



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

ESCUELA DE POST GRADO

ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO "ESPINAR".
CUSCO.2013

TESIS

Presentado para obtener el Grado Académico de Maestro
en Ciencias de la educación con mención en Gerencia
Educativa estratégica

Maestrante: Alfredo Alberto MAMANI COLLANCO

ASESOR (A): Dr. Manuel Oyague Vargas

LAMBAYEQUE - PERÚ

2015

ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “ESPINAR”.
CUSCO.2013

Alfredo Alberto MAMANI COLLANCO

Autor (A)

Dr. Manuel Oyague Vargas

Asesor (a)

Presentado a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo, para optar el Grado Académico de:

MAESTRO EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:

Dr. Felix A. Lopez Paredes
Presidente

Dra. Yvonne de Fátima Sebastiani Elías
Secretario/a

Dra. Rosa Elena Sanchez Ramirez
Vocal

DEDICATORIA

A mi madre, padre, querida esposa Wilfreda y mis hijos Balía y Mario que con su iniciativa y ejemplo me motivaron a seguir adelante y lograr las metas trazadas en favor de la Educación.

Alfredo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a mis Maestros de esta prestigiosa Universidad "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, por haber volcado con todo sus conocimientos Pedagógicos científicos y también porque no a mis colegas del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Espinar" que me indujeron a seguir adelante, también a mi querida esposa e hijos quienes son ellos mi razón de vivir.

Alfredo.

INDICE

Página

Dedicatoria	
Agradecimiento	
Resumen	
Abstract	
Introducción	

CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Ubicación del objeto	1
1.2 Enfoques históricos y tendencias	1
1.3 Características y manifestaciones del problema	3
1.4 Metodología	6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos para la convivencia institucional	8
2.1.1 Fundamento filosófico	8
2.1.2 Fundamento epistemológico	8
2.1.3 Fundamento sociológico	9
2.1.4 Fundamento antropológico	10
2.1.5 Fundamento psicológico	10
2.2 Base teórica científica	13
2.2.1 Teoría científicas para mejorar la convivencia en la institución de educación superior	13
2.2.2 Teoría conductual de la convivencia institucional: según Bandura y Skinner.	14
2.2.3 Teoría de resolución de conflictos para la convivencia institucional Bickmore.	17
2.2.4 Teoría ecosistémica de convivencia institucional	23
2.2.5 Teoría de la calidad de vida y la convivencia institucional	27
2.2.6 Teoría de la gestión educativa participativa en la convivencia institucional	29
2.3 Base conceptual	32
2.3.1 Enfoque de convivencia institucional institución de educación superior	32
2.3.2 Enfoque organizacional para la convivencia institucional	33
2.3.3 Enfoque del clima institucional para la convivencia institucional	34
2.3.4 Enfoque del liderazgo y el clima laboral para la convivencia institucional	35
2.3.5 Enfoque comunicativo de convivencia institucional	36

2.3.6 Enfoque de cultura de paz en la convivencia institucional	38
2.3.6.1 Principios	40
2.3.6.2 Premisas	
2.3.6.3 Dimensiones	42
2.3.6.4 Factores	
2.3.6.5 Funciones	46
2.3.6.6 Componentes	48
2.3.6.7 Elementos	50
2.3.6.8 Categorías	51
2.3.6.9 Criterios	52
2.4 Definición de términos	53

CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Análisis e interpretación de datos del cuestionario a docentes	68
3.2 Propuesta	68
3.2.1 Definición	68
3.2.2 Objetivos	68
3.2.3 Importancia	69
3.2.4 Metodología para la elaboración e implementación de la estrategia	
3.2.5 Metodología	71
3.2.4.1 Planificación	71
3.2.4.2 Ejecución de estrategias de convivencia para mejorar el clima institucional	72
3.2.4.1.1 Estrategias para mejorar la comunicación	72
3.2.4.1.2 Estrategias para mejorar las relaciones interpersonales	73
3.2.4.1.3 Estrategias para mejorar la convivencia democrática	76
3.2.4.1.4 Equipo de docentes: la unidad en la diversidad	78
3.2.4.1.5 Capacitación al docente en temas de convivencia	80
3.2.5 Evaluación y seguimiento de la propuesta de la convivencia	83
3.2.6 Descripción de la propuesta	88

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1: Fundamentos	12
Figura N°2: Teoría conductual de la convivencia institucional	16
Figura N°3: Teoría de resolución de conflictos para la convivencia institucional	23
Figura N°4: La teoría ecosistémica de convivencia institucional	26
Figura N°5: La teoría de la calidad de vida y la convivencia institucional	28
Figura N°6: teoría de la gestión educativa participativa en la convivencia institucional	31
Figura N°7: Principios	41
Figura N°8: Premisas	42
Figura N°9: Dimensiones	43
Figura N°10: Factores	46
Figura N°11: Funciones	47
Figura N°12: Componentes	50
Figura N°13: Elementos	51
Figura N°14: Propuesta de estrategias de convivencia	87

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Espacios para desarrollar una comunicación entre docentes	56
CUADRO N° 2: Respeto entre docentes de la institución	57
CUADRO N° 3: Comunicación horizontal entre docentes	58
CUADRO N° 4: Solución de problemas mediante el diálogo alturado	59
CUADRO N° 5: Celos profesionales entre docentes	60
CUADRO N° 6: Promoción de la convivencia democrática entre docentes	61
CUADRO N° 7: Normas que regula la convivencia democrática	62
CUADRO N° 8: Grupos diferenciados en la docencia	63
CUADRO N° 9: Grupos diferenciados en la docencia	64
CUADRO N° 10: Individualismo, aislamiento y centrismo en los docentes	65
CUADRO N° 11: Actitudes poco maduras durante los conflictos entre docentes	66
CUADRO N° 12: Indiferencia del docente con los objetivos de la institución	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Espacios para desarrollar una comunicación entre docentes	56
GRÁFICO N° 2: Respeto entre docentes de la institución	57
GRÁFICO N° 3: Comunicación horizontal entre docentes	58
GRÁFICO N° 4: Solución de problemas mediante el diálogo alturado	59
GRÁFICO N° 5: Celos profesionales entre docentes	60
GRÁFICO N° 6: Promoción de la convivencia democrática entre docentes	61
GRÁFICO N° 7: Normas que regula la convivencia democrática	62
GRÁFICO N° 8: Grupos diferenciados en la docencia	63
GRÁFICO N° 9: Grupos diferenciados en la docencia	64
GRÁFICO N° 10: Individualismo, aislamiento y centrismo en los docentes	65
GRÁFICO N° 11: Actitudes poco maduras durante los conflictos entre docentes	66
GRÁFICO N° 12: Indiferencia del docente con los objetivos de la institución	67

RESUMEN

Desde hace varias décadas atrás se viene dando el deterioro del clima institucional, a pesar de que cada gestión nueva trató de abordar el problema de la convivencia, pero sin embargo actualmente, se observa en el proceso de gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, deterioro del clima institucional en los docentes, manifestadas en la escasa comunicación, pocos signos de convivencia democrática y la ruptura constante de las relaciones interpersonales, trayendo como consecuencia el individualismo, autoritarismo, infantilismo e indiferencia hacia los objetivos y metas de la institución. La investigación se desarrolló con el objetivo de diseñar, elaborar y fundamentar una estrategia de convivencia basado en teorías de convivencia, para superar el deterioro del clima institucional; como hipótesis fue, si se diseña, elabora y fundamenta una estrategia de convivencia sustentado en las teorías de convivencia, entonces se supera el deterioro del clima institucional en los docentes. La investigación utilizó el método de la encuesta, de análisis, síntesis, histórico y de modelación, el cual permitió hacer la propuesta de solución, cuya estructura está dada con los fundamentos, principios, premisas, dimensiones, factores, funciones, funciones, elementos, categorías, criterios, indicadores, estrategias y evaluación de la propuesta de la convivencia, dentro del enfoque cualitativo y cuantitativo, para una muestra de 25 docentes. Se propone la estrategia de convivencia para mejorar el clima institucional en el personal docente, con la finalidad de mejorar la comunicación, la convivencia democrática y las relaciones interpersonales, cuyo resultado permitirá el mejoramiento del clima institucional, de la convivencia, mayor calidad de vida en los docentes, con el compromiso de garantizar el desarrollo y crecimiento sostenible de la institución de educación superior.

Palabras claves: Convivencia, clima institucional, comunicación, convivencia democrática y relaciones interpersonales.

ABSTRACT

For several decades ago has been taking the deterioration of the institutional climate, even though each new management tried to address the problem of coexistence, yet currently observed in the management process Technological Institute of Higher Education Public " Espinar "deterioration of the institutional climate teachers, manifested in poor communication, few signs of democratic coexistence and the constant disruption of interpersonal relationships, consequently resulting individualism, authoritarianism, childishness and indifference towards the objectives and goals of the institution . The research was conducted with the aim to design, develop and support a strategy of coexistence based on theories of coexistence, to overcome the deterioration of the institutional climate; hypothesis was, if designed, produced and coexistence based strategy supported by the theories of coexistence, then the deterioration of the institutional climate teachers is exceeded. The research used the method of the survey, analysis, synthesis, historical and modeling, which allowed making the proposed solution, whose structure is given to the fundamentals, principles, assumptions, dimensions, factors, features, functions, elements, categories, criteria, indicators, strategies and evaluation of the proposed coexistence, within the qualitative and quantitative approach to a sample of 25 teachers. Coexistence strategy is proposed to improve the institutional climate in the teaching staff, in order to improve communication, democratic coexistence and interpersonal relationships, resulting allow improving the institutional climate, coexistence, higher quality of life in teachers, with a commitment to ensure sustainable development and growth of the institution of higher education.

Keywords: Coexistence, institutional climate, communication, democratic coexistence and interpersonal relationships.

INTRODUCCIÓN

La nueva realidad institucional marcada por la pluralidad y la diversidad, convierte las relaciones de convivencia en docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar” una de las prioridades de vital importancia, donde los docentes consolidan su personalidad a través del desempeño profesional, en un proceso en el que la socialización es clave para su desarrollo futuro. Por tanto, la convivencia institucional es un proceso dinámico generado dentro de la institución que involucra a todos los actores educativos y que incide significativamente en el desarrollo personal, socio-afectivo e intelectual de los docentes.

Las situaciones de conflicto en la institución tienen un carácter especial, como ponen de manifiesto informes de parte de los docentes cuando se trata de la situación del clima institucional. La violencia de diversos tipos que existe entre docentes, es el estudio que ahora se presenta y suelen responder, si se analizan con detenimiento y sin prejuicios, a circunstancias relacionadas con la rápida transformación de la sociedad actual y la necesidad de encontrar soluciones inmediatas y adecuadas.

Las diferentes gestiones de la institución, independientemente de los diferentes estudios realizados sobre el tema, ha querido conocer en profundidad las relaciones y el clima de convivencia de la institución y de esta forma desarrollar un Plan de Convivencia que parta del conocimiento contrastado de los problemas que se plantean *in situ*. Un estudio, sin duda, de gran valor no sólo por los datos que se exhibe en el presente informe que aportan y que reflejan el clima institucional existente en la institución, sino también por la propia representatividad de la muestra.

Desde hace varios años la institución se ha propuesto abordar el problema del deterioro del clima institucional, pero sin embargo no se tomó en consideración

mucho menos se hizo constatar en el Libro de Actas o finalmente solucionar la gama de conflictos, a pesar de que es una responsabilidad indudablemente de todos los actores educativos, mucho menos intentar estudios y actividades que ha podido servir de experiencia y base para ulteriores reflexiones y sobre todo, que sean útiles no sólo a todos aquellos interesados en el tema del que se trate sino muy especialmente al docente y a la institución de educación superior.

Se observa en el proceso el problema en la gestión del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, el deterioro del clima institucional en los docentes; manifestadas en la escasa comunicación, pocos signos de convivencia democrática y la ruptura constante de las relaciones interpersonales, trayendo como consecuencia el individualismo, autoritarismo, infantilismo e indiferencia hacia los objetivos y metas de la institución.

El presente estudio busca describir la estrategia de convivencia en la institución que incide en el desarrollo del clima institucional favorable, por esta misma razón tiene como objetivo general, diseñar, elaborar y fundamentar una estrategia de convivencia basado en teorías de convivencia, para superar el deterioro del clima institucional en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”; de tal modo que se mejore la escasa comunicación, la convivencia democrática y las relaciones interpersonales; logrando disminuir el individualismo, autoritarismo, infantilismo e indiferencia hacia los objetivos y metas de la institución.

Las actividades para mejorar la convivencia, se efectuó a través de los siguientes objetivos específicos: Primero, identificar los niveles que ha alcanzado el deterioro del clima institucional, a partir de los estudios de los siguientes indicadores: la escasa comunicación, la convivencia democrática y las relaciones interpersonales Segundo, elaborar el marco teórico de la investigación sustentada en las teorías de convivencia, para describir y explicar el problema del deterioro del clima institucional. Tercero, elaborar el análisis e interpretar los resultados, para diseñar,

elaborar y fundamentar la propuesta de estrategias de convivencia para mejorar el clima institucional en el personal docente.

El objeto de estudio es el proceso formativo del clima institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar. Como campo de acción, es la estrategia de convivencia en los docentes en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar.

Se ha considerado como **hipótesis** el siguiente: Si se diseña, elabora y fundamenta una estrategia de convivencia sustentado en las teorías de convivencia de Bandura y de resolución de conflictos para la convivencia institucional de Bickmore, entonces, se supera el deterioro del clima institucional en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”; de tal modo que mejore la escasa comunicación, la convivencia democrática y las relaciones interpersonales; logrando disminuir el individualismo, autoritarismo, infantilismo e indiferencia hacia la institución y lograr eficientemente los objetivos y metas previstos.

En el presente informe y en especial la propuesta es un elemento base que ayudará a conseguir la mejora de la convivencia, impulsando la motivación y satisfacción plena del docente, mejorando la cohesión de grupo y promoviendo las relaciones internas entre los docentes, lo que en definitiva contribuirá al desarrollo y crecimiento cuantitativo y cualitativo de la institución.

El primer capítulo, está compuesto por el análisis del objeto de estudio, en ella se ubica el objeto de estudio, lugar, descripción de los agentes educativos, infraestructura, problemas educativos, aspectos geopolíticos del lugar. Asimismo, los enfoques históricos y tendencias; las características y manifestaciones del problema y la metodología. El Segundo capítulo, cuyo contenido es el marco teórico, en donde se aborda ampliamente la base teórica y la base conceptual. El Tercer Capítulo, contiene los resultados de la investigación, comprendidos en el análisis e interpretación de los datos, la propuesta teórica, la bibliografía según las

normas de APA, las conclusiones y recomendaciones y finalmente se consigna el anexo.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN DEL OBJETO

1.2 ENFOQUES HISTÓRICOS Y TENDENCIAS

El proceso histórico que ha atravesado el clima institucional, el clima laboral, las relaciones interpersonales, entre otros procesos y fenómenos, a través de la historia, es como sigue:

(1977) Según Von Haller: Se refiere a empresas ascendentes indiferentes y ambivalentes.

(1981) Según James y Sell La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

(1983) Según Schneider y Reichers: Define clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares.

(1984) Según Bertalanffy: Ve a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente.

(1990) Según Brown y Moberg: Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

(1993) Según Dessler: Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

(1993) Según Walter (citado por Dessler): Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

(1996) Según Cabrera: Define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Según Hall: El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

(1999) Según Robbins: Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

(2000)Según Galvez: El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

(2004) Según Sonia Palma: El clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales. Chávez (2006:4).

1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA

En el mundo entero, la convivencia es vista como un elemento indispensable en todas las sociedades humanas para que el hombre y la institución alcancen las metas que se han propuesto, en función del cual puede afirmarse que educar para y en convivencia, es educar en valores y vivir en valores. De allí que la posibilidad de ir construyendo una institución superior y la propia sociedad mejore su calidad de vida, todo ello se sistematiza en el ámbito educativo.

En esta óptica, el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, escasamente se observa la práctica de la solidaridad, la paz, la justicia, la equidad, la igualdad de oportunidades, la responsabilidad individual y social y la escasa defensa de los derechos humanos, entre otros, los cuales disminuyen la esencia de los valores fundamentales en la institución, desconfigurando de manera absoluta los compromisos que los docentes asumen cada año académico debilitando el desarrollo institucional.

En la institución, existe desconfianza entre docentes, cuyo clima institucional en las diferentes carreras, han conllevado a disminuir la esperanza de un desempeño docente eficiente y eficaz y trabajo en equipo, que obstaculiza el desarrollo profesional, formativo, social, ideológico e investigaciones como parte

de política institucional. Por eso, la gestión educativa en la institución es poco adecuada, producto de la incapacidad y escaso conocimiento de los docentes y/o responsables del clima institucional, que está tan cuestionado principalmente la convivencia institucional.

El clima institucional deteriorado en la institución, es una barrera para el desarrollo del liderazgo innovador y transformacional que tanto se requiere para mejorar el nivel académico científico, tecnológico y humanista en la institución, todo ello influenciado negativamente por el comportamiento de los docentes de una convivencia deteriorada, porque existe intereses creados por algunos grupos de formadores, por querer ocupar la dirección, cargos jerárquicos y jefaturas con el único propósito de ejercer y enquistarse en el cargo y así conducir una gestión direccionada bajo los intereses personales y grupales, cuando en realidad en este contexto actual contemporáneo, moderno y competitivo, los desafíos y retos de liderazgo deben ser otras, mas no así ahora la institución no tiene oportunidad de ser un modelo de institución de educación superior.

Asimismo, por el deterioro del clima institucional, el proceso de selección de docentes es digitada para las cinco carreras profesionales, bajo una supuesta convocatoria transparente y público, el cual promueve conflictos y resentimientos subjetivos entre uno y otro docente, finalmente el perjudicado es la institución, lo cual ya es de conocimiento el pueblo y/o sociedad civil de Espinar y la Dirección Regional de Educación Cusco. Producto de estas acciones autoritarias, en reiteradas veces los estudiantes tomaron por asalto el local del Instituto; asimismo, existen irregularidades, como la toma de decisiones que lo realizan un grupo de docentes como para decidir el puesto de la Dirección General y otras comisiones.

Por la magnitud de la institución, se vienen produciendo una serie de problemas institucionales, administrativos, pedagógicos y comunitarios, originando el deterioro de las relaciones interpersonales, donde la convivencia institucional entre docentes es cada vez más crítico, que compromete el constante deterioro del

clima institucional de la institución. Actualmente, el clima institucional desfavorece el desarrollo del capital humano (docente) como principal ventaja competitiva para el desempeño docente, por consiguiente la convivencia entre docentes es una vía cruce, caracterizada en un ambiente negativo, poco les importa a los docentes que su principal fortaleza es la convivencia y el clima institucional favorable, con valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la institución.

En el Instituto hay una crisis de clima institucional, promovida entre docentes contratados y nombrados de las cinco carreras profesionales: Explotación Mineras, Mecánica de Producción, Producción Agropecuaria, Computación e Informática y Enfermería Técnica; cuyos docentes son egresados de distintas casas de estudios superiores y existe posiciones divergentes y/o antagónicas; una de estas causas es el nivel académico científico de los docentes que laboran en dicha institución, otro factor es por querer ocupar cargos jerárquicos y administrar unilateralmente los ingresos y egresos económicos de la institución haciendo un contubernio con un solo grupo de docentes y/o estudiantes, que muy lejos de demostrar el liderazgo en la institución y de reivindicación como modelo educativo dentro de sus parámetros y desafíos exigidos de este mundo competitivo, ponen una serie de barreras que ponen en status quo al crecimiento institucional..

Por otro lado, es de conocimiento público que muchos docentes de la institución tienen grados académicos de magister, doctores, entre otros, a pesar de tener un nivel alto académico que manejan teóricas científicas, que le dan el soporte necesario para construir una teoría que permita enfrentar la evidente crisis de clima institucional entre docentes, a través de una serie de propuesta como modelos, estrategias y otros para el mejoramiento de la gestión institucional en un marco de la realidad de búsqueda de estándares de calidad, no la hacen por el simple capricho personal o de grupo, ahondando aún más el ya deteriorado clima institucional.

Finalmente, los directores y los directivos de la institución de educación superior, desarrollan políticas divisionistas, creando grupos de contingencia y respaldo de su gestión; asimismo, aprovechando de su cargo poco o nada les importa mejorar el clima institucional, mucho menos el mejoramiento de la convivencia, debido a que existe poco entusiasmo, compromiso e identificación con la institución. En este sentido, los docentes asumen tienen poca responsabilidad, más al contrario se someten a los caprichos de los directores, que son los primeros que promueven los antivalores en la institución y a la vez crean inseguridad, desconfianza, individualismo, desinterés, entre otros, que originan actitudes desfavorables para construir un clima institucional adecuado.

