del proceso.	
Gestionar las líneas estratégicas de la institución educativa desarrollando una cultura de evaluación	A través de la estrategia del P.H.V.A (Planear, Hacer, verificar, actuar). Usando la estrategia del D.O.F.A (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	Al inicio del año escolar con la planeación institucional. Para el seguimiento y control se realizarán estas pruebas al finalizar el primer semestre y finalizando el segundo semestre.	Para posibilitar, monitorear y mejorar la organización y las líneas estratégicas de gestión en la institución.	Directores y coordinadores

EL QUÉ	EL CÓMO	EL CUÁNDO	PARA QUÉ	RESPONSABLE(S)
Gestión de La implementación de mecanismos adecuados de inducción, formación y evaluación de docentes, estudiantes y padres de familia.	A través de charlas, mesas de trabajo, Talleres de capacitación permanente, notas escritas (como memorandos), Correos electrónicos, emisora, Cuaderno de comunicación y carteles.	Al comienzo de año con la planeación institucional más un refuerzo semestral. Siempre que llegue una persona nueva a la institución debe socializarse el modelo de gestión para la convivencia, el PEI, con su horizonte institucional.	Para crear sentido de pertenencia e identidad institucional, responsabilidad social y Compromiso.	Coordinadores y jefes de área o de campos de pensamiento.

Organización por objetivos.	Por medio de grupos de trabajo, áreas o campos del conocimiento y comités se proponen, se dialogan y se validan los objetivos para cumplir con la organización del horizonte institucional.	En la planeación anual con monitores bimestrales.	Establece de forma expresa la importancia que posee en cualquier actividad organizativa la prioridad de unos objetivos claros, de tal forma que establecidos y teniendo un control sobre la consecución de los mismos, se consigue un funcionamiento correcto y adecuado de las instituciones	Coordinadores, jefes de áreas y docentes
-----------------------------	---	---	---	--



EL QUÉ	EL CÓMO	EL CUÁNDO	PARA QUÉ	RESPONSABLE(S)
Organización Flexible.	Con acuerdos de propuestas razonables dadas por escrito y avaladas con los jefes de los entes correspondientes. Cabe aclarar que estas propuestas no se encuentran en el cronograma anual y son factores de riesgo o apoyo de los objetivos de la organización, por lo tanto no toda nueva propuesta se puede aceptar.	No tienen un tiempo específico sino que surgen en la dinámica del trabajo.	Para apoyar o reforzar los objetivos de la organización en la institución y para dar cumplimiento a nuevas expectativas.	Jefes de los entes (áreas o campos) correspondientes.

Coordinación del trabajo.	Calendario de actuaciones. Rendición de responsabilidades.	Según lo planeado en el calendario de la institución.	Para cumplir lo planeado y mantener la armonía convivencial	Coordinadores: de convivencia y académicos
Contextualizar las políticas educativas	Analizar y definir las políticas educativas en mesas de trabajo, foros con personal docto en el área específica, Talleres para padres de familia, docentes y Personal administrativo.	De acuerdo a la publicación y divulgación de las políticas educativas	Para entender, comprender y manejar adecuadamente los lineamientos de las políticas educativas a nivel nacional, regional y local.	Director, coordinador, docentes, padres de familia y estudiantes.

<b>EL QUÉ</b>	<b>EL CÓMO</b>	<b>EL CUÁNDO</b>	<b>PARA QUÉ</b>	<b>RESPONSABLE (S)</b>
Equilibrio armónico entre la administración, la gestión educativa y la convivencia escolar.	Estableciendo relaciones de trabajo cooperativo, ágil, eficiente, eficaz y progresista	En todo momento .	Las acciones establecidas por la organización de la administración se desarrollen en un ambiente de cordialidad, cooperación y confianza mutua.	Coordinadores.
Estrategia, un liderazgo interpersonal administrativo	Planeando, organizando, gestionando, delegando y actuando	Según el calendario de la planeación.	Para lograr un dialogo constante entre los integrantes de la acción pedagógica sin perder la jerarquía y el orden de la planeación.	Directores y coordinadores

Conocer los límites y posibilidades de los diferentes integrantes y de cada uno de los grupos	Creando un sistema escrito de fichas, detallando las habilidades de los integrantes de cada uno de los grupos de trabajo.	Desde el comienzo del año escolar con revisiones mensuales.	Saber el potencial de trabajo dentro del sistema humano, en el desarrollo de la labor pedagógica y convivencial.	Coordinadores jef
Desarrollar y fortalecer la Identidad institucional, sentido de pertenencia, concientización en la autonomía para el desarrollo	A través del trabajo en equipo. Confianza mutua. Responsabilidad social. Capacitación permanente. Sensibilización humana. Apoyo de profesionales externos. Símbolos y signos: Uniforme, himnos, Historia y	Iniciando el año por medio de un proceso de capacitación y sensibilización a todo el	Para mejorar los niveles convivenciales y consolidarse como institución amable, dialogante, consiente y de progreso.	Rectores, directores y/o coordinadores y docentes.