1.4 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en la presente investigación, según su finalidad, es una investigación aplicada, porque a través de ella está orientada a solucionar el problema de convivencia y el clima institucional. Según su alcance temporal, es un estudio transversal, porque es de corta duración. Según su profundidad, es una investigación descriptiva - propositiva, porque se ha propuesto una estrategia de convivencia, basado en la gestión educativa participativa; según su amplitud, es una investigación a nivel de micro, porque se desarrolló a nivel del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.

Se utilizó como diseño la investigación descriptiva – propositiva, cuyo esquema es:



M = Muestra

O = Diagnóstico

P = Propuesta

La población considerada es de 35 docentes nombrados y contratados del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.

La muestra representativa es de 25 Docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.

Se ha considerado el método empírico o tradicional: el cuestionario que ha permitido recoger información de la variable de clima institucional. Los métodos teóricos, para el presente estudio se emplearon el análisis y la síntesis. Asimismo con mucha relevancia se utilizó la deducción y la inducción, como una forma de razonamiento, que posibilitó los hechos singulares a los principios y proposiciones generales del problema del clima institucional.

Para el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, que ha permitido obtener información de la convivencia en el deterioro del clima institucional; la estadística, que ha permitido procesar, interpretar científicamente la información recogida y el Fichaje, con esta técnica se recogió una serie de informaciones teórico científicas con la finalidad de hacer alcance la propuesta para una mejor relación entre la convivencia y el clima institucional.

Como instrumentos: El Cuestionario, constó de 12 ítems o preguntas escritas, ha permitido recoger de manera directa la realidad de la convivencia y el clima institucional; asimismo, se utilizó la técnica porcentual, que ha permitido el procesamiento y análisis de datos, que se dio el inicio con el conteo, sistematización, el procesamiento, la interpretación y el análisis de los datos, considerando los indicadores del instrumento, los objetivos y la hipótesis formulada, así como el tipo y diseño de investigación y muestra que se utilizó en la estadística, entre ellas las puntuaciones alcanzados en cada uno de los indicadores, que fueron sometidos al procesamiento a través de una tabla estadística, tomando en cuenta lo porcentual.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTOS PARA LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

2.1.1 FUNDAMENTO FILOSÓFICO

Todos los hombres por naturaleza, tiende ha formar la comunidad, asociarse, vincularse. El docente en cuanto ser racional tiende a construir vínculos por naturaleza, es un ser humano capaz de desarrollar una profunda conciencia personal y social, que promueve el colectivismo, una nueva moral colectiva con la calidad de valores tales como el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, la cooperación, el compromiso social, la vocación de servicio, la corresponsabilidad, el bien común, entre otros; para lo cual se adapta de manera progresiva a los cambios de forma positiva y constructiva, como también su potencial para orientar sus esfuerzos al desempeño docente, comprometido con el desarrollo institucional.

2.1.2 FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Sostiene que el docente tanto en los aspectos cognoscitivos y sociales del comportamiento como en los afectivos no es sólo producto del ambiente ni un resultado de sus disposiciones internas, sino de una construcción propia que se va produciendo día a día como resultado de la interacción entre los dos aspectos. El

conocimiento es una construcción del ser humano, que se realiza con los esquemas que ya posee, con lo que ya construyó en su relación con el medio que le rodea. Esta construcción de conocimientos es a través de la interacción entre dos o más personas, para ello es importante generar un clima favorable en la institución donde labora, cuyo soporte es la convivencia institucional.

2.1.3 FUNDAMENTO SOCIOLOGICO

El docente es un ser humano social, nace destinado a compartir la vida con sus semejantes. Pero es también un ser individual y libre, que le da posibilidades para que sea autónomo, en el marco de la libertad responsable frente a los grandes retos personales e institucionales.

La convivencia es construida con la participación de los docentes y otros actores educativos, no se da naturalmente, de esta forma se garantiza la protección de la vida, los Derechos Humanos y la felicidad, que al materializarlos, se aprende, se realiza y se enseña, por tanto, es tarea de toda la vida del docente de la institución y de la propia sociedad.

La convivencia social en el instituto, se caracteriza por el aprendizaje permanente de aprender a no agredir al congénere, aprender a comunicarse, aprender a interactuar, aprender a decidir en equipo, aprender a cuidarse en lo físico y psicológico de sí mismo y de los otros, aprender a cuidar el entorno (la naturaleza y lo social), aprender a valorar el saber social y ética de convivencia social

La autonomía y la socialización son los dos ejes en torno a los cuales se construye el docente, lo importante es el equilibrio entre ambos. Ni la autonomía debe impedir o anular la dimensión social del docente ni la convivencia debe ser excusa o impedimento para no ser libre o autónomo con todas las consecuencias. Al contrario, la autonomía y la socialización deben exigirse y complementarse mutuamente.

En este proceso, la institución se convierte en el lugar idóneo para que los docentes aprendan las actitudes y conductas básicas de la convivencia. Tiene la responsabilidad de auto prepararse para sí mismo y enfrentar los conflictos y la problemática social local, país y del mundo.

2.1.4 FUNDAMENTO ANTROPOLÓGICO

Aprender a convivir, exige curiosidad, introspección, conocimiento de uno mismo, pero también requiere una dosis general de optimismo, flexibilidad y autodisciplina.

El docente emprende nuevos estilos de convivencia a base de saber escuchar, libertad de hablar, mostrando preocupación y deseo por entenderse, respetar los límites, es decir no hay necesidad de decirlo todo inmediatamente, entender y comprender a los demás con tolerancia, mostrar empatía, que significa comunicar y ser consciente de los pensamientos, sentimientos y experiencias del otro, respetar las opiniones, buscar la verdad aceptando que nadie posee toda la verdad, que todos saben algo de ella y que hay que estar abiertos a la verdad de los otros; asimismo, manejo de lenguaje común, preciso y claro, argumentar una postura con hechos, demostrar objetividad y razón, implica dialogar de manera razonable, evitando la disputa, sin apasionarse ni descender al terreno personal y sobre todo actuar con serenidad y sosiego manteniendo en todo momento la calma.

2.1.5 FUNDAMENTO PSICOLOGICO

El desarrollo en el docente como ser humano, es un proceso socialmente condicionado, porque todos los fenómenos psíquicos se consideran sociales desde su origen, cuya formación ocurre como resultado de la asimilación de la experiencia histórico-cultural de carácter social (apropiación de la herencia cultural creada por la humanidad fijada en los instrumentos y en el lenguaje), a través de la actividad, la comunicación y el liderazgo de la plana directiva, con rasgos de

educación en sentimientos, valores y principios, son insumos para la solución de conflictos y satisfacer las necesidades de convivencia entre docentes.

Es importante partir del hecho de que el conflicto forma parte natural de las relaciones cotidianas, cada docente tiene sus necesidades, preferencias, puntos de vistas y valores diferentes, por lo que es inevitable que haya conflictos; lo importante es cómo se afronta y que mecanismos utilizar. El docente en un estado psicológico normal, actúa y enseña ideas de resolución de conflictos para todos sus compañeros (as), de esta forma contribuye a la reducción de la violencia en la institución y crear espacios y ambientes pacíficas de manera sostenible.

La convivencia es duradera cuando la propia institución está atenta a la solución de conflictos, es decir, los docentes promueven las relaciones sociales, sin obviar la acción de los demás actores educativos. Asimismo, toma en cuenta la unidad dialéctica entre socialización e individualización, al combinar armónicamente los intereses individuales y sociales en la proyección y formación continua en temas de convivencia en la institución de educación superior.

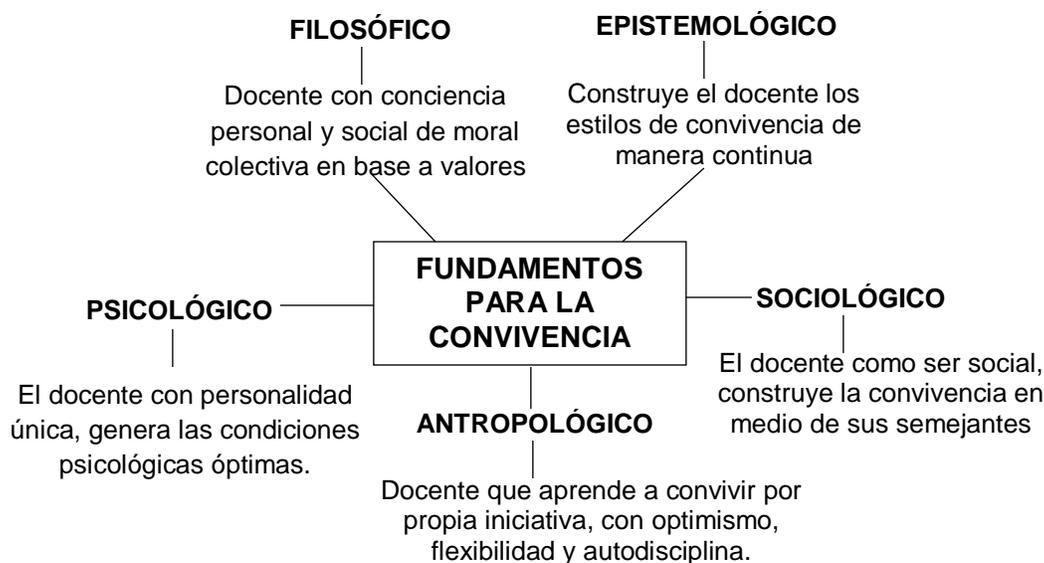
La institución es un espacio para el proceso de socialización, donde los conflictos y las diferencias entre los docentes forman parte de las relaciones sociales y la gestión asume la responsabilidad de que los docentes realicen la socialización, incluido la convivencia y enfrentar así a sus problemas, aprendiendo a solucionar sus conflictos de forma pacífica y cooperativa, promoviendo así el desarrollo de competencias cognitivas, socio-afectivas y emocionales.

Crear un ambiente psicológico favorable de convivencia en docentes, implica hacer el proceso de análisis causal del conflicto, que constituye el primer acercamiento que tiene el responsable de la convivencia institucional desarrollando actividades de ayuda y alternativas de solución desde la visión profunda y justa del problema, promoviendo la interacción con los directivos bajo metas de solución al conflicto, siguiendo una misma línea de trabajo, en base a la

recopilación de información de manera científica y estructurada sobre el fenómeno que ha originado el conflicto, de manera consciente de su amplitud y profundidad del problema y la posible solución del conflicto.

Los docentes psicológicamente en muy buenas condiciones, bajo la mediación del responsable de la convivencia institucional, empiezan la solución del conflicto bajo la aceptación de ambas partes de manera confidencial y con un diálogo eficaz es posible una solución exitosa. Luego se empieza la negociación sistémica a partir del análisis profundo y detallado del conflicto y sus repercusiones, cuya alternativa de solución al conflicto es la adopción aceptada por ambas partes (decisión conjunta). Finalmente, se hace el seguimiento del conflicto, que consiste en un proceso que busca el cumplimiento de los lineamientos y compromisos mutuos establecidos durante la negociación de la solución del conflicto.

Figura N°1: Fundamentos



Fuente: Elaboración propia. Fundamentos para la convivencia en el IESTP-Espinar. 2014.

2.2. Base teórica científica.

2.2.1 TEORIAS CIENTIFICAS PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA EN LA INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR

El hecho de convivir entre docentes ha resultado y resulta problemático en muchos casos, más allá incluso del ámbito en que la convivencia tenga lugar; incluso se trata sin duda de un fenómeno realmente complejo. A pesar de que es un centro de educación superior, la convivencia constituye un aspecto clave para el desarrollo institucional.

Aprender a comunicarse, interactuar e integrarse, entre docentes, respetar, tener actitudes positivas, a creer en el consenso debe ser una prioridad para toda la institución. Promover la convivencia es potencializar, desarrollar las habilidades no sólo sociales sino cognitivas y afectivas, también, mejorar el desempeño docente, refleja un fortalecimiento profesional y la vida familiar social satisfactoria y autónoma.

La importancia de la convivencia, se da con mayor énfasis en el año 1993; la UNESCO, a través del informe de Jacques Delors, en relación con el perfil deseable para la educación del siglo XXI. Enfatiza allí la necesidad de que la misma se concrete en base a cuatro pilares o aprendizajes fundamentales: aprender a conocer, aprender a ser, aprender a hacer y aprender a convivir. La convivencia aparece explícitamente como una preocupación relevante; es decir, alcanza un estatus equivalente a otros aprendizajes que se consideran indispensables de desarrollar estas capacidades en todos los niveles educativos. Asimismo, la convivencia es motivo de aprendizaje, deja de ser visualizada simplemente como un asunto natural y espontáneo; se trata ahora de una cuestión cultural que debe ser construida y apropiada de manera sistemática.

2.2.2 TEORIA CONDUCTUAL DE LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL: SEGÚN BANDURA Y SKINNER.

Bandura, (en Beltrán 2000:47), señala que para la convivencia influye el “ambiente, conducta y factores personales”.

Entonces, el entorno constituye un espacio para desarrollar una convivencia de carácter social, porque implica la intervención interpersonal y se centra especialmente en el aprendizaje humano, en su vivir diario y el aprendizaje por observación, el cual economiza tiempo y energía en tanto no requiere que el sujeto tenga sólo aprendizajes directos o auto-experienciales, sino que aprende en forma mediatizada, imitando y reproduciendo una serie de patrones, actitudes, estilos, modos lingüísticos, otros., entre ellas se explica la violencia entre iguales. La convivencia social es por modelamiento, en el cual el aprendiz aprende desde otro (modelo) fundamentalmente actitudes, para el bien de la convivencia democrática en la institución.

A diferencia del conductista y a semejanza del cognitivista, Bandura sostiene que en el caso del ser humano éste “no se limita a responder frente a los estímulos, sino que los interpreta”, otorgándoles significado, conforme al cual preverá sus acciones.

Por tanto, en el aprendizaje no sólo intervienen factores externos sino, decisivamente, procesos cognitivos y emotivos internos, en constante interacción recíproca. En el aprendizaje por observación (modelado) intervienen factores tales como: atención, retención, reproducción motriz y refuerzo, y tiene efectos: instructor, inhibidor o desinhibidor de conductas ya aprendidas, facilitador y activador de emociones, lo cual es muy importante tanto en la situación educativa como en la influencia de los medios de comunicación masiva, a través de los cuales (modelos simbólicos) se transmiten actitudes, patrones de pensamiento,

tendencias emocionales y nuevos estilos de conducta (modas, lenguaje, canciones, ritmos, como también agresión, violencia, entre otros).

En esta teoría el aprendiz no es un mero receptor y asociador pasivo, sino que participa como un predictor activo de las señales del medio, en las cuales ve no sólo respuestas sino expectativas, en función de sus motivaciones intrínsecas. Por tanto, no sólo se da un aprendizaje reproductivo, sino también productivo, en tanto el sujeto permanentemente está integrando diversos modelos, generando facilitación social para sus conductas interpersonales.

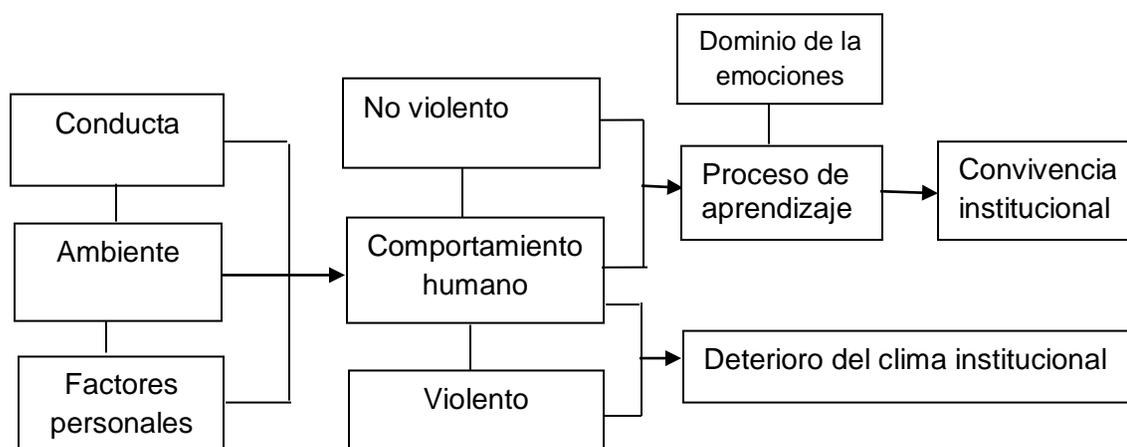
Cuando el docente tiene oportunidad de inmiscuirse en el mundo laboral en la institución, y tiene su primer contacto con sus compañeros(as), se inicia una relación que va a influir de manera importante en el desarrollo de su crecimiento profesional y de la propia institución, en base a su conducta personal y social. La motivación, el compromiso con la tarea y la satisfacción con el clima institucional dependen en gran medida, de la calidad de las interacciones y de los procesos de comunicación que acontecen en estos escenarios y que definen el proceso de gestión institucional. La relación docente-docente determina el clima de convivencia en la institución y el nivel de satisfacción con el que el docente desarrolla su tarea y establece las relaciones con sus compañeros de trabajo.

El componente relacional y la comunicación interpersonal son importantes en el proceso de gestión institucional que sin él no podría realizarse, es decir, que una gestión de calidad requiere de una relación eficaz. La conducta específica del docente determina la importancia de la comunicación humana, al considerar que el contenido de la comunicación siempre está supeditado y determinado por la relación existente entre el emisor y el receptor (entre colegas).

Pero establecer y compartir escenarios de relación interpersonal entre docentes no es una tarea fácil, promueven interés, satisfacción y solución a los problemas y conflictos. De ahí que la relación docente-docente en la institución es una de las

prioridades a las que hay que poner mayor atención, como una competencia de la plana jerárquica. La relación que se mantiene entre docentes es importante por la dimensión emocional, que permite generar espacios psicológicos de satisfacción y la buena relación personal e institucional que van más allá de lo cognitivo o científico, sino promover el clima institucional, regulado por las normas de convivencia que controlan la conducta personal y social del docente.

Figura N° 2: Teoría conductual de la convivencia institucional



Fuente: Elaboración propia, en base a Bandura, (en Beltrán 2000). 2015.

Skinner (en Beltrán 2000) quien, concentrándose en el análisis de los factores externos que intervienen sobre el comportamiento humano, señala que todo comportamiento es aprendido por sus consecuencias inmediatas en su entorno.

La variable espacio desempeña aquí un importante papel, siendo lo más determinante las respuestas emitidas y sus efectos, sobre el entorno o sobre el propio sujeto. De esta forma explica que todas las conductas violentas y de acoso, serán reforzadas por las consecuencias de la respuesta emitida.

2.2.3 TEORIA DE RESOLUCION DE CONFLICTOS PARA LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL SEGÚN BICKMORE.

Como institución de educación superior, constituye el primer espacio social donde los docentes y otros actores interactúan cotidianamente con la diversidad humana a nivel cultural, religioso, género, económico, cultural o étnico distinto. Esta realidad hace de los espacios la posible confrontación, en donde los docentes entran en conflictos sociales tales como la exclusión, la marginación (violencia estructural) o la agresión (violencia directa), celos profesionales, entre otros. Al mismo tiempo, estas formas de convivencia se convierten en espacios privilegiados, los docentes pueden tener oportunidades para aprender a enfrentar estos conflictos en forma constructiva, con toma de decisiones asertivas y en equipo.

Bickmore (2001:143), señala que “Dado que el conflicto está intrínsecamente envuelto en relaciones de poder social”. Ello implica, desarrollar la convivencia democrática en la institución y compromete compartir el poder con los docentes en el proceso de resolución de conflictos. Por tanto, en este contexto, el conflicto es visto como un elemento constitutivo de las relaciones interpersonales debido a las diferentes necesidades, intereses y valores que los docentes tienen como profesionales. Los conflictos se resuelven con métodos no violentos, eliminando las causas sistémicas y profundas que les dan origen (violencia estructural), como pueden ser la exclusión o el desequilibrio de poder institucional.

Basándose en la teoría de resolución de conflictos, Bickmore (2011:105), identifica un continuo de tres metas y métodos a través de los cuales las instituciones educativas y los docentes pueden manejar el conflicto: “ 1) contener la violencia (peacekeeping), 2) resolver los conflictos pacíficamente (peacemaking), y 3) construir la paz (peacebuilding)” .

La contención de la violencia, básicamente se enfoca a promover la seguridad entre los docentes a través de la vigilancia y control del comportamiento agresivo, entre ellos y al mismo tiempo sean capaces de responder adecuadamente a las normas de convivencia. La resolución pacífica de conflictos, es reducir el comportamiento agresivo en los docentes a través de la resolución de problemas, bajo diversos procedimientos como el entendimiento mutuo, el diálogo, la mediación, la negociación y la deliberación. Finalmente, la construcción de la paz es el proceso más complejo cuyo objetivo central es identificar y transformar las causas profundas-estructurales que generan los conflictos, como son la inequidad, la exclusión, las jerarquías sociales discriminatorias o la falta de oportunidades de participación. Por tanto, la construcción de la paz implica desarrollar de manera sostenida de prácticas institucionales democráticas en la institución a partir de la distribución equitativa del poder.

Siguiendo la idea de un continuo entre la paz negativa y la paz positiva, los tres procesos antes descritos se construyen de manera sistémica e integral. Es decir que las acciones diarias influye las condiciones del medio donde uno vive, lo que no quiere decir que si está en un medio violento se reacciona de la misma forma, sino que por el contrario, existe la opción de actuar bajo concepciones democráticas que contribuyan a una mejor convivencia, con nuevas alternativas para estimular una mayor participación de los docentes en todos los ámbitos de la convivencia y la observancia de las normas por parte de todos los miembros de la institución.

La convivencia implica primero reconocerse como seres únicos y diferentes, capaces de solucionar conflictos, ello implica enfrentar el conflicto desde el aprender a convivir con él, pues siempre va a estar presente en un mundo lleno de incertidumbres, porque todo está cambiando, en especial los docentes con las que se relaciona cada día; segundo el otro diferente, porque cada docente es un mundo del que se conoce apenas una parte; y tercero la memoria colectiva,

porque la mayoría de las cosas que se hacen en la vida cotidiana son el producto del conocimiento que ha desarrollado la institución y la sociedad desde tiempos pasados.

Enfatizando el tema del conflicto, éstos son momentos de circunstancias negativas y desagradables, que por lo general están vinculadas con la violencia, que a su vez significa infringir los derechos e integridad de la persona. Los seres humanos tienen la necesidad de relacionarse entre sí para garantizar la existencia, desde este punto de vista es posible reconocer a los demás como facilitadores de la vida en comunidad. Sin embargo, las personas como seres diferentes y antagónicos están expuestas al conflicto por la diferencia de sus prioridades e intereses.

Reconocer la complejidad de los seres humanos y evitar verlos como una amenaza, facilita el manejo de las situaciones de conflicto, permite la comprensión de la interacción humana y contribuye a generar los cambios que la sociedad requiere.

Respecto a la incertidumbre, en el mundo donde vive el docente, ofrece la apariencia de orden y certidumbre permanente, de tal forma que parece que nada cambiará. Sin embargo, la vida social está en permanente dinámica y sujeta a cambios. En esta dinámica cualquier elemento que signifique transformación, causa inseguridad o incertidumbre. Desde tal óptica, las instituciones como la institución de educación superior y los medios de comunicación, tienen la responsabilidad de construir formas de convivencia flexibles, que analicen las bondades de lo nuevo y estén dispuestas a abrirles su propio espacio, lo cual demuestra que la sociedad se transforma y, por consiguiente, la incertidumbre es inherente a la condición humana.

El docente es considerado como otro diferente, es decir que cada uno es diferente, piensa y actúa distinto y forma parte de un grupo cultural con tradiciones y costumbres particulares. Sin embargo, esta pluralidad puede convertirse en una

amenaza permanente para la convivencia, cuando se piensa que lo ideal es uniformar a las personas en su pensamiento y actitudes. Reconocer a los demás seres humanos como diferentes, es comprender su integridad y aceptar la diversidad de la sociedad de la cual forma parte.

Concerniente a la memoria colectiva en el docente, constituye la información que tiene cada uno acerca de la cultura y de la manera cómo funciona una institución y la sociedad a la que pertenece. Esta información orienta la cultura de la gestión institucional o al grupo social, define las pautas de convivencia y determina las formas de preservación o de adaptación frente a nuevas situaciones. Por eso, cuando en la memoria colectiva de una institución o sociedad está definida una determinada práctica de convivencia, lo más probable es que esta se perpetúe al transferirse de generación en generación.

Aprender a manejar conflictos en forma constructiva está directamente relacionado con la convivencia democrática. Bickmore (2008:65), señala que “manejar conflictos implica: escuchar puntos de vista diferentes; desarrollar el razonamiento persuasivo y la argumentación; y aprender a deliberar y negociar hacia la toma a acuerdos, incluyendo el proceso de toma de decisiones”. En la democracia, las habilidades constructivas para el manejo de conflictos y los valores no violentos conforman el comportamiento que se espera muestren los docentes como profesionales del presente comprometidos con el desarrollo de políticas institucionales.

La solución de conflictos que pondera el fortalecimiento de la convivencia institucional entre docentes es sistémico, que depende mucho la formación del docente desde la familia, porque es el primer escenario de la convivencia, en ella se dan los principales procesos de socialización, porque se aprende a ser papá, mamá, hija, hijo, hermano o hermana y a ser miembro de un grupo humano denominado familia. La convivencia en familia permite aprender y reproducir las prácticas que respetan las "reglas", es decir, las prácticas democráticas, o por el

contrario, las prácticas violentas. La familia, entonces tiene una gran responsabilidad en cuanto al conocimiento y a la formación de una convivencia fundada en las prácticas democráticas. A partir de la familia se irradia los niveles de interrelación con la sociedad y toda su estructura que es muy complejo, este último son facilitadores para alcanzar una sana convivencia.

La institución, entendida como el espacio de socialización entre docentes, bajo un objetivo claro, tiene una gran importancia en la formación de estudiantes; por eso, en la actualidad es considerada por la sociedad como el principal responsable del presente y futuro del país y como la máxima orientadora y formadora de sus ciudadanos (Estudiantes). En la institución es posible construir saberes, nuevas miradas del mundo y formar continuamente profesionales responsables, tolerantes y participativos.

El interés de la institución es fortalecer la convivencia mediante prácticas que acepten la diferencia, que resuelvan el conflicto, que protejan la vida, los Derechos Humanos y la felicidad, y que estén abiertas a afrontar nuevos cambios. Fundamentalmente, a aprender a no agredir al congénere, aprender a comunicarse, a interactuar, a participar en la concertación de intereses y en la toma de decisiones, aprender a cuidarse uno mismo y el entorno, aprender a valorar el saber social, el conocimiento de los saberes culturales y académicos forman mujeres y hombres más vinculados a la historia y a la vida cotidiana de la sociedad, y por tanto con mayor capacidad para comprender los beneficios y las posibilidades de la convivencia social.

Los mecanismos para negociar el conflicto, en el marco de la teoría general para resolver conflictos, son los acuerdos o soluciones de ganar-ganar, es decir que, las partes involucradas lleguen a acuerdos que pueden satisfacer los intereses de ambos. De esta manera, no hay perdedores ni ganadores absolutos, sino que cada uno obtiene un beneficio, tomando decisiones compartidas, cuyas partes involucradas participen directamente en el proceso de búsqueda de una solución,

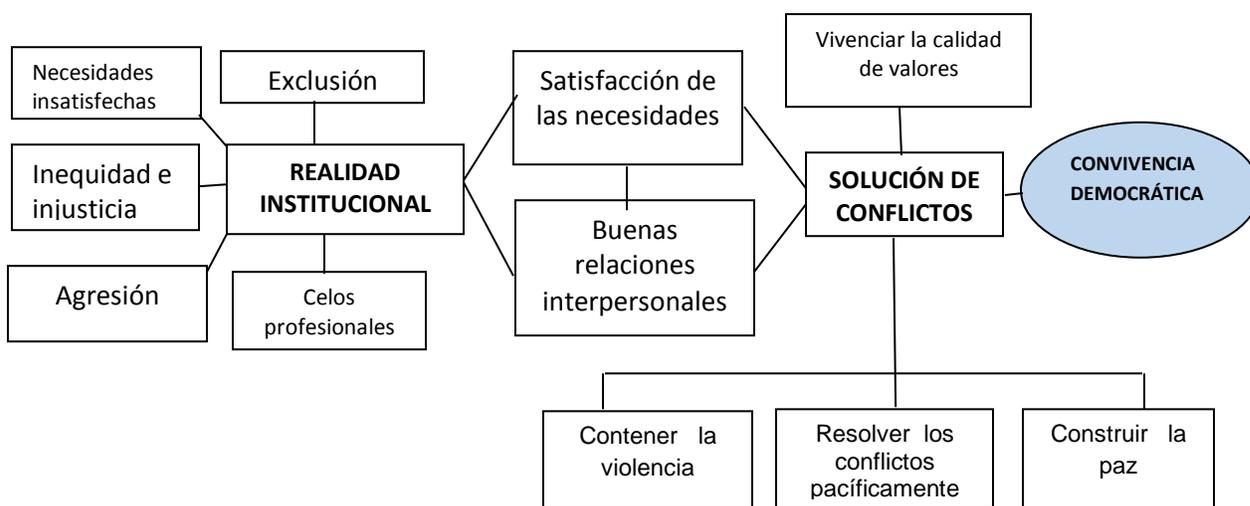
por cuanto cada uno tiene un conocimiento más objetivo de la situación y puede proponer soluciones efectivas que convengan a todos y así lograr acuerdos rápidos y eficaces.

El equipo responsable del mejoramiento de la convivencia ayuda a conciliar, a poner de acuerdo a las partes que se debaten en una controversia de intereses y propósitos. El papel del equipo de convivencia es inducir a las partes a realizar un proceso de análisis que les indique el mayor número de posibles soluciones y tomar la decisión más conveniente, para promover la convivencia pacífica, buscar la solución inteligente y pacífica de los conflictos entre docentes, tomar decisiones en equidad y justicia.

La otra forma de solucionar conflictos, es cuando se procede con la democratización de la institución, haciendo un nuevo escenario de convivencia, cuyos ámbitos de discusión, formación y participación logran gran impacto en las relaciones entre docentes, porque en ella se practica la democracia para la gestión de principios y valores de la participación democrática de los docentes, en el marco del respeto a los Derechos Humanos, la paz y la democracia, basados en las normas de convivencia en el cual se definen los derechos y las responsabilidades de los docentes; quienes son protagonistas de hacer más respetuosas las relaciones de convivencia y a formar ciudadanos con una mayor capacidad para ejercer sus derechos y cumplir con sus deberes en el marco de una sociedad democrática.

La convivencia institucional es exitosa, siempre en cuando que exista paz desde todo punto de vista, bajo criterio de entendimiento mutuo entre docentes de la institución; tener paz significa una comunicación horizontal, trabajar en mancomunidad, trabajo en equipo, convivencia democrática entre los docentes sin discriminación alguna.

Figura N°3: Teoría de resolución de conflictos para la convivencia institucional



Fuente: Elaboración propia, en base a los planteamientos de Bickmore. 2015

2.2.4 LA TEORIA ECOSISTEMICA DE CONVIVENCIA INSTITUCIONAL.

La teoría desarrolla la relación entre los factores individuales y contextuales, considerando la violencia como el producto de muchos niveles de influencia sobre el comportamiento, problema sumamente complejo, enraizado en la interacción de muchos factores biológicos, sociales, culturales, otros.

La acción preventiva debe fundarse en una perspectiva ecológica, de manera global y sistémica, que comienza en la familia, continuar en ámbito personal de los docentes y apoyada por acciones en el ámbito socio-comunitario. Es evidente la influencia entre el individuo y la colectividad, lo que exige y permite abordar la violencia desde varios ámbitos al mismo tiempo y en un mismo contexto.

Básicamente se considera tres ámbitos de actuación frente a la violencia: Individual: el docente necesita apoyo al interés por su desarrollo personal por parte de los directivos de la institución. Familiar: en el seno de la familia es donde

se aprenden la violencia y se requiere fortalecer la paz en ella. Institucional: la creación de un ambiente institucional seguro que favorezca el respeto y un grado óptimo de confianza, basada en la comunicación y en la responsabilidad mutua hacia todos los miembros de la institución, es una exigencia que va acompañada de medidas que faciliten al docente, herramientas necesarias para manejar los conflictos de manera positiva, a través de programas específicos y de la incorporación de figuras como mediador de la convivencia institucional.

Siguiendo el trabajo de Arribas y Torrego (2006), la institución tiene un papel activo en el tratamiento de los conflictos, ya que se propone un procedimiento democrático de elaboración de normas y consecuencias ante su incumplimiento, además de establecer una estructura especializada en abrir un dialogo en relación con el conflicto, el equipo de mediación y tratamiento de conflictos. Con una clara intención preventiva, se realizan propuestas orientadas a la prevención de los conflictos potenciando un conjunto de medidas de tipo organizativo y curricular.

La gestión de la convivencia se caracteriza por aplicar una política de paz, el diálogo, la comunicación, el mejoramiento de las relaciones interpersonales, la responsabilidad en el fortalecimiento de la convivencia democrática, participación activa del docente en toda la gestión institucional en el marco de igualdad de oportunidades y de justicia.

La solución de la violencia y conflictos en los docentes implica, aplicar las normas de manera justa y con alto compromiso y vivenciarlo en su oportunidad. Por otro lado, la organización en la institución debe generar espacios para el diálogo como un mecanismo pertinente de procedimiento para prevenir la profundización de conflictos, para ello es necesario que los docentes estén suficientemente capacitados en comunicación eficaz y asertiva. Asimismo, el aspecto de gestión institucional está cargado de manera implícita con temas de convivencia democrática, tratamiento de conflictos, comportamientos antisociales, entre otros, donde el docente pueda reforzar la convivencia institucional con su rol de ser

protagonista en la resolución de conflictos, de manera responsable y coherente, planteando actuaciones lógicas y razonables.

El presente planteamiento, no solo pretende prevenir la aparición de la violencia, sino también contribuir a incorporar, en la cultura de paz a través de una serie de estrategias pacíficas para la gestión de los conflictos y la toma de decisiones, fortaleciendo el clima institucional favorable en docentes basado en la convivencia sostenible.

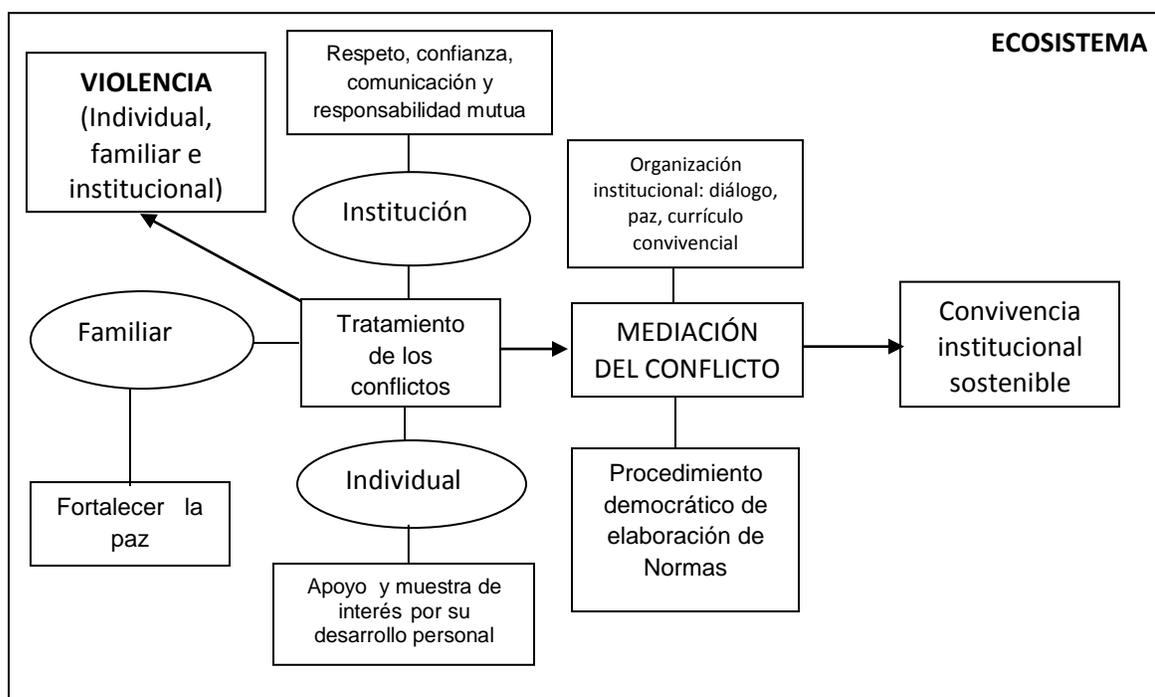
La teoría ecosistémica pondera la vida regida por círculos sociales, élites de amigos y grupos selectos de personas que acompaña en las actividades de integración y reintegración social, desde el nacimiento el hombre hace contacto con un círculo social muy selecto denominado familia, pero ahora bien la suma de todos los entes que acompañan a lo largo de la vida constituyen el ecosistema de convivencia.

En la actualidad el docente es un ser naturalmente social, donde el ecosistema de convivencia constituye una serie de acciones que entrelazadas entre sí buscan un final feliz, la socialización y la aceptación que los docentes buscan al momento de tener contacto con otros colegas, inmersos en una serie de conceptos de relaciones humanas enfocadas y encaminadas a la autorrealización de cada docente.

El ecosistema de convivencia es la acción y la actividad dada de cuatro maneras esenciales: De docente a docente, de docente a equipos, de equipos a docentes y de equipos a equipos, esta interrelación depende de la situación actual, al estatus social, la armonía personal o grupal y de la extroversión de las personas; es importante que como parte de un equipo específico se tenga interacción que son acciones extrovertidas y externas hacia otros actores educativos e interactividad con todos, ya que armoniza y desarrolla las relaciones estratégicas diferenciadas entre uno y otro en medio de las actividades que fortalecen las relaciones.

Los actores educativos componen parte del ecosistema general de vida que se lleva y dentro de ese ecosistema general de vida en el cual se dan los procesos de convivencia, antropológicamente y sociológicamente se conoce que es parte esencial de la dinámica institucional en base a la comunicación eficaz; es decir, desarrollar una buena estrategia de comunicación; asimismo, se tendrá que tomar en cuenta a que equipo de docentes se está dirigiendo, tener acercamiento constante a ese equipo con la finalidad de tener convivencia mínima en relación con sus actividades y relaciones interpersonales.

Figura N°4: La teoría ecosistémica de convivencia institucional



Fuente: Elaboración propia, basado en Arribas y Torrego (2006). 2015

2.2.5 LA TEORÍA DE LA CALIDAD DE VIDA Y LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

La teoría de la calidad de vida, tiene como objetivo principal la mejora de cultura de paz y de la convivencia en la vida institucional, donde la gestión de la convivencia considera la presencia del liderazgo de los directivos que refleje la solidez de la gestión de la convivencia. La planificación estratégica, involucra la presencia de valores, creencias y actitudes, como parte del proyecto institucional,

fortalecido por la gestión del talento humano, que implica aprovechar al máximo las aptitudes del docente para la mejora de la convivencia escolar.

La previsión de recursos para la mejora de la convivencia institucional, es muy importante para garantizar el conjunto de actividades de gran valor y que permitan lograr los resultados del plan de convivencia, que busca la satisfacción del docente y de sus familias como beneficiarios indirectos, para ello es preciso considerar las opiniones, deseos, así como las expectativas del desarrollo personal del docente.

Se reitera que la satisfacción del docente, es muy importante cumplir las políticas institucionales, cuyas expectativas de desarrollo docente son razonables, entendiendo que el docente asume en la institución una alta responsabilidad a través del desempeño en medio de la paz, y esta a su vez refleje el impacto exitoso en la sociedad producto del plan de convivencia en la institución.

La vida institucional implica una serie de derechos y obligaciones del docente, cuyas costumbres y normas permiten una mejor calidad de vida, basada en la convivencia entre docentes para una mejor cohesión institucional. La convivencia se basa en valores como la solidaridad, el respeto, la responsabilidad mutua y la cooperación. El ejercicio de estos valores favorece el sentido de pertenecer a la institución y ser considerado miembro de ella, fortalecidos con la identidad, que constituye el conjunto de cualidades (actitudes y comportamientos) que permiten a las personas vivir en paz, respetando y aceptando siempre las reglas del juego de la democracia y los derechos fundamentales, cuyo ejercicio de la convivencia corresponde al conjunto de docentes que viven en la institución bajo una gestión responsable.