personal y social.	Tradición institucional.	personal: Administra tivo, docente, servicios generales, estudiantes padres familia.		
--------------------	--------------------------	--	--	--

EL QUÉ	EL CÓMO	EL CUÁNDO	PARA QUÉ	RESPONSABLE(S)
Identificar grupos aliados, grupos opositores, situaciones problemas.	Creando un sistema escrito de fichas, detallando los grupos de trabajo, opositores y situaciones problemáticas más comunes en la institución.	Desde el comienzo del año escolar, con revisiones mensuales.	Conocer vías de trabajo difíciles y en las que se deben hacer trabajos especiales de convivencia.	Rectores, directores y/o coordinadores
Gestionar el desarrollo de medios de comunicación	El periódico institucional. Emisora Direcciones electrónicas actualizadas. Servicio de red común a la institución.	Periódicamente según el Plan Operativo Anual y cuando sea necesario.	Mejorar la comunicación institucional.	Director, coordinadores, administrativos y comités de humanidades.

	<p>Incluyendo directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.</p> <p>Circulares.</p> <p>Cartelera central de información.</p>			
<p>Conocer las dimensiones de los centros escolares más próximos a la institución con el fin de interactuar actividades con ellos.</p>	<p>Manejo de fichas de identificación.</p> <p>Relaciones políticas y de amistad con las instituciones cercanas.</p> <p>Impulsando actividades recreativas, deportivas,</p>	<p>En todo momento desde el inicio del año.</p>	<p>Mejorar acciones convivenciales.</p>	<p>Director, coordinador, orientación y docentes</p>

	culturales y académicas.			
--	--------------------------	--	--	--



<b>EL QUE</b>	<b>EL COMO</b>	<b>EL CUANDO</b>	<b>PARA QUE</b>	<b>RESPONSABLE(S)</b>
Agentes de cambio, analíticos y motivadores de las innovaciones escolares.	Por medio de un grupo gestor de calidad: propositivo, líder organizador y evaluador.	En todo momento desde el inicio del año y con reuniones mensuales.	El grupo generador de análisis es el responsable en primer grado de asumir criticidad de realidad circundante.	Director y el comité de calidad.
Gestionar espacios para la dialógica racional el principio que nos permite generalizar las normas morales sería la acción comunicativa	Cada quien tiene la necesidad y la obligación moral de expresar su punto de vista en público, frente a las situaciones valorativas que se	Se necesita espacios para la sala de conciliación precedido por el comité de convivencia	Descargar tensiones presentadas por conflictos surgidos por las acciones humanas en el diario vivir.	Comité convivencia

	presenten. Necesidad de cada quien. Espacio que se debe dar en la propuesta.			
Hallar espacios donde se fortalezcan vínculos de amistad, trabajo en equipo, camaradería sin perder valores como la responsabilidad y la autonomía, tolerancia y la autoestima.	A través del equipo de gestión, quienes deben estar atentos al surgimiento de nuevos equipos de trabajo y necesidades de espacio estudiantil, mesa de trabajos, escuela de padres,	En el momento en que se requiera valores.	Mejorar los niveles convivenciales de la comunidad educativa.	Comité de bienestar

<b>EL QUÉ</b>	<b>EL CÓMO</b>	<b>EL CUÁNDO</b>	<b>PARA QUÉ</b>	<b>RESPONSABLE(S)</b>
Fortalecimiento del capital humano y Desarrollo de factores de armonía interpersonal y grupal.	Atención a las necesidades del personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia.  Respeto por la dignidad humana. Confianza mutua. Apoyo a la innovación y a nuevos proyectos.  Atención de celebraciones especiales.	La institución lo organiza dentro de su planeación institucional anual dándole una importancia de una vez por semestre para cada espacio, logrando un mínimo de doce espacios de interacción en el año.	Mejorar el bienestar humano por medio de las relaciones interpersonales.	Directores, coordinadores, orientadores y docentes

Análisis del progreso en un medio de convivencia dinámico	Con informes mensuales del cumplimiento de actividades convivenciales según los objetivos y las actividades planeadas.	Mensualmente.	Evaluar la convivencia y controlar conflictos surgidos de las acciones humanas.	Agentes de cambio, analíticos y motivadores de las innovaciones escolares.
Sentido de pertenencia con la institución.	Organizando una pedagogía fuerte en valores por el cuidado de sí mismos y el de los demás.	En todo instante.	Para conservar el cuidado de sí mismos, el de los compañeros y el de los objetos del colegio.	Docentes

EL QUE	EL COMO	EL CUANDO	PARA QUE	RESPONSABLE(S)
El círculo familiar debe constituirse en una unidad educativa con la escuela.	Escuela de padres. Refuerzo de los valores de base manejados por la institución en cada reunión de padres de familia.	Mínimo seis veces por año, es decir, una con las entregas de boletines más otras dos extraordinarias de socialización para enseñarle al acudiente a educar en valores.	El estudiante unifique su aprendizaje en valores humanos	Orientadores y docentes.