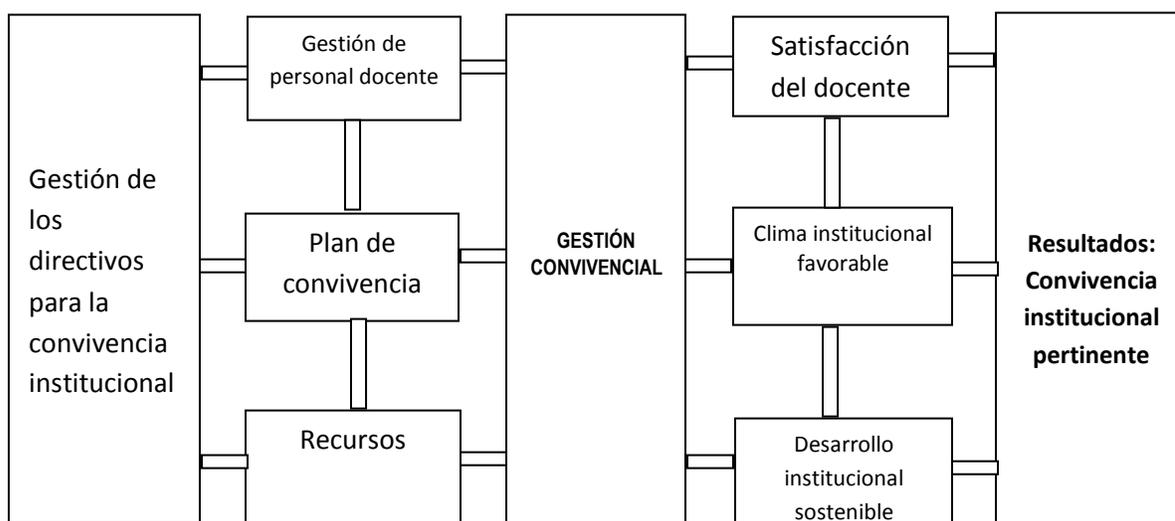
Las normas regulan la convivencia, la vida en la institución, los derechos y deberes. Conocer y practicar las normas ayudará a mejorar las relaciones y convivir con el grupo de docentes y en definitiva, a mejorar la calidad de vida de todos; esta forma de vivir se irradia a la sociedad con la finalidad de garantizar la convivencia de hoy y de mañana. Los docentes son responsables de sus actos y

debe ser ejemplo para la familia y el trabajo como espacios de desempeño para la convivencia.

La calidad de vida bajo la convivencia democrática, promueve la cultura institucional, que implica la reunión con todos los docentes y miembros de la institución donde se proponen las normas de convivencia reconociendo a los docentes que cumplan con mayor fuerza y credibilidad todas las normas propuestas. El procedimiento de reconocimiento son métodos de motivación para que los docentes de la institución creen más expectativa en los demás actores de la institución, con la finalidad de seguir fortaleciendo la convivencia democrática en la institución.

La importancia de la convivencia institucional, cuyo significado total como tal no es sólo pasar el tiempo juntos y dialogar, más al contrario, se trata de compartir experiencias desde diferentes puntos de vista, desde las formas de convivencia familiar, profesional, con intenciones responsables como metas, objetivos y políticas institucionales, todo ello con la finalidad de vivir en armonía, felicidad y a satisfacción plena de las necesidades de los docentes de educación superior.

Figura N°5: La teoría de la calidad de vida y la convivencia institucional



Fuente: Elaboración propia de teoría de la calidad de vida y la convivencia. 2015.

2.2.6 TEORÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA PARTICIPATIVA EN LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL EN EL IESTP-ESPINAR

La teoría se orienta hacia el papel relevante del docente en el proceso participativo, democrático y reflexivo, consecuente con la condición de los docentes como trabajadores como parte de los medios fundamentales de producción y servicios en las diversas áreas. En el proceso de dirección surgen relaciones de carácter social entre los docentes, así como entre estos y los recursos, requiere lograr que los elementos del sistema funcionen armónicamente como un todo, rectificar fallas, combinar la estabilidad con el cambio, mantener y perfeccionar resultados de interés social. Para garantizar estas relaciones de carácter colectivo en la institución, es necesario organizar el sistema de dirección dinámica que esté caracterizada por un flujo efectivo de las relaciones interpersonales entre docentes y los actores del entorno.

La gestión se configura como una actividad compleja, multidimensional, multifactorial, que abarca los diferentes criterios valorados. García (1999:28), señala que “Un director (...) debe trabajar para cumplir las exigencias sociales planteadas a la institución, evitando la entropía, estimulando la actuación e incentivando las relaciones armónicas entre todos los factores, con una alta eficiencia en el uso de los recursos”. La característica esencial del proceso de gestión radica en su doble interacción, gestión del talento humano (estudiantes, docentes, administrativos y agentes sociales) y como resultado (aprendizajes, conocimientos, normas, comportamiento, valores). Su desafío es dinamizar los procesos y la participación protagónica de los actores que intervienen en la gestión institucional, construyendo procesos de calidad para lograr los resultados deseados en función a las metas y objetivos de la institución.

La organización de la convivencia, empieza con la comprensión de la convivencia misma como algo que comienza a ocurrir de manera consciente en el quehacer cotidiano de la institución, muchas veces en espacios diferentes a la misma. Es decir, la cotidianeidad de los encuentros que ocurren en la institución entre los

docentes, no son visualizados como convivencia. Pero sin embargo, la institución constituye un espacio de convivencia en el marco de la educación formal, definido por acciones pedagógicas recurrentes que dan cuenta de su misión, además de otros tipos de acciones organizacionales, también recurrentes destinadas a apoyarla, que dan lugar a una trama de interacciones entre los docentes, que bajo una organización jerárquica ubican la fluidez de la cultura organizacional.

Así, la misión de la institución reúne a los docentes para que desarrollen actividades en función a los intereses y objetivos comunes, en algunos casos articulados, en otros difusos, a partir de los cuales construyen significados compartidos, generándose así comunidad. No obstante, evitar que la institución esté organizada de manera que hace difícil el desarrollo de una auténtica comunidad. Efectivamente, los docentes tienen en común muchos elementos en virtud de que se sitúan objetivamente en una misma realidad institucional, a pesar de las barreras que afectan el compartir esa vivencia, los conocimientos y el lenguaje asociado a esos conocimientos, entre otros; ello fortalece la convivencia en los docentes.

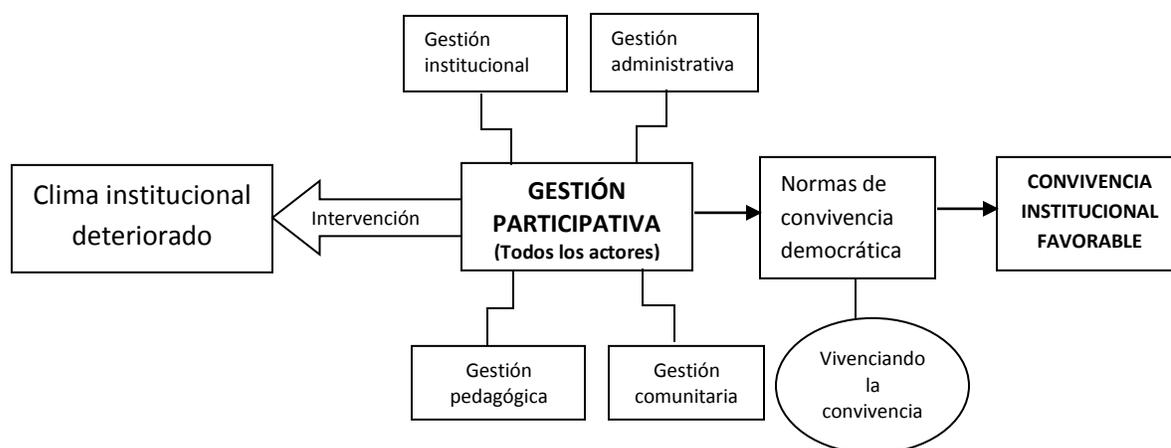
Ballester (2006:67), señala que “El modo de convivir es propio y característico de cada institución y se va configurando a partir de una serie de inestables condiciones organizacionales”. Lo importante a resaltar en este punto es que la forma de convivencia transmite poderosos mensajes educativos, generalmente implícitos y en consecuencia, no intencionados ni alineados con el tipo de gestión institucional que se desea lograr, en medio de una convivencia democrática y con el clima institucional favorable y deseable para lograr resultados eficaces.

La gestión de la convivencia es una necesidad para el buen funcionamiento de la institución y se considera como un aspecto vital como fin educativo en sí mismo. Por tanto, las actividades programadas y desarrolladas se relacionan con la convivencia. Se considera que la participación en la gestión de la convivencia no sólo facilita que haya un buen clima institucional, sino que también es una forma

de que los docentes tomen conciencia de la importancia de la convivencia que favorece el desarrollo de la autonomía moral y una capacidad de autogestión y de autorregulación personal, institucional y social. La gestión participativa de la convivencia hace referencia a dos aspectos fundamentales, la elaboración colectiva de las normas y el tratamiento colectivo de los conflictos.

Las normas de convivencia se elaboran de forma colectiva, a partir del análisis y la discusión entre docentes y otros factores. Asimismo, se considera que la participación del docente en la elaboración de las normas hace que tenga espacios suficientes para comprender, respetar y ejecutar dichas normas, lo más importante de todo este proceso es que los docentes y demás actores se sientan satisfechos, y que se promueva desempeños de mayor calidad por el ambiente agradable que demuestra la institución, que constituye momentos muy significativos para desarrollar las actividades que conllevan a lograr las metas y objetivos de la institución de educación superior.

Figura N°6: Teoría de la gestión educativa participativa en la convivencia institucional



Fuente: Elaboración propia, gestión participativa en la convivencia institucional.2015.

2.3 Base Conceptual

2.3.1 ENFOQUES DE CONVIVENCIA INSTITUCIONAL INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

La violencia en una institución constituye un problema muy complejo, el cual deteriora el clima institucional y es analizada por los diversos enfoques para la solución respectiva, cuyas estrategias correctivas se encaminan a desarrollar habilidades socio-emocionales en los docentes, y otros mecanismos de control, para construir ambientes democráticos en la institución de educación superior, con la tendencia de enfatizar la modificación de conductas agresivas en los docentes, fundamentalmente prevenir y controlar todo tipo de violencia. Para ello, es importante que los docentes desarrollen la voluntad y capacidad para cambiar actitudes a sí mismos y así poder cumplir con el comportamiento esperado por la comunidad educativa.

La política institucional orientada hacia la educación para la paz y la democracia, advierten que una orientación restringida de la prevención de la violencia institucional refuerza el supuesto de que los docentes, como personas, son los responsables de la violencia en la institución, soslayando la forma en que las prácticas de convivencia e interacciones cotidianas, así como la organización institucional, la reproducen o la exacerban, políticas desacertadas, competencia intensa, la exclusión, la desvinculación y las prácticas jerárquicas autoritarias, entre otros son en sí mismas formas de violencia estructural que generan violencia directa en la institución de educación superior, que afecta la calidad educativa y los logros académicos.

La convivencia institucional es un elemento clave de la paz, que aborda sus raíces estructurales, tales como la distribución inequitativa del poder y de los recursos, lo que implica revertir la injusticia y asegurar que todos los docentes tengan los medios para participar en el desarrollo de la institución, en base a la construcción de relaciones interpersonales, académicas y culturales justas y duraderas que

ofrezcan a todos y cada uno de los docentes un acceso equitativo al desempeño docente.

La calidad de la educación incluye el desarrollo de habilidades para una ciudadanía responsable dentro de ambientes emocionalmente enriquecedores. En este sentido, la construcción y consolidación de la paz dentro y fuera de la institución radica en la capacidad organizativa de la misma y de los docentes para desarrollar una convivencia democrática, en donde los conflictos sean abordados de manera no violenta, el conocimiento y el poder sean compartidos, con miras a construir sociedades más equitativas, con comunidades justas, incluyentes y democráticas.

2.3.2 ENFOQUE ORGANIZACIONAL PARA LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

Litwin y Stinger (1978), postulan la existencia de dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Ello implica que, en una institución hay convivencia, cuya organización esté exactamente estructurada, en base a la realidad y a satisfacción de todos los componentes y que se evite todo tipo de desigualdad e inequidad; esto significa una planificación responsable desde todo punto de vista. Por otro lado, es muy importante poner en práctica el sistema de recompensa en el docente por haber demostrado acciones en favor de la institución. Hacer convivencia implica también trabajar en base a retos a nivel institucional, donde todos los docentes participan con responsabilidades diferentes, motivo suficiente para fortalecer las buenas relaciones interpersonales.

El trabajo cooperativo en los docentes es muy significativo para fortalecer y lograr los grandes propósitos y metas institucionales, donde todos están comprometidos con el desarrollo institucional en los diferentes aspectos basados en estándares de calidad, de esta manera se determina objetivamente el crecimiento institucional, lidiando en todo momento los conflictos de manera oportuna, evitando el caos institucional, el deterioro del clima en los docentes y un mecanismo importante que juega en todo este proceso es la identidad personal e institucional que cada uno de los docentes pone en manifiesto.

2.3.4 ENFOQUE DEL CLIMA INSTITUCIONAL PARA LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

Según Martínez (2001:8) existe dimensiones básicas que deben ser consideradas en este tipo de análisis, que para estudios de clima organizacional se plantean dimensiones que se refieren mayormente a la vida del personal dentro de la organización y las siguientes están dirigidas a la organización y los campos de acción "yo vivo" y "yo actúo", se refieren respectivamente a las dimensiones concernientes a las actitudes y las intenciones de los trabajadores sobre su labor.

Es importante ponderar el proyecto de vida de cada uno de los docentes, ello significa que la institución conoce la política, el interés, los objetivos, metas hacia sí mismo y para la institución, es decir la convivencia depende mucho de la formación de cada persona y más aún cuanto ellos pueden dar por el desarrollo de la institución en medio de un entendimiento mutuo, bajo el clima de paz, tolerancia, equidad, justicia, ponderando que esta forma de trabajo dentro de la gestión institucional ha de ser positivo y de mayor productividad, evitando toda clase de discriminación entre docentes.

La institución constituye un espacio de convivencia democrática, para ello es importante que brinde espacios al personal docente autonomía, libertad,

autorrealización, entre otros, para que a través de ella puedan desempeñarse dentro de la eficiencia y la eficacia; asimismo, dar las mismas posibilidades a todos los docentes que ocupen cargos jerárquicos o jefaturas, bajo un trato horizontal entre todos y regulados por las normas de convivencia. El mejoramiento de la convivencia está basado fundamentalmente en la actitud del docente para el fortalecimiento de la convivencia democrática como base primordial para una organización, en este caso para la institución de educación superior, ello definitivamente recomienda su trabajo a cada docente.

2.3.4 ENFOQUE DEL LIDERAZGO Y EL CLIMA LABORAL PARA LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en temas de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral, particularmente Kolb (1977:59), señala que “una relación directa entre liderazgo y clima laboral, una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo y el clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables”.

La convivencia en la institución, definitivamente es fortalecida y sostenible cuando el docente tiene rasgos de tener liderazgo, es decir manejar capacidades de persuadir a los demás de manera voluntaria, en términos de relaciones interpersonales prioritariamente, a ello se suma el desempeño con profesionalismo, identidad, compromiso, lealtad, justicia, paz, entre otros, entre docentes, el cual le da soporte al desarrollo de un clima laboral favorable y ello determina la buena gestión institucional, porque el clima institucional favorable implica desarrollar una convivencia muy saludable para toda la institución.

Definitivamente, el docente logra una personalidad sólida, que garantiza más que suficiente para poder fortalecer la convivencia en la institución, en vista de que un docente tiene bien definido su personalidad es porque brinda confianza,

seguridad, credibilidad, lealtad, compromiso, consciencia, paz, tranquilidad, entre otros, todo ello implica tener un ambiente satisfactorio desde todo punto de vista, que pondera con mayor fuerza el logro de los objetivos de la institución. Para lograr la personalidad es importante que los docentes se esfuercen en afinar sus debilidades y empezar a desempeñarse desde el profesionalismo y madurez personal, para crear ambientes saludables que generen muchas posibilidades de mayor productividad y el servicio educativo de calidad que tanto se anhela en la sociedad peruana.

2.3.5 ENFOQUE COMUNICATIVO DE CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

García (2000:43), afirma que la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transferir un clima determinado, sea bueno o malo. Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado.

La importancia de la buena comunicación en la convivencia en la institución, es cuando se desarrolla una fluida comunicación, ello implica extender puentes para un enlace de lo que uno quiere decir, de manera armonizada, para que haya una buena predisposición tanto para hablar, como para escuchar.

Es importante evitar primero el egocentrismo, es decir cuando alguien está hablando y no se presta la debida atención; segundo la subjetividad, cuando la persona susceptible que le da más importancia a como lo dijo en lugar de que le dijo; tercero los prejuicios, cuando uno se deja influenciar de los que dicen; cuarto el resentimiento, porque lleva una amargura por dentro, por la agresividad latente, hay rencor y esto es un real impedimento para la comunicación; quinto la crítica destructiva, el rumor que no se ajusta a la verdad; el mal humor y el pesimismo generando una situación tensa en el ambiente; la verdades a medias, la falta de

cortesía, con palabras ofensivas y sexto la intolerancia, que impide aceptar la diferencia, con todo ello se cierra la comunicación de manera parcial o absoluta.

La buena comunicación sostenible de la convivencia, es cuando el docente hace el esfuerzo para poner la mejor energía, buscando los procedimientos pertinentes en una acción, vencer el orgullo, perdonar y no esperar vengar. Asimismo, tener paciencia, empleando el tiempo prudente para realizar las actividades, practicar la purificación porque renueva y mantiene jóvenes por dentro; todo ello permite lograr una eficaz comunicación con los semejantes, fundamentalmente promoviendo el cambio generacional.

Es muy importante que los sentimientos permitan solucionar los desacuerdos y fortalecer la convivencia institucional, el docente logra la felicidad cuando tiene un ideal de vida, pero también saber que intenciones tienen los compañeros de trabajo en la institución, por ello sin comunicación no hay convivencia, sin convivencia los proyectos personales, profesionales, de equipo, entre otros, es imposible realizarlos, y una buena convivencia depende mucho de la comunicación asertiva.

La vida institucional para que sea plena y satisfactoria requiere de una buena convivencia y por consiguiente una excelente comunicación entre sus integrantes. En efecto, la vida de una institución es un compendio de muchos detalles, por esta misma razón, el éxito de una buena convivencia se encuentra en poder vivir bien esos pequeños detalles que la vida institucional aporta cada día. Las relaciones en la institución crece con el paso del tiempo, al margen que un docente tiene diferentes formas de ver la vida y diferentes formas de comportarse ante ella, muchas veces son completamente opuestas.

La convivencia dentro de la institución no se compone sólo de reuniones para celebrar, acontecimientos especiales como pueden ser festividades, cumpleaños, aniversario, entre otros, sino va mucho más allá, el de promover una unidad en la

diversidad, una familia institucional. Por eso, la buena convivencia se caracteriza por escuchar cuando el otro plantea un problema, ayudar sin escatimar esfuerzos y sin contraprestaciones, ser generoso, en definitiva amar de verdad. La institución crea un ambiente (de amor o de desapego y egoísmo, de rigidez o de ternura, de orden o de anarquía, de trabajo o de vagancia, de ostentación o apariencias o de sencillez, de hipocresía o autenticidad, otros.) que influye en todos los docentes y que luego refleja positivamente a la institución y sociedad.

2.3.6 ENFOQUE DE CULTURA DE PAZ EN LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

El enfoque de cultura de paz y convivencia, son dos aspectos muy importantes que están presentes en un plano de funciones profesionales del docente, porque el desarrollo del profesionalismo, la identidad, la justicia, entre otros, evita crear contextos de violencia, al mismo tiempo lo anterior son enmarcados a los nuevos paradigmas educativos. Por esta misma razón la convivencia y la cultura de paz son parte de los fundamentos y objetivos de la institución.

Según la definición de las Naciones Unidas (1999:2), “la cultura de paz consiste en una serie de valores, actitudes y comportamientos que rechazan la violencia y previenen los conflictos tratando de atacar sus causas para solucionar los problemas mediante el diálogo y la negociación entre las personas, los grupos y las naciones”.

Asimismo, la UNESCO (1995:56) indica que “Una cultura de paz se basa en valores, actitudes, comportamientos y estilos de vida que refuerzan la no violencia y el respeto de los derechos y libertades fundamentales de cada persona. Ella depende de la observancia y aceptación del derecho de las personas a ser diferentes y de su derecho a una existencia pacífica y segura dentro de sus comunidades”.

Entonces, la cultura de paz, percibe claramente todas las manifestaciones de contradicciones, tensiones y falta de consenso que llevan una carga de sentimientos y valores que acompañan las relaciones entre los docentes y los factores que intervienen. La cultura de paz comprende que los conflictos son parte de las relaciones sociales de la vida cotidiana y por tanto, no son buenos ni malos, ya que el curso que adoptan, depende de la forma en la que son enfrentados, que permite la gestión constructiva de conflictos, que implica desarrollar actitudes cooperativas orientadas en el diálogo, la tolerancia y la confianza.

Asimismo, la cultura de paz constituye un procedimiento que favorece el manejo del conflicto, se refiere por lo general a la influencia del responsable de convivencia en la solución del conflicto. Se pretende influir de manera reguladora y evitar la violencia en la forma de solucionar el conflicto, transformando esta última, a través de la superación de causas estructurales, de actitudes y comportamientos de las partes en conflicto a veces violentos. Por consiguiente, la transformación de conflicto va más allá del manejo de conflicto y lleva al cambio del modo de actuar de los docentes y de su percepción del problema.

En la construcción de la cultura de paz, se aprovecha los conflictos como potencial de transformación y como fuente de aprendizaje para el desarrollo de capacidades fundamentalmente vinculadas a la comunicación. Se asumió como principio la prevención, en sentido de generar condiciones que aseguren un ambiente de convivencia pacífica, propicien la cooperación y hagan posible afrontar los conflictos de forma no violenta, mediante la atención en la fase temprana de estos, cuando aún hay comunicación entre los docentes.

La plana docente propone la convivencia pacífica como una manifestación de la cultura de paz, una forma de vida acordada, identificada por valores, comportamientos y actitudes orientadas al respeto a la vida, la dignidad humana, la no violencia, los derechos humanos y el respeto a los principios democráticos. Es decir, es comprendida como la capacidad de relacionar los valores, el respeto, la solidaridad, la tolerancia, la cooperación, la igualdad y la equidad desde una

dimensión social, fue vinculada a la forma en la que los docentes se interrelacionan a partir del cumplimiento de códigos compartidos y establecidos institucionalmente.

La convivencia pacífica, se da cuando se aplica los valores reclamados por los derechos humanos y el sistema democrático, cuando toda la institución vela por la justicia social y cuando existen las capacidades para una gestión constructiva de los conflictos a través del diálogo como práctica y valor. Esto significa trascender personal y profesionalmente en la institución de educación superior.

2.3.5.1 PRINCIPIOS

- **Prevención:** Las actuaciones de los docentes están dirigidas a generar condiciones para la mejor convivencia y a la detección e intervención oportuna en aquellas situaciones que pongan en riesgo el deterioro.
- **Normalización:** Documento que regula la convivencia democrática, igualitaria e inclusiva para todos los docentes de la institución, evitando la exclusión.
- **Participación:** Es la implicación, compromiso e intervención activa de los docentes de la institución. Asimismo, promueve la construcción colectiva y democrática de las normas que regulan las relaciones en la institución, que exige la incorporación y el esfuerzo compartido de todos.
- **Planificación:** La convivencia es planificado, requieren de la reflexión previa de todos los docentes, de tiempos, recursos y espacios adecuados y las actuaciones deben ser considerados en el Proyecto Educativo Institucional.
- **Contextualización:** El Plan de convivencia establece el marco general de referencia para la institución adaptado a la realidad concreta de la institución de educación superior.
- **Coordinación:** La convivencia exige la cooperación y conjunción de esfuerzos compartidos, garantizándose de esta forma la optimización de recursos y la corresponsabilidad y complementariedad en las actuaciones de los docentes.

- Socialización: Las relaciones de convivencia están basadas en el respeto a los derechos individuales y sociales, y las acciones garantizan el aprendizaje de la convivencia y el desempeño de los demás actores de la institución de una manera crítica y responsable.
- Interculturalidad: Todas las acciones de la convivencia tienen en cuenta la pluralidad cultural de la institución, desde el respeto a las diferentes culturas que provienen los docentes, siempre en el marco de los Derechos Humanos.
- Globalidad: Las acciones de convivencia desde un enfoque sistémico, considerando a la institución como un todo, cuyo Plan de Convivencia Institucional inmiscuye a todos los ámbitos de la vida del mismo docente y su entorno más próximo.
- Reconocimiento: La convivencia considera las actividades desarrolladas por el docente a favor de la gestión institucional, son reconocidos desde monetarias, recreativas y pasantías.

Figura N°7: Principios



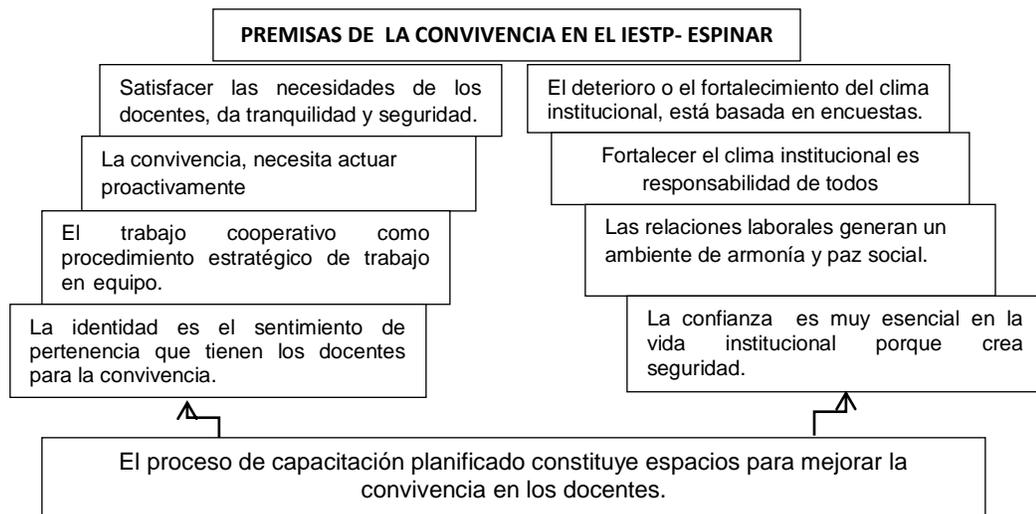
Fuente: Elaboración propia. Principios de convivencia en el IESTP-Espinar. 2015.

2.3.5.2 PREMISAS

Las premisas para la convivencia de la institución superior, es como sigue:

- Percibir el deterioro o el fortalecimiento del clima institucional, se realiza encuestas a los docentes de manera periódica.
- El proceso de capacitación planificado, constituye espacios para mejorar la convivencia.
- Satisfacer las necesidades de los docentes, permite dar tranquilidad y seguridad, el cual fortalece la convivencia.
- Fortalecer el clima institucional es responsabilidad de todos los docentes.
- Llevar a la práctica la convivencia, es actuar proactivamente para la mejora el clima institucional.
- El trabajo cooperativo como procedimiento estratégico, le da sostenibilidad al equipo de docentes por ende fortalece la convivencia.
- La confianza es muy esencial para la convivencia y en la vida institucional, porque crea seguridad en los docentes y en la institución.
- Las relaciones laborales generan un ambiente de armonía y paz social (convivencia) y que es vital para el buen funcionamiento de la institución.
- La identidad es el sentimiento de pertenencia que tienen los docentes frente a las metas y objetivos de convivencia de la institución.

Figura N°8: Premisas



Fuente: Elaboración propia. Premisas para la convivencia en el IESTP-Espinar. 2015.

2.3.5.3 DIMENSIONES

Básicamente se determina cuatro dimensiones para la convivencia, como:

- **Imagen personal:** Es la percepción que tiene los demás docentes hacia un docente, quien demuestra su personalidad, fundamentalmente la confianza, lealtad, respeto, competencia del mismo, profesionalismo y autoestima, gestión del talento humano responsable y con mucho compromiso.
- **Calidad del ambiente:** es la percepción que se tiene de la institución en cuanto ésta facilita y promueve la convivencia democrática, el cual compromete a los docentes su identidad hacia la institución, al desempeño, siempre protegidos por el clima institucional favorable.
- **Integración institucional:** constituye la comunicación y cooperación entre todos los docentes, para alcanzar metas y objetivos de la institución.
- **Vitalidad institucional:** el docente contribuye al dinamismo de la institución, apoyado por el clima institucional favorable para alcanzar metas, con toma de decisiones de manera oportuna para responder a las necesidades.

Figura N°9: Dimensiones



Fuente: Elaboración propia. Dimensiones para la convivencia en el IESTP-Espinar. 2015.

2.3.5.4 FACTORES

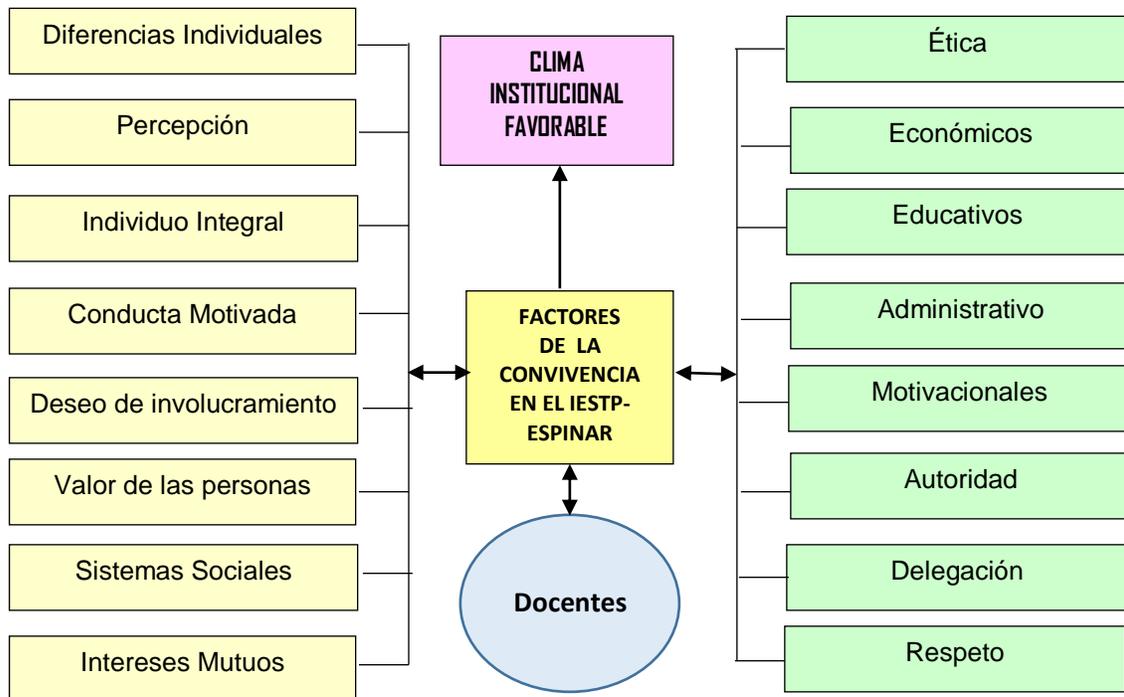
- a. Diferencias Individuales: Cada docente es diferente de todas las demás así como su ADN es distinto, porque desde que nace es única, y las experiencias individuales que comienzan a acumularse desde el nacimiento no hacen otra cosa que acentuar aún más la diferencia entre los docentes son sustanciales y ello determina el comportamiento entre sus semejantes.
- b. Percepción: Un docente entiende la realidad y ve las cosas de manera diferente, por tanto posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes, pero sean cuales fueren las razones, tienden a actuar en base a sus percepciones, ello es muy importante para analizar reflexivamente y enriquecer el clima institucional.
- c. Individuo Integral: El docente constituye un sistema abierto y forma parte del sistema del que se compone un individuo integral y sumamente complejo, el cual le permite adaptarse a diferentes medios o circunstancias y socializarse de manera democrática con sus colegas.
- d. Conducta Motivada. El docente tiene un comportamiento normal por las causas relacionadas con las necesidades satisfechas y con las consecuencias resultantes de sus actos. Por tanto, la motivación es esencial en la institución para lograr un buen clima institucional.
- e. Deseo de involucramiento. El docente se siente satisfecho de sí mismo, gracias a su impulso hacia la eficacia personal por las capacidades que demuestra con su talento e ideas al éxito del desempeño docente con el fortalecimiento del clima institucional.
- f. Valor de las personas. El docente merece un trato digno y humano, entre los docentes debe haber respeto, atentos a sus necesidades y dignidad, con ello se abren las posibilidades de mejorar sus habilidades y capacidades de convivencia, de esta manera tienen la oportunidad de desarrollarse como personas.
- g. Sistemas Sociales. La institución es un sistema social; en consecuencia, sus actividades son gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas,

es dinamizado por los constantes cambios, para garantizar las actividades depende mucho de la unidad y el clima institucional.

- h. Intereses Mutuos. El proceso de interacción en el instituto necesita de las personas de la institución, de esta manera se logra el objetivo personal, social y de la institución en general.
- i. Ética. Promover en los docentes un trato ético, que es una necesidad de primer orden, porque es indispensable para atraer y retener a los docentes valiosos. El docente es responsable, que interviene oportunamente en la resolución del conflicto.
- j. Económicos. Constituyen incentivos económicos por el buen desempeño docente, por la creatividad e iniciativa y realización de trabajos en favor de la institución, por parte de los directivos.
- k. Educativos. Desarrollar procesos de desarrollo profesional de los docentes orientados a intereses institucionales para mantener un clima institucional favorable y promover una nueva cultura de trabajo.
- l. Administrativo. Se designa tareas bajo responsabilidad y toma de decisiones participativas, para promover el clima institucional agradable en forma permanente.
- m. Motivacionales. Desarrollar una política de reconocimiento institucional para que los docentes estén motivados para participar en la identificación, solución de problemas, proyecciones, generar creatividad e iniciativa y mejorar las relaciones humanas, dentro del marco legal vigente.
- n. Autoridad. Esta es una responsabilidad delegada al director de la institución para ejercer la responsabilidad, de acuerdo a su capacidad, por sus conocimientos o dignidad.
- o. Delegación. Es el poder que tiene el director en transferir las tareas, funciones, atribuciones y autoridad para que pueda asumir la responsabilidad para alcanzar propósitos u objetivos específicos de la institución.

- p. Respeto. La principal aspiración de los docentes, es sentirse respetado por los demás, por su trabajo colaborativo, y por el aporte de sus conocimientos hacia la institución.

Figura N°10: Factores



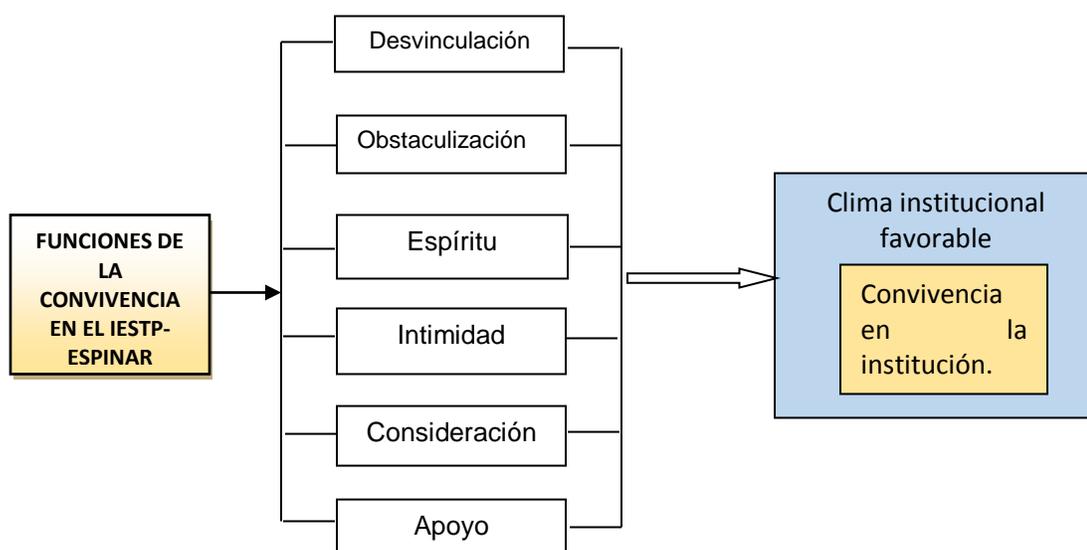
Fuente: Elaboración propia. Factores para la convivencia en el IESTP-Espinar. 2015.

2.3.5.5 FUNCIONES

- Desvinculación. Constituye el proceso de finalizar el vínculo laboral al docente, para evitar es importante cuidar al docente que ha sido eficiente y leal, mejorar el clima interno y generar un impacto lo menos negativo, cuidar su imagen institucional pública y demostrar responsabilidad, a través del impacto social que representan los despidos, obtener estabilidad y preservar el clima interno.

- **Obstaculización:** El trabajo debe estar garantizado bajo un ambiente orientado de alcanzar fines específicos en el que impere la armonía y el trabajo en equipo, y no haya obstáculos en las actividades.
- **Espíritu.** El espíritu de trabajo que tienen los docentes y muy conscientes de sus necesidades sociales se atiendan y que gocen de sus actividades, para ello la institución tendrá que hacer una buena planificación, preparación y conocimiento profundo de lo que se desea hacer y lograr el éxito.
- **Intimidad.** Que los docentes gocen de relaciones sociales amistosas con todos los compañeros de la institución a nivel personal y social. En la institución tienen satisfacciones, alegrías, disgustos, y tristezas, durante las horas de jornada laboral.
- **Consideración.** El comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los docentes como seres humanos con mucho respeto, cordialidad, simpatía con trato digno y justo para todos y que se sientan útiles en la institución.
- **Apoyo.** Es la ayuda recibida por los demás docentes de la institución para ser escuchados por todos y recibir el apoyo incondicional para desarrollar juntos un óptimo proceso de desempeño laboral.

Figura N°11: Funciones



Fuente: Elaboración propia. Factores para la convivencia en el IESTP-Espinar. 2015.

2.3.5.6 COMPONENTES

- a. La disciplina:** Constituye el conjunto de estrategias que se establecen en la institución para el adecuado funcionamiento de la gestión; donde las normas convenientemente establecidas permitan alcanzar los objetivos institucionales. La reflexión y la comunicación son vías para conocer el motivo y el alcance de la falta, al tiempo que se orienta con el docente.

Es importante considerar como conjunción de necesidades individuales y sociales; como fenómeno dependiente de factores sociales, económicos e ideológicos; como medio para lograr otros fines educativos y sociales; como gestión y control del aula. Desde este planteamiento el docente es considerado un gestor del clima escolar y un organizador del trabajo; como autogobierno y autocontrol; como elemento posibilitador del proceso de enseñanza aprendizaje. Las normas son necesarias para la buena marcha del quehacer educativo; como equilibrio de poder y autoridad y como proceso de socialización, es decir la disciplina favorece la maduración, toda vez que garantiza el respeto interpersonal y facilita las interacciones.

- b. Las normas:** Las normas desempeñan un papel fundamental en la creación y consolidación de un ambiente presidido por la convivencia. Lo ideal es: Seleccionar pocas pero necesarias, han de ser claras, razonables, realistas y fáciles de cumplir, compartidas y no impuestas, secuenciadas según su dificultad, primero se cumplen las normas más fáciles y paulatinamente se agregan otras de dificultad creciente, controlables y no esquivables. Las normas perderán su eficacia si no hay un procedimiento que verifique su cumplimiento. Coherentes con el modelo de gestión institucional y las normas son para todos los docentes.

- c. Límites:** Los límites son verdaderas fronteras no perceptibles pero que existen para identificar hasta dónde puede llegar la interrelación entre unos

y otros. Se establecen en la práctica, en las interrelaciones, en la cotidianeidad o en la norma explícita o implícita. Los límites no son obstaculizadores de por sí para una adecuada convivencia. Aquellos límites rígidos, inamovibles, resistentes a los cambios, entorpecen la convivencia.

Los límites muy delgados o inexistentes producen lo que en psicología social se denomina aglomeración, es decir, no se sabe quién es quién, todos actúan los roles de todos y esa forma de relación provoca inseguridad en muchas personas.

Los límites entre los subsistemas, o los límites del propio sistema institucional, están dados por pautas y normas según las cuales las personas interactúan entre ellas. Orientan respecto a con quién, cómo y cuándo se realiza una particular acción. Muchos de los límites en el sistema escolar responden a normas establecidas e incluso escritas; explícitas, y también coexisten mecanismos paralelos implícitos de control y regulación de los comportamientos.

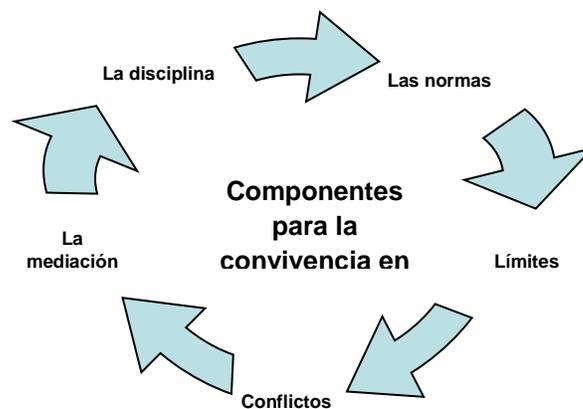
Los límites establecidos se basan en acuerdos e incorporan las necesidades y deseos de quienes forman parte de la institución, serán más respetados, porque se basarán en relaciones de confianza y se visualizarán en forma clara las consecuencias de su desconocimiento.

- d. Conflictos:** Los conflictos forman parte de la convivencia. En los docentes personas diferentes las relaciones e interacciones están orientadas por distintos puntos de vista, además cada persona lleva consigo sus experiencias, sus vivencias, que son muy propias y únicas en el sentido que han sido significadas de particulares maneras que los demás desconocemos. Por eso cuando las personas no se entienden y por el contrario entran en conflicto, éstas situaciones son probablemente inevitables. Generalmente son momentos en que aparecen en la superficie

conflictos que se han mantenido encubiertos, pero siempre constituyen una oportunidad de aprendizaje.

- e. **La mediación:** Es entendida como un método de resolución de conflictos en el que las partes enfrentadas recurren voluntariamente a alguna persona imparcial conocido como el mediador, para llegar a una reconciliación o acuerdo satisfactorio.

Figura N°12: Componentes



Fuente: Elaboración propia. Componentes para la convivencia en el IESTP-Espinar. 2015.

2.3.5.7 ELEMENTOS

Los elementos son los siguientes:

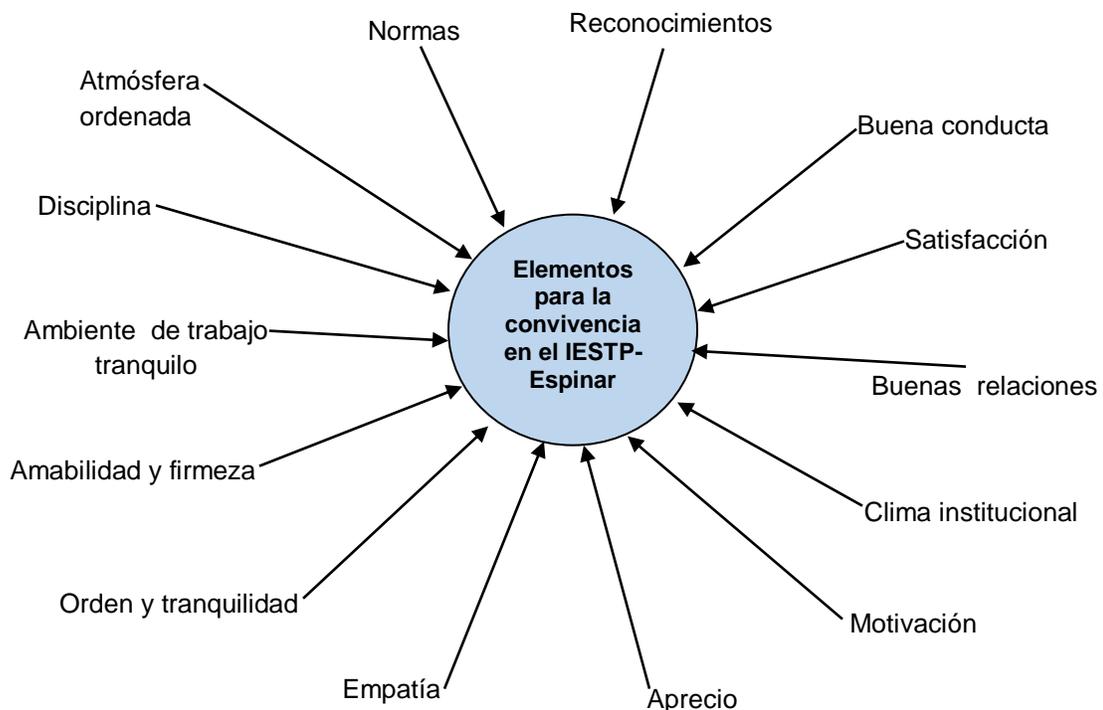
- Atmósfera ordenada, tranquila.
- Importancia dada a la disciplina, al buen comportamiento y a un entorno de aprendizaje tranquilo y seguro.
- Normas y reglas claras, conocidas y asumidas por los docentes.
- Reconocimientos apropiados.
- Buena conducta y comportamiento de los docentes.
- Satisfacción con el clima institucional ordenado.
- Eficacia y buenas relaciones a nivel institucional.
- Clima institucional que fomenta la eficacia.
- Percepciones sobre las condiciones que mejoran la eficacia son la motivación, implicación y entusiasmo de los docentes y las que la dificultan,

el excesivo trabajo, baja moral de los docentes, falta de compromiso y entusiasmo, altas tasas de absentismo entre los docentes.

- Aprecio del docentes como un compañero.
- Empatía (el docente comprende a los otros docentes y cuida de ellos).
- Orden y tranquilidad
- Amabilidad y firmeza.
- Creación de un ambiente de trabajo tranquilo y ordenado.

Comportamiento del docente: sonrío con frecuencia, tiene contacto físico positivo con los estudiantes, muestra simpatía por ellos más allá de cómo aprendices, charla con los estudiantes sobre cuestiones personales.

Figura N°13: Elementos



Fuente: Elaboración propia. Elementos para la convivencia en el IESTP-Espinar. 2015.

2.3.5.8 CATEGORÍAS

- Respeto al docente en todos los niveles y circunstancias
- Situaciones de convivencia positiva
- El docente como receptor, como actor y como observador de comportamientos prosociales.
- Docentes de apoyo directo para el crecimiento de la convivencia.
- Resolución de conflictos de convivencia
- Participación en el fortalecimiento de la convivencia institucional
- Información y formación sobre convivencia institucional.

2.3.5.9 CRITERIOS

- Formación continua de los docentes, como eje y soporte para la construcción de una convivencia democrática.
- Compromiso y la participación de toda la institución en la construcción de la convivencia.
- Inclusión y participación del conjunto de docentes en la gestión educativa.
- Conocimiento de la filosofía, política y normas de la institución.
- Conocimiento de las normas de convivencia.
- Respeto y trato digno como profesional y docente.
- Desempeño profesional en un ambiente digno, justo y armonioso dentro de la Institución.
- Participación en forma dinámica en todas las actividades de la institución
- Exposición de inquietudes en temas relacionados con la convivencia institucional.
- Recepción de la rendición de cuentas de las tareas planificadas en la institución de manera transparente.
- Elección y ser elegido para los distintos cargos directivos y jerárquicos de la Institución.

- Convocados con antelación a las reuniones y diversas actividades de la institución.
- Informados oportunamente sobre los medios y materiales que requieren los docentes para el buen desempeño profesional.
- Apoyo en la preservación de la buena imagen y prestigio de la Institución.
- Compromiso con los objetivos de la Institución.
- Actitud positiva frente a las expectativas de la Institución.
- Revisión y validación de los documentos enviados por la institución.
- Actitudes para la vivencia de los valores esenciales en los docentes.
- Convivencia democrática a todo nivel en la institución.

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CONVIVENCIA

Lanni. 2005 (Citado por Arellano.2008:2), manifiesta que la convivencia es el proceso por el cual un sujeto adquiere o desarrolla una nueva conciencia y conocimiento, que le proporcionan nuevos significados. (...) y que conforman esa red de vínculos interpersonales que se denomina convivencia, deben construirse cotidianamente, mantenerse y renovarse cada día, según determinados valores. Sólo cuando en una institución escolar se privilegian los valores como el respeto mutuo, el diálogo, la participación, recién entonces se genera el clima adecuado (...) y puede afirmarse que la convivencia se aprende.

CONFLICTO

El conflicto son desacuerdos de ideas, intereses o principios, entre personas o grupos de personas. Es decir, el conflicto es aquella situación en la cual dos o más partes perciben tener objetivos incompatibles, y así lo expresan. Asimismo, conflicto es un proceso complejo, dotado de elementos objetivos y subjetivos que pueden alterar la percepción de dos individuos sobre una circunstancia especial.

VALORES

Es imposible hablar de construir la convivencia sin remitirse a los valores. Redefinir los valores, a través de las palabras que los representan, nos deben conducir a plantear los deberes y derechos de todos y de cada uno.

CLIMA INSTITUCIONAL

Para Rojas (2010:12), “El clima institucional se refiere al conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por las diversas actores y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento”.

CLIMA LABORAL

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO A DOCENTES

Los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico “Espinar”, como actores principales del desarrollo de la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria, participaron de manera dinámica y activa al momento de la administración del presente cuestionario, demostrando interés, voluntad, empeño, seriedad y responsabilidad; debido a que ellos son muy conscientes de las dificultades que vienen atravesando en el tema de la convivencia y su consecuente deterioro del clima institucional, que definitivamente obstaculizan el crecimiento y desarrollo de la institución.

El cuestionario tiene como escala de valoración lo siguiente:

Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

A continuación se demuestra los resultados de la opinión de los docentes con su respectiva interpretación y análisis de los datos obtenidos:

CUADRO N° 1

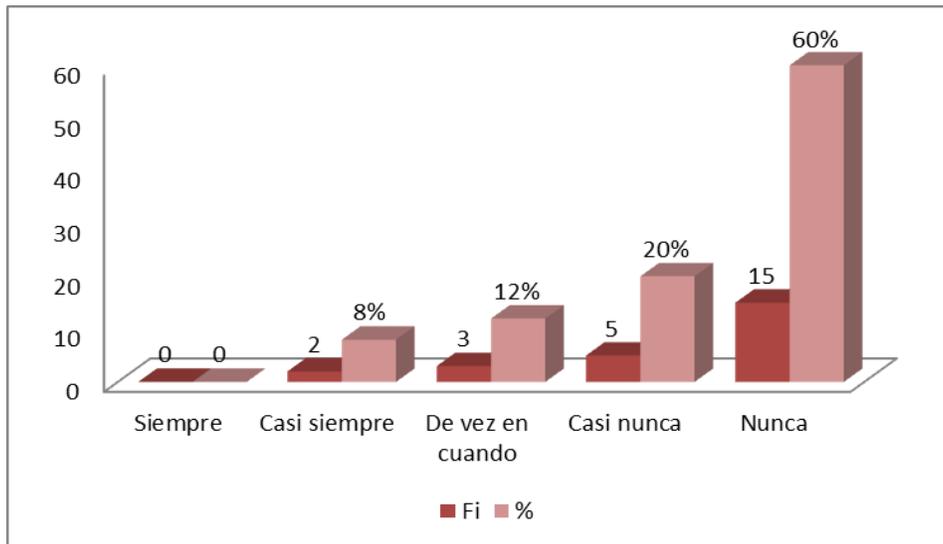
Existen espacios para desarrollar una comunicación permanente entre docentes.

Categoría	Fi	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	8
De vez en cuando	3	12
Casi nunca	5	20
Nunca	15	60
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 1

Espacios para desarrollar una comunicación permanente entre docentes.



Un 60% de docentes señalan que nunca hubo espacios para desarrollar una comunicación permanente entre docentes; un 20% expresan que casi nunca; para un 12% de vez en cuando y el 8% casi siempre.

El cuadro indica que en la institución no se ha promovido los espacios respectivos para desarrollar procesos de comunicación, debido a que existe permanente fricción entre docentes, por tanto es casi imposible generar una comunicación continua mucho menos eficaz.

CUADRO N° 2

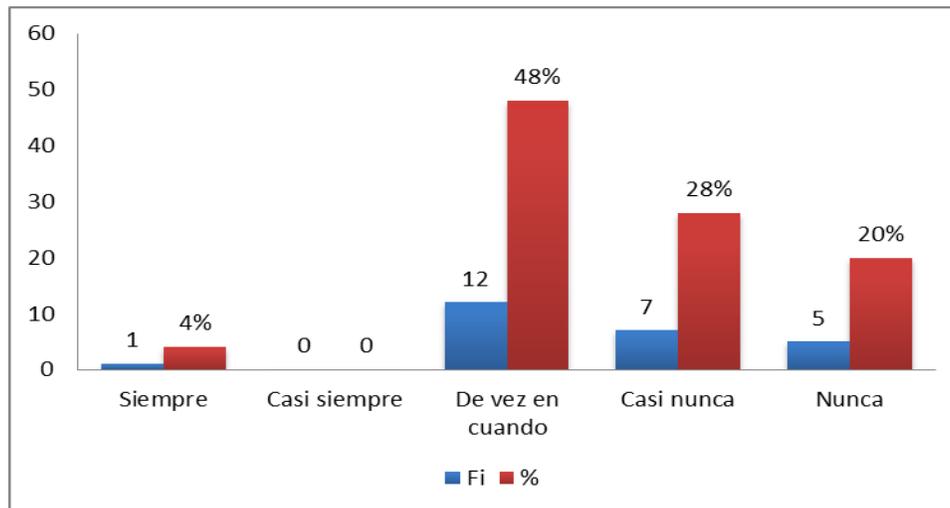
Existe respeto mutuo entre docentes de la institución

Categoría	Fi	%
Siempre	1	4
Casi siempre	0	0
De vez en cuando	12	48
Casi nunca	7	28
Nunca	5	20
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 2

Respeto entre docentes de la institución.



Un 48% de docentes manifiestan que de vez en cuando hay respeto entre docentes de la institución; para un 28% casi nunca; para el 20% nunca y un 4% siempre.

Efectivamente, muy pocas veces se observa el respeto entre los docentes de la institución, debido a una constante disputa por ocupar cargos directivos y jerárquicos, celos profesionales entre docentes contratados y nombrados, originándose el deterioro cada vez más dramático del clima institucional.

CUADRO N° 3

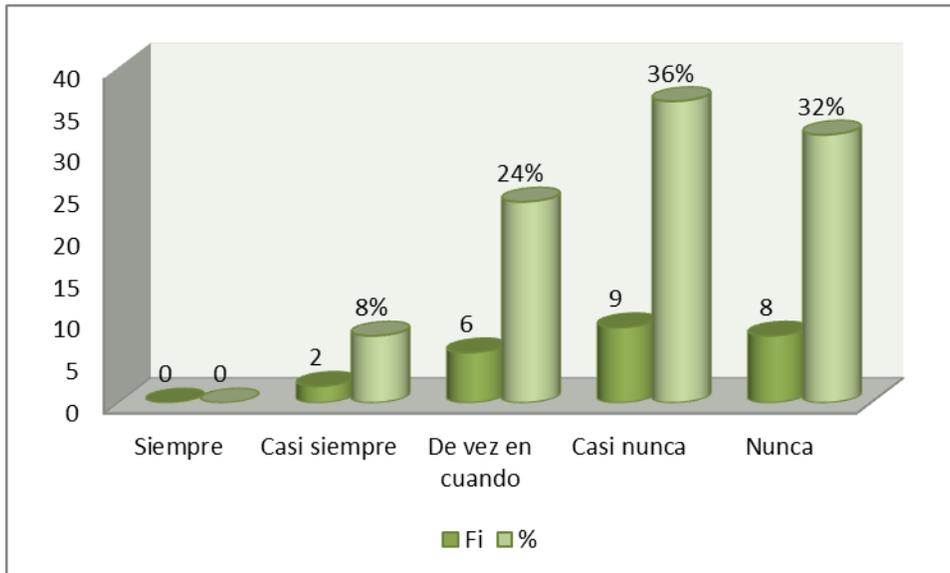
La comunicación entre docentes es horizontal.

Categoría	Fi	%
Siempre	0	0
Casi siempre	2	8
De vez en cuando	6	24
Casi nunca	9	36
Nunca	8	32
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 3

Comunicación horizontal entre docentes



Un 36% de docentes indican que casi nunca existe comunicación horizontal entre docentes; para un 32% nunca; para el 24% de vez en cuando y para un 8% casi siempre.

Desde el momento en que los docentes han demostrado actitudes de menosprecio y desconfianza entre docentes, ello imposibilita promover una comunicación horizontal, eficaz y asertiva, porque existen actitudes de imposición, autoritarismo y prepotencia en algunos docentes.

CUADRO N° 4

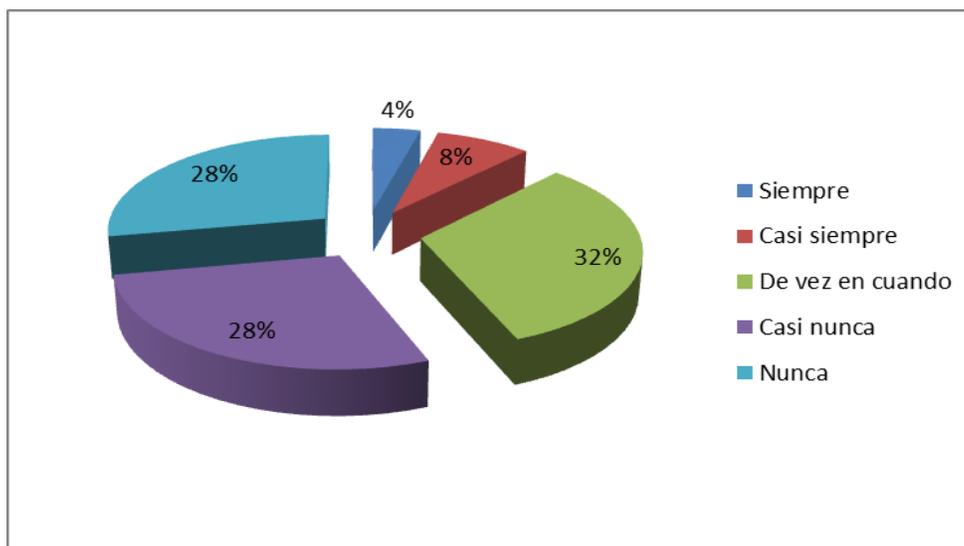
Se soluciona los problemas mediante el dialogo alturado.

Categoría	Fi	%
Siempre	1	4
Casi siempre	2	8
De vez en cuando	8	32
Casi nunca	7	28
Nunca	7	28
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 4

Solución de problemas mediante el diálogo alturado



Para un 28% de docentes nunca se soluciona los problemas a través de un diálogo alturado; para un 28% casi nunca; para el 8% casi siempre y para el 4% siempre.

La solución de problemas suscitados en la institución casi siempre se ha pretendido resolver a través de quejas, denuncias, procesos judiciales o por la mediación de las autoridades de la Dirección Regional de Educación, la Fiscalía, Defensoría del Pueblo, entre otros; por consiguiente trae como consecuencia profundizar más el problema de convivencia y se agudiza el clima institucional.

CUADRO N° 5

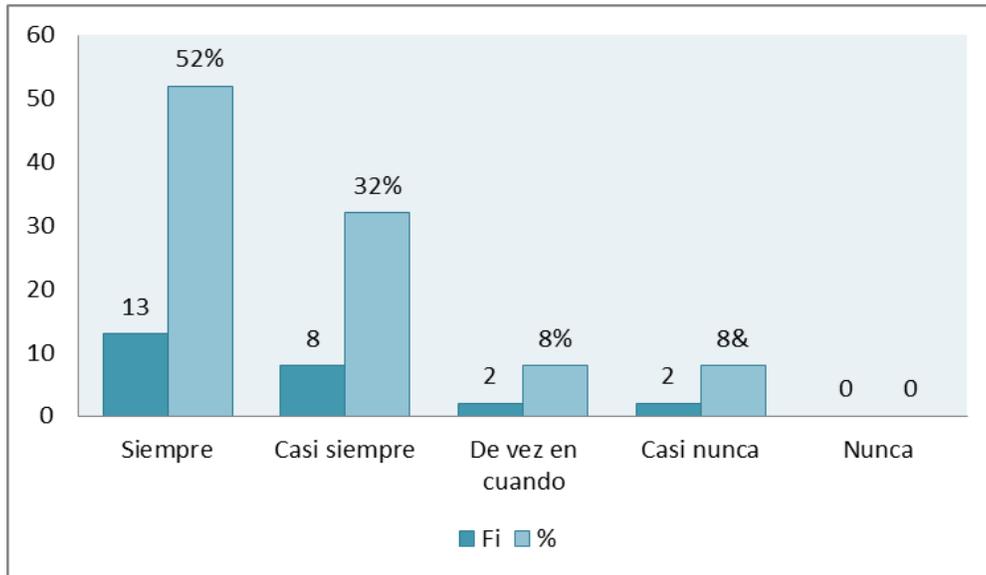
En la Institución ¿Existe celos profesionales entre docentes?

Categoría	Fi	%
Siempre	13	52
Casi siempre	8	32
De vez en cuando	2	8
Casi nunca	2	8
Nunca	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 5

Celos profesionales entre docentes



Para un 52% de docentes siempre existen celos profesionales; para un 32% casi siempre; para un 8% de vez en cuando y para el 8% casi nunca.

Por la diversidad de las carreras profesionales y la gama de profesionales que laboran en la institución, promueve desconfianza, egoísmo, complejo de inferioridad, marginación, aislamiento, menosprecio, cólera entre los docentes, ello trae como consecuencia la no contratación en el siguiente año académico.

CUADRO N° 6

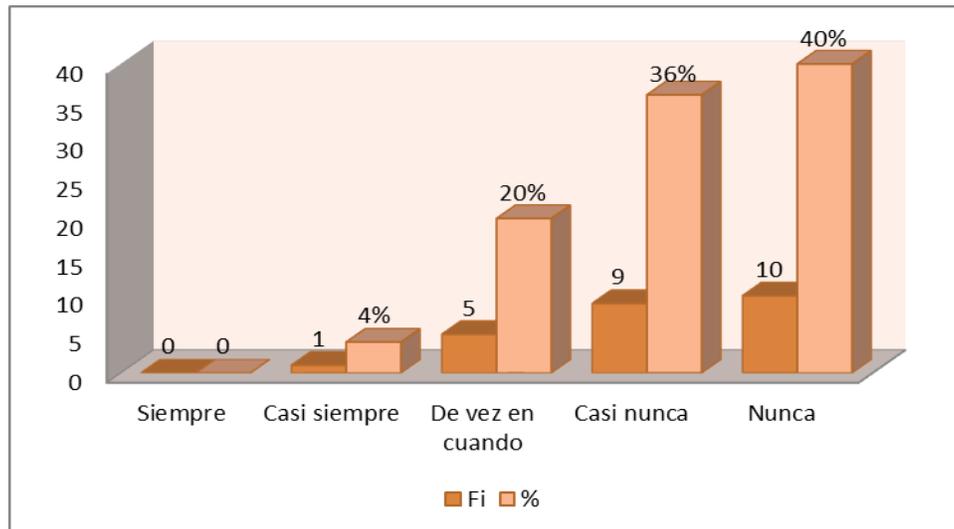
Se promueve la convivencia democrática entre docentes.

Categoría	Fi	%
Siempre	0	0
Casi siempre	1	4
De vez en cuando	5	20
Casi nunca	9	36
Nunca	10	40
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 6

Promoción de la convivencia democrática entre docentes



Para un 40% de docentes nunca se promueve la convivencia democrática en los docentes; para un 36% casi nunca; para un 20% de vez en cuando y para un 4% casi siempre.

A pesar de las constantes fricciones entre docentes, nadie se ha preocupado por promover la convivencia democrática, debido a que no existen las mínimas condiciones para tal fin, porque ningún docente intenta ceder para crear espacios, para poder reflexionar la situación crítica que atraviesa la convivencia.

CUADRO N° 7

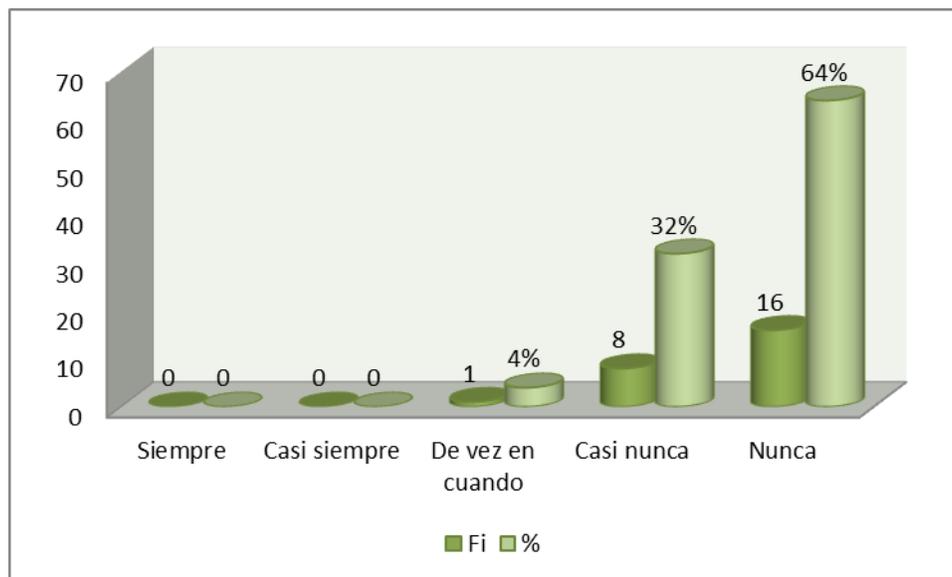
Existen en la institución normas que promueve la convivencia democrática.

Categoría	Fi	%
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
De vez en cuando	1	4
Casi nunca	8	32
Nunca	16	64
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 7

Normas que regula la convivencia democrática



Para un 64% nunca existió una norma para que pueda regular la convivencia democrática en la institución; para el 32% casi nunca y para el 4% de vez en cuando.

Por tanto, en la institución no existe una norma que contemple la promoción, regulación y la potenciación de la convivencia democrática, a raíz de ello en la actualidad se ha empoderado un clima institucional desfavorable, que limita el normal desarrollo institucional.

CUADRO N° 8

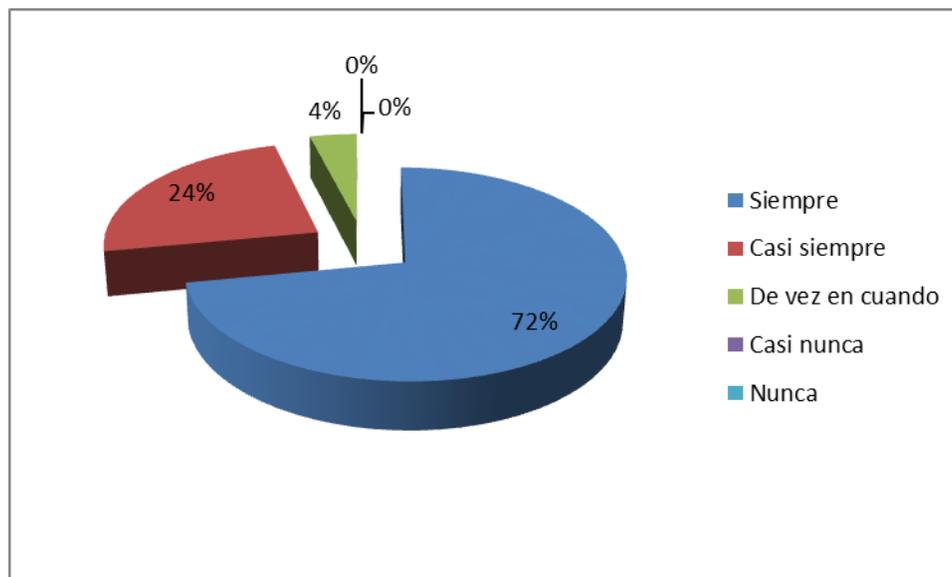
En la Institución, existe grupos diferenciados en la docencia.

Categoría	Fi	%
Siempre	18	72
Casi siempre	6	24
De vez en cuando	1	4
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 8

Grupos diferenciados en la docencia



Para un 72% de docentes siempre existe grupos diferenciados en la docencia de la institución; para un 24% casi siempre y para el 4% de vez en cuando.

Definitivamente en la institución existen grupos entre docentes nombrados y contratados, grupos de egresados de la UNSAAC, UNSA, UNA y grupos constituidos por cusqueños, arequipeños, puneños, entre otros, estas diferencias han creados conflictos y problemas que han deteriorado la gestión de la institución.

CUADRO N° 9

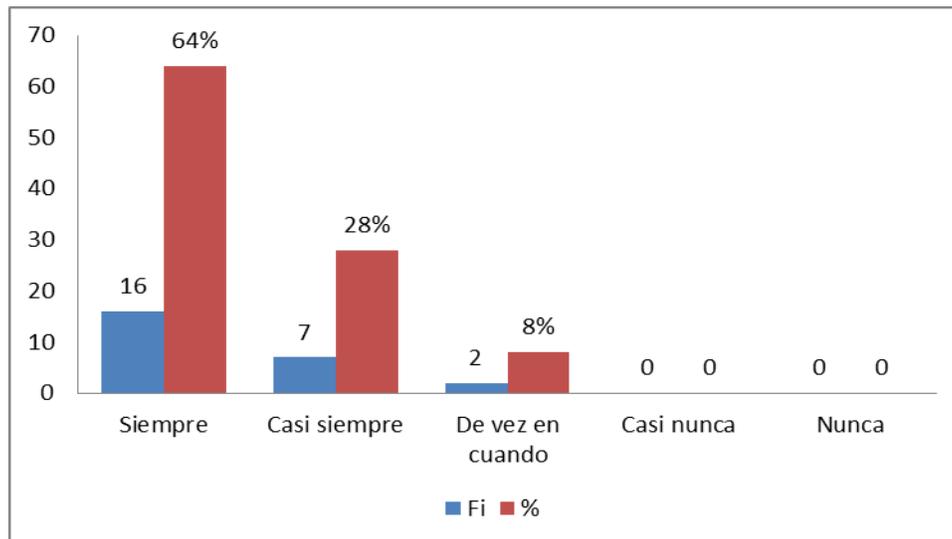
Existe en la Institución Imposición e intolerancia entre docentes.

Categoría	Fi	%
Siempre	16	64
Casi siempre	7	28
De vez en cuando	2	8
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 9

Grupos diferenciados en la docencia



Para un 64% de docentes siempre existe imposición e intolerancia entre los docentes de la institución; para un 28% casi siempre y para un 8% de vez en cuando.

Muchos docentes se caracterizan desde muchos años atrás por ser autoritarios e intolerantes, frente a las diferentes iniciativas o al desempeño docente de la institución, el autoritarismo se caracteriza por despedir de la institución a los docentes contratados de manera intencional o llamadas de atención sin razón alguna.

CUADRO N° 10

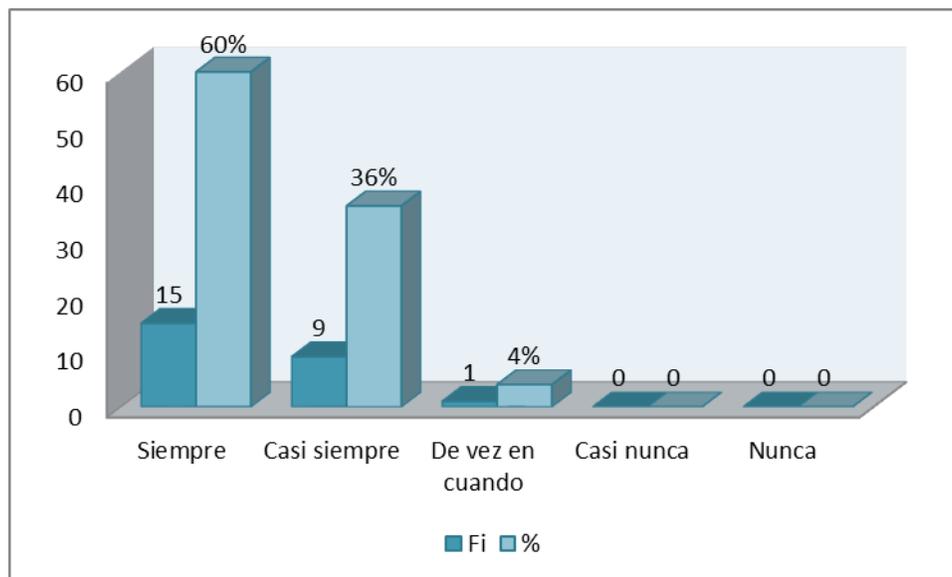
Existe el individualismo, generando el aislamiento y centrismo en los docentes.

Categoría	Fi	%
Siempre	15	60
Casi siempre	9	36
De vez en cuando	1	4
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 10

Individualismo, aislamiento y centrismo en los docentes



Para un 60% de docentes siempre existe el individualismo, aislamiento y centrismo en los docentes; para un 36% casi siempre y para un 4% de vez en cuando.

En la institución se ha institucionalizado una personalidad muy rara en los docentes, porque son individualistas, aislados de los objetivos y metas de la institución, el egoísmo está al orden del día, que ha contribuido directamente al deterioro constante del clima institucional.

CUADRO N° 11

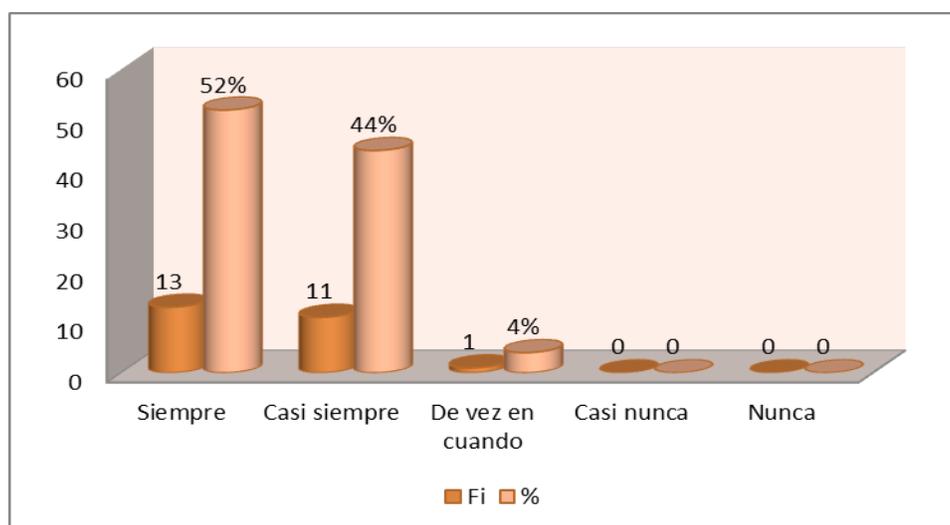
Demuestra usted actitudes poco maduras cuando se suscita conflictos entre docentes.

Categoría	Fi	%
Siempre	13	52
Casi siempre	11	44
De vez en cuando	1	4
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 11

Actitudes poco maduras durante los conflictos entre docentes



Para un 52% de docentes siempre se demuestra actitudes poco maduras durante los conflictos entre docentes; para un 44% casi siempre y para un 4% de vez en cuando.

Cuando se trata de resolver problemas, muchos docentes demuestran cierta inmadurez por sus reacciones infantiles, provocativas y amenazantes, que no contribuye en su mínima expresión a la toma de decisiones asertivas, más al contrario pretenden profundizar el problema, y debilitar aún más el clima institucional.

CUADRO N° 12

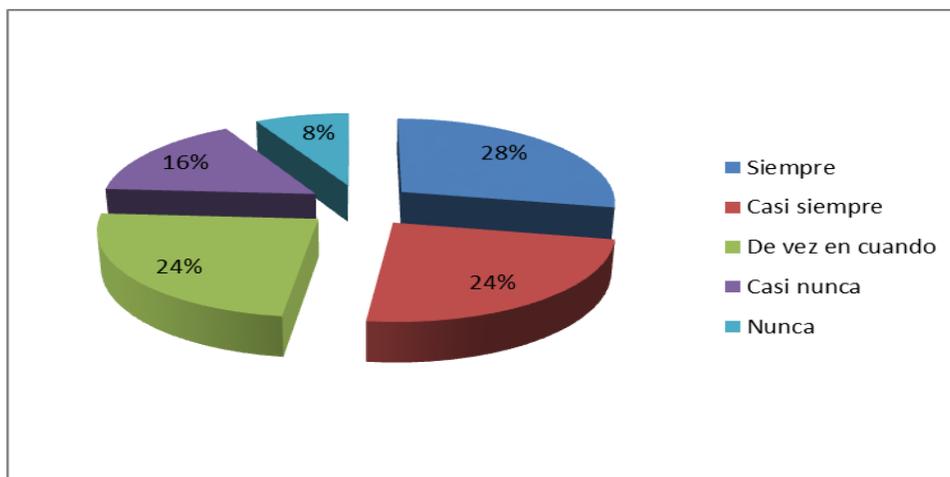
Demuestra indiferencia e desinterés frente a los del docente con los objetivos de la institución.

Categoría	Fi	%
Siempre	7	28
Casi siempre	6	24
De vez en cuando	6	24
Casi nunca	4	16
Nunca	2	8
TOTAL	25	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes del I.E.S.T.P. Espinar. 2015.

GRÁFICO N° 12

Indiferencia e desinterés del docente con los objetivos de la institución



Para un 28% de docentes siempre existe indiferencia e desinterés del docente hacia los objetivos de la institución; para un 24% casi siempre; para un 24% de vez en cuando; para el 16% casi nunca y un 8% nunca. Entonces el divisionismo entre los docentes, promueve a que cada uno va por su propio destino, los objetivos y metas del instituto no se logran, perjudicando el desarrollo institucional y poniendo en statu quo la gestión educativa.

Los cuadros indican que casi el 100% de los docentes encuestados confirman el problema que se suscita en la institución, por tanto la propuesta prosigue.

3.2 PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LOS DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “ESPINAR” CUSCO. 2013

3.2.1 DEFINICIÓN

La estrategia de convivencia para mejorar el clima institucional, constituye un proceso de vivenciar las normas de convivencia democrática en función a las creencias y valores que ha construido en el proceso histórico del servicio educativo del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.

3.2.2 OBJETIVOS

- a. Mejorar la comunicación entre docentes para fortalecer la convivencia y clima institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.
- b. Mejorar las relaciones interpersonales para fortalecer la convivencia y clima institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.
- c. Mejorar la convivencia democrática para fortalecer el clima institucional en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.
- d. Promover el trabajo de equipo de docentes, para cohesionar la unidad en la diversidad en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”.

3.2.3 IMPORTANCIA

Un buen clima institucional es una garantía plena de desarrollo y éxito para la institución de educación superior y para todos los actores educativos, debido a que su fuerza interior es más grande que todos los obstáculos y alcanzar cualquier objetivo y meta.

Un clima institucional sana, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, hace crecer a los actores educativos en valores, en conocimiento y desarrollo humano. El personal de la institución con buen clima, siente orgullo de trabajar en ésta, ama el instituto, garantiza el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que usa, en suma es una garantía plena para lograr los grandes retos como objetivos y metas.

La implementación de la propuesta estratégica de convivencia intenta hacer de la institución un espacio donde todos los docentes se sientan valorados, protegidos y queridos, sin que nadie sea discriminado por razones de sexo, raza, religión o cualquier otra particularidad. Ello significa importantes cambios en la concepción tradicional del quehacer de la gestión educativa. Así, los docentes han de coordinar esfuerzos para generar ambientes fraternos y respetuosos, donde la diferencia y la diversidad se reconozcan y se aprecien, donde nadie sea sometido a la discriminación o maltrato, más bien asegurar la mutua consideración entre todos.

3.2.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se inicia con la identificación de las deficiencias del clima institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, con la finalidad de proponer estrategias, a través del siguiente procedimiento:

Primero la cohesión de los docentes a través del trabajo en equipos se realiza la implementación de estrategias para mejorar la comunicación, cuyas acciones está basado en lograr una comunicación fluida, a través del trabajo en equipo, elaboración de los documentos de gestión: PEI, PAT, RI y PCI, reuniones de trabajo de manera constante y talleres de autoestima y de valores.

Segundo, se tienen que hacer la implementación de estrategias para mejorar la convivencia democrática, con las siguientes acciones, lograr la identidad institucional, crear un ambiente saludable, desarrollar el respeto, equidad, comunión de vida y la toma de decisiones en equipo

Tercero, la implementación de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales, a través de la capacitación en relaciones interpersonales, desarrollar de manera continua las actividades en función del trabajo en equipo, tener éxito en la gestión de manejo de personal y ponderando fundamentalmente las actividades sociales (cenas, pasantías, celebraciones, deporte, entre otros.). Muchas de estas estrategias se desarrollarán con el proceso de capacitaciones.

Las estrategias propuestas para el mejoramiento del clima institucional y de la propia convivencia se evalúan a través de la asamblea general, Escala de Likert y las encuestas, cuyos resultados es la adecuada convivencia en docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, repercutiendo positivamente hacia el mejoramiento del clima institucional favorable y la calidad de vida institucional no solamente para los docentes sino que también para los demás actores educativos de la institución.

r de la gestión educativa. Así, los docentes han de coordinar esfuerzos para generar ambientes fraternos y respetuosos, donde la diferencia y la diversidad se reconozcan y se aprecien, donde nadie sea sometido a la discriminación o maltrato, más bien asegurar la mutua consideración entre todos.

Por tanto, la convivencia significa desenvolverse en un ambiente justo, tolerante, solidario y promotor de autonomía. La convivencia así entendida será el comienzo de una nueva vida social democrática en el instituto, promovida por los docentes.

3.2.5 METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.2.4.1 PLANIFICACIÓN

Para aplicar la presente estrategia, es importante seguir el siguiente proceso:

- a. Se desarrollará una reunión con todos los docentes en la sala de docentes para realizar la inducción, el cual se sensibilizará para poner en condiciones adecuadas.
- b. En este espacio, se busca promover el interés, voluntad y empeño para cambiar de actitud en aras de mejorar la convivencia institucional.
- c. Posteriormente se desarrollará reuniones de docentes en cada carrera profesional, cuyo objetivo es cohesionar y fortalecer la inducción en temas de convivencia y clima institucional.
- d. Se considera a los docentes nombrados y contratados de las carreras profesionales de: Enfermería Técnica, Computación e Informática, Explotación Minera, Metal Mecánica, Electrónica y Producción Agropecuaria.
- e. Para la efectividad de las estrategias es importante tener en cuenta lo siguiente:
 - Crear un equipo responsable de la convivencia y clima institucional, para asumir compromisos en el mejoramiento de la misma en todos los docentes del instituto.
 - Gestionar la asignación de recursos materiales y presupuesto, para garantizar la aplicación de la estrategia.
 - Crear un ambiente o departamento, para que el equipo de convivencia y clima institucional, pueda desarrollar la estrategia propuesta.

- Considerar al docente como el elemento más importante de la institución, para ello desarrollar estrategias innovadoras para fortalecer la actitud y asegurar la convivencia democrática.

3.2.4.2 EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

3.2.4.2.1 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

La comunicación comprende los aspectos referidos a la libertad que tiene el docente para expresar las percepciones acerca del desempeño y de la efectividad de los canales de comunicación para que la información fluya de manera efectiva a lo largo del año académico del instituto.

Entonces, como estrategia se utilizará todos los canales estratégicos de comunicación de manera óptima, a fin de que los docentes estén enterados de las actividades que realiza el instituto. Estas estrategias son las siguientes:

- Comunicar oportunamente a todo el personal docente las decisiones arribadas en las asambleas, reuniones, otros; es decir los acuerdos, logros alcanzados y de los problemas, dificultades y debilidades existentes en la institución.
- En el diálogo entre docentes contesta correctamente y no de forma impertinente
- En todos los espacios de la institución, los docentes deben de respetarse y transmitir ideas con claridad para que los demás te comprendan, de manera segura y con calma y no provocar con palabras hirientes.
- Generar un espacio mensual de encuentro y reunión entre todos los docentes de la institución.
- Optimizar la comunicación, a través de un espacio virtual de intercambio profesional a través de Intranet y las redes sociales existentes (E-mail, twiter, Facebook, otros).

- Elaborar un boletín de noticias para mantener informado a todos los miembros acerca de cambios y decisiones tomadas.
- Formar equipos de trabajo para alcanzar aquellos objetivos globales de la institución.
- Participar en las responsabilidades y tareas encargadas de manera efectiva con las partes interesadas.
- Demostrar y exhibir el éxito del trabajo de cada uno de los docentes de las diferentes carreras.
- Llevar debates entre docentes, para cambiar el comportamiento y las percepciones de los docentes.
- Trabajar de manera global las necesidades con una nueva agenda política institucional.
- Desarrollar Eventos de capacitación, actualización, seminario, entre otros, con la participación masiva de todos los docentes.
- Crear el Buzón de sugerencias de manera anónima para que sean leídas en una reunión general.
- Elaboración de Folletos, revistas, otros en la que se expresen las inquietudes, experiencias los docentes.
- A través de la Emisora radial de la institución los docentes realizan intercambios de experiencias profesionales en programas eminentemente educativos.
- Desarrollar la comunicación descendente y ascendente en la institución, que constituye un flujo de información de niveles superiores e inferiores.
- Desarrollar la heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación de los logros alcanzados en el proceso de comunicación.

3.2.4.2.2 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales son importantes, porque a través de ellas los docentes muestran su identidad, capacidad, habilidades, empatía, aceptación,

apoyo, respeto mutuo, trabajo en equipo, amistad, confianza, entre otros; por tanto se promueve relaciones interpersonales entre los docentes sean sanas y productivas, para ello todos los docentes deben de hacer el esfuerzo necesario para fortalecer y mejorar las relaciones interpersonales en la institución.

Las estrategias para mejorar las relaciones interpersonales son:

- Procesos de sensibilización, capacitación a los docentes para fomentar el trabajo en equipo de tal manera que fortalezca las relaciones y la cooperación con los docentes y así reducir la posibilidad de que se den conflictos.
- Sensibilización y capacitación a los directivos sobre la gestión del talento humano en la institución, con la finalidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre los directivos y los docentes.
- Realización de actividades sociales (cenas, excursiones, celebraciones, deporte, entre otros.) dirigidas al docente de la institución con el fin de estrechar los lazos de amistad y de compañerismo entre los mismos; esto contribuirá a una mayor cohesión del equipo de trabajo, que al mismo se estimulará el sentimiento de pertenencia de los docentes de la institución.
- La dotación de aparatos, máquinas, materiales y recursos para el desempeño docente, es en forma oportuna y por igual
- El intercambio de experiencias y las responsabilidades en el ejercicio laboral, reuniones, eventos y otros, es a criterio de cada uno de los docentes.
- Establecer una norma de relaciones interpersonales, donde está claramente que todos los docentes sean cortés, brindes amistad entre todos, evitar quejas infundadas, cumplir con los compromisos, aceptar con responsabilidad los errores y fracasos y no buscar culpables.
- Difundir a través de Banners, lemas o slogans motivadores a mejorar las relaciones interpersonales, como: respeto, dominio de emociones, democracia, conflictos negativos, en contra de la frustración, entre otros.

- Adquisición de un Libro de Hechos respecto de las relaciones interpersonales, en el cual se registrarán la cantidad de docentes involucradas, estilos de relación entre docentes, compromisos, valor de la relación, el nivel de madurez de los docentes, y otros.
- Establecer en el Portafolio Docente, los rasgos psicológicos, respecto a algunos problemas, autoconocimiento, responsabilidad, valores, necesidades, sentimientos, la conducta pro-social o de ayuda a otros.
- Realizar convenios con el colegio de Psicólogos para una permanente asistencia e intervención, en aras de mejorar las relaciones interpersonales entre docentes.
- Establecer en el Reglamento Institucional, la solidaridad, empatía, afinidad, compromiso, equidad, justicia, igualdad de oportunidades, estímulos para ayudar a otros, crea un ambiente social positivo entre los docentes.

Las relaciones interpersonales se construyen sobre la base de respeto mutuo y actitudes amigables entre docentes, la solidaridad, la acogida, la participación, la cooperación, el respeto y la autonomía, en un marco de diálogo, de valoración positiva y de confianza. Asimismo, promover las posibilidades de apertura y valoración de la capacidad de desarrollarse y cambiar, con sentido de pertenencia, se promueve y establece mecanismos para la solución pacífica de conflictos.

La conducta prosocial en los docentes tiene una serie de consecuencias en las relaciones interpersonales, porque previene e incluso extingue los conflictos y los actos violentos, promueve la reciprocidad positiva y solidaria en las relaciones interpersonales; incrementa la autoestima de las personas o grupos implicados; aumenta la flexibilidad y evita el dogmatismo; estimula las actitudes y habilidades para la comunicación; desarrolla la empatía; estimula la creatividad y la iniciativa y refuerza el autocontrol.

3.2.4.2.3 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA

El docente tiene gran importancia como modelo en el instituto, su desempeño en la institución y en el aula, su actitud, como profesional activo, tienen una gran influencia en el clima institucional y por tanto, en el desarrollo personal y social del propio docente. Entre las responsabilidades del instituto es promover la convivencia a base de desempeños prosociales, ello implica promover la integración de los grupos minoritarios y/o en situación de riesgo, previniendo la violencia de género, crear conciencia social y actitud crítica ante la violencia presentada por los medios de comunicación y educar en valores, derechos y deberes.

Las estrategias para mejorar la convivencia democrática es:

- Establecer un Comité de Convivencia en la institución de educación superior.
- Elaborar un instrumento para medir el Clima y la convivencia institucional.
- Vivenciar la comunicación fluida y de esta manera fortalecer el sentimiento entre ellos y vivir en paz.
- Unificar criterios y la identidad de pertenecer a la misma institución y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo, es decir, lograr aquella sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución.
- Desempeñarse con criterios de equidad, igualdad de oportunidades y derechos, las cuales fortalecen la relación con los directivos y administrativos, generando un impacto positivo en el ambiente laboral y por tanto se garantiza la consecución de los objetivos de la institución.
- Promover espacios de conversatorio para un ambiente saludable que contribuya a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo para todos los actores educativos (directivos, docentes, administrativos y el estudiantado).

- Realizar reuniones periódicas para buscar un mayor acercamiento con el personal docente para poder generar la confianza y expresar los puntos en los que no están de acuerdo.
- Micro talleres de fortalecimiento de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos.
- Eventos de encuentro entre docentes nombrados y contratados que promuevan un mayor reconocimiento entre los docentes como actor fundamental de representación y canalización de la convivencia democrática.
- Capacitaciones en Desarrollo de Competencias y Crecimiento Personal a nivel de convivencia y reconocer a los docentes pioneros del mejoramiento del clima institucional.
- Participación en los almuerzos institucionales en lugares y espacios adecuados para tal ocasión, porque es una instancia clave para sociabilizar entre los docentes, en el cual se entablará conversaciones que permitirán conocer más del otro.
- Establecer reuniones de manera constante, donde los docentes participan con su voz propia, de acuerdo a la agenda tiene que realizarlo sin miedo de ser completamente honesto y constructivamente.
- Desarrollar actividades extra laborales de integración (fiestas patrias, navidades o cumpleaños, otros), todos deben de asistir, es aquí donde se gana confianza de los colegas.
- Programar faenas en la institución, donde el docente que sabe enseña a los docentes que no sepan hacer cierta tarea, con el que se demuestra la actitud proactiva hará que sea valorado.
- Establecer la Norma de Convivencia, en el cual figure el trato respetuoso y por igual de manera recíproca, promover en el docente la de ser agradable con quienes le rodean aunque existan docentes desagradables.
- Asentar en el Libro de Acta los compromisos de los docentes para el logro de objetivos de la institución y cooperar para integrar a los otros.

- Formar círculos de amistad, para que los docentes sean como una familia, formando lazos con ellos, podrán ayudarse y apoyarse mutuamente en momentos de adversidad. Asimismo, para mejorar la lealtad a sí mismo y hacia los demás.
- Actividades de recreación y dinámicas lúdicas para conocerse, expresarse apropiadamente en la regulación de conflictos, para una convivencia pacífica.
- Desayunos de trabajo, para mejorar la escucha activa, de estima mutua, la empatía, autoafirmación personal, desarrollar la autonomía y la asertividad

3.2.4.2.4 EQUIPO DE DOCENTES: LA UNIDAD EN LA DIVERSIDAD

El equipo de docentes constituye un espacio de promoción de la democracia participativa, fomentando el diálogo y la reflexión sobre los acontecimientos cotidianos que se dan en la institución. Es un espacio para hacer la exposición de sus ideas y la búsqueda de soluciones conjuntas, promoviendo el respeto a las opiniones, creencias e intereses de cada uno, así como la negociación, la toma de decisiones por consenso y las acciones grupales que favorezcan la convivencia.

Asimismo, es una oportunidad para reflexionar si las normas acordadas son útiles, si se vienen cumpliendo, o si más bien es necesario reformularlas o agregar nuevas. Por medio de la participación en los mencionados espacios, los docentes aprenden a organizar esfuerzos y coordinar acciones, evitando que las tareas se incumplan porque nadie asume la responsabilidad de ellas. Además de fomentar la organización y el compromiso, estos espacios de participación ayudan a que los docentes aprendan a reconocerse entre sí, a desarrollar actitudes de tolerancia, a enriquecer la democracia interna en la institución, a ser propositivos y a valorar el esfuerzo de los directivos.

Las estrategias del trabajo en equipo que mejorará el clima institucional y la convivencia es la siguiente:

- Círculo de estudios para una formación continua en temas de convivencia y clima institucional.
- Elaboración de documentos de gestión en equipos de responsabilidad, con el compromiso y la participación en la construcción de la convivencia.
- Participación de docentes en la gestión educativa (designación de cargos), jefaturas, asesorías, Tutoría, Consejo Directivo, Consejo Académico, entre otros.
- Análisis en equipo las normas de convivencia institucional.
- Rendición de cuentas de la gestión institucional donde participan todos los docentes.
- Participación en reuniones y actividades de acciones de investigación.
- Elaboración y validación de los valores esenciales de la institución en trabajo de docentes.
- Forman equipos de investigación, para construir confianza, con ello se conocerá las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.
- En el Proyecto Educativo Institucional, se establece objetivos comunes, para que los docentes trabajen en equipo deben perseguir las mismas metas, por la identidad común basados en creencias y valores de la institución.
- En las reuniones de carácter institucional, se toma decisiones con los docentes involucrados bajo opiniones consensuadas y un entendimiento entre las partes.
- Hacer participar en los proyectos productivos a los docentes, con la finalidad de motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo.
- Elaborar un directorio de teléfonos, E-mail, para impulsar la comunicación asertiva y constante, para que los equipos se escuchen y se retroalimenten, con la finalidad de crear estrategias en conjunto.
- Establecer políticas de reconocimiento por los éxitos logrados en equipos, a través de una serie de recompensas como un regalo, un franco extra, días de vacaciones adicionales, una promoción o un premio económico.

- Promover una escuela de líderes, porque todo equipo de trabajo necesita un líder que guíe y reúna los esfuerzos individuales.
- Establecer reuniones productivas, para que cada equipo, porque durante las reuniones se generan nuevas ideas y estrategias para hacer crecer la institución.
- Se crea círculos de creatividad y la innovación, para producir nuevas ideas e innovaciones que permiten el crecimiento.
- Establecer un Plan de contingencia, por la diversidad de los equipos siempre habrá diferencias entre sus integrantes.
- Crear mecanismos de Comunicación, porque es la columna vertebral de cualquier estrategia eficaz para el trabajo en equipo, todo inicia en la comunicación.
- Crear equipos con la diversidad de rasgos que tienen los docentes, porque en un equipo se conjugan diferentes aptitudes, habilidades y aptitudes.
- Crear una cultura organizacional, a través de equipos de tipo “holográfico”, en el cual cada docente del equipo refleje a la institución, es decir, sus valores, misión, visión y expectativas.
- Establecer objetivos comunes e identificados, en el Proyecto Educativo Institucional, debido que cada docente miembro del equipo conozca los objetivos específicos, medibles, cuantificables y retadores.
- En las normas de convivencia institucional figura la creación de un ambiente agradable.
- Instaurar políticas institucionales flexibles, con tolerancia, espacios de autonomía, para que los equipos manejen voluntad y responsabilidad.

3.2.4.2.5 CAPACITACION AL DOCENTE EN TEMAS DE CONVIVENCIA

Capacitar a los docentes referidos a la convivencia democrática, en donde estén insertados temas como la comunión de bienes, comunión de vida, la motivación, el ambiente de trabajo, identificación y solución de problemas laborales, entre otros, y con un continuo reconocimiento por las acciones positivas en favor de la institución.

Deberá diseñar y ejecutar los contenidos en base a aquellas competencias o capacidades que ayudarían a la institución a tener mayores condiciones para desarrollar la convivencia y lograr los objetivos y metas institucionales; para ello diseñar, organizar y ejecutar la capacitación interna en función de aquellas dificultades que constituyen como barrera para crecer institucionalmente. Este sistema de capacitación basado en sus propias normas de convivencia institucional quedará conformado cuando la institución logre integrar de manera eficiente a los docentes.

Los beneficiarios de la capacitación es el personal docente de la institución, porque constituye una de las mejores inversiones en el desarrollo de la gestión del talento humano como bienestar para el personal docente y la institución. Beneficia la capacitación a la institución cuando mejora las actitudes positivas, el desempeño, el conocimiento, crea una mejor imagen, relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación en toda la institución, se reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos y agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Beneficia al personal docente cuando ayuda para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, mayor es la satisfacción con el área donde labora, permite el logro de metas individuales, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual y promueve el desarrollo con vistas a la promoción constante.

El temario que se ha de considerar es como sigue:

Temario	Estrategias	Responsable	Periodo	Recurso económico
Manejo de conflicto	- Trabajo en equipo. - Talleres vivenciales. - Reuniones de trabajo.	Docente mediador de convivencia	Un día por cada mes.	S/. 400.00
Relaciones laborales	- Juegos deportivos. - Viajes de estudio. - Pasantías. - Celebración de cumpleaños.	Docente mediador de convivencia	Cada mes, y de acuerdo a las actividades programadas.	S/. 3000.00
Autoestima y desarrollo humano	- Seminario-Taller. - Análisis de documentos.	Docente mediador de convivencia	Cada seis meses, es decir cada semestre académico.	S/. 300.00
Comunicación	Talleres vivenciales. Análisis de documentos.	Docente mediador de convivencia	Cada dos meses	S/. 800.00
Relaciones interpersonales	Talleres vivenciales. Análisis de documentos.	Docente mediador de convivencia	Cada dos meses	S/. 1000.00
Convivencia democrática	Talleres vivenciales. Análisis de documentos.	Docente mediador de convivencia	Cada dos meses	S/. 400.00
Gestión institucional	Talleres vivenciales. Análisis de documentos.	Docente mediador de convivencia	Cada dos meses	S/. 900.00

ORGANIZACIÓN-DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPOS	SEMESTRE ACADÉMICO
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN	Asambleas y reuniones	2 horas cada semana	2015-I
	Relación respetuosa	De manera diaria	2015-I
	Encuentro mensual (reunión)	2 horas	2015-I
	Comunicación virtual de intercambio profesional.	1 hora al día.	2015-I
	Boletín de noticias	Una vez al mes	2015-I
	Exposición de trabajos.	2 horas al semestre	2015-I
	Debates entre docentes	2 horas cada bimestre.	2015-I
	Eventos de capacitación	5 horas al semestre	2015-I
	Elaboración de Folletos, revistas.	Una vez al semestre	2015-I
	Emisora radial de la institución	2 horas al día	2015-I
	Proceso de heteroevaluación, coevaluación y autoevaluación	2 horas al semestre	2015-I
	Procesos de sensibilización	1 hora al mes	2015-II
	Capacitación de directivos.	2 horas al semestre	2015-II

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES	Realización de actividades sociales.	5 horas al mes	2015-II
	Norma que regula las relaciones interpersonales.	Permanente	2015-II
	Banners con lemas o slogans motivadores.	Una vez bimestralmente	2015-II
	Libro de Hechos de relaciones interpersonales.	Permanente.	2015-II
	Portafolio Docente	1 por año académico.	2015-II
	Asistencia de Psicólogos.	2 veces por año	2015-II
	Reglamento Institucional.	Permanente	2015-II
ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA DEMOCRÁTICA	Comité de Convivencia	Permanente	2016-I
	Ficha de medición el Clima y la convivencia institucional	1 hora por bimestre.	2016-I
	Identidad institucional.	1 hora al mes.	2016-I
	Desempeño docente,	A hora al mes.	2016-I
	Conversatorio entre docentes.	1 hora cada 15 días.	2016-I
	Reuniones periódicas.	2 horas cada bimestre.	2016-I
	Micro talleres: Convivencia.	2 horas al mes.	2016-I
	Almuerzos institucionales.	2 horas al mes.	2016-I
	Faenas institucional.	2 horas al mes.	2016-I
	Círculos de amistad.	Permanente.	2016-I
EQUIPO DOCENTES DE	Desayunos de trabajo	2 hora al mes.	2016-I
	Círculo de estudios.	1 hora a la semana	2016-I
	Documentos de gestión.	4 horas a la semana los meses de marzo y abril.	2016-I
	Designación de cargos.	2 horas mes de marzo.	2016-I
	Rendición de cuentas.	2 horas por semestre.	2016-I y II
	Equipos de investigación.	2 horas por semana.	2016-I y II
	Proyectos productivos.	2 horas cada 15 días.	2016-I y II
	Políticas de reconocimiento.	2 horas al semestre.	2016-I y II
	Escuela de líderes.	2 horas al mes.	2016-I y II
	Cultura organizacional.	3 horas al mes.	2016-I y II
Políticas institucionales flexibles.	Permanente.	2016-I y II	

3.2.5 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DE LA CONVIVENCIA

Los aspectos a evaluar de la propuesta de la convivencia son:

- **Objetivos:** Conocer y aplicar los objetivos de la institución, la Misión, visión, entre otros, en el marco de la mejora del clima institucional, por los docentes.
- **Comunicación:** Los docentes reciben la información necesaria y útil por parte de los directivos para desarrollar con efectividad el desempeño.
- **Equipos de trabajo.** Los docentes realizan diversos trabajos en equipo.

- Condiciones de trabajo. Sienten los docentes que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo.
- Compensación y reconocimiento. Satisfacción en los docentes con la forma de compensar y reconocer su trabajo.

Para asegurar el progreso de las acciones programadas y el mejoramiento del clima institucional entre los docentes, es necesario que se implementen actividades tendientes a la evaluación y seguimiento a base de técnicas como las siguientes:

- Asambleas Generales, en las que deben de analizar a un nivel crítico-reflexivo entre todos los docentes de cómo mejorar el clima institucional de manera periódica y su consecuente logro de resultados obtenidos.
- Escala de Likert, está orientado a evaluar el grado de simpatía y antipatía de los docentes de la institución considerando temas de responsabilidad, respeto, niveles de convivencia democrática, de comunicación y relaciones interpersonales.
- La Encuesta, se utilizará para obtener información relacionada con el logro de los objetivos propuestos, cambios relevantes en el clima institucional y su impacto en la institución.

Después de desarrollar la propuesta de convivencia, se aplicará la siguiente encuesta:

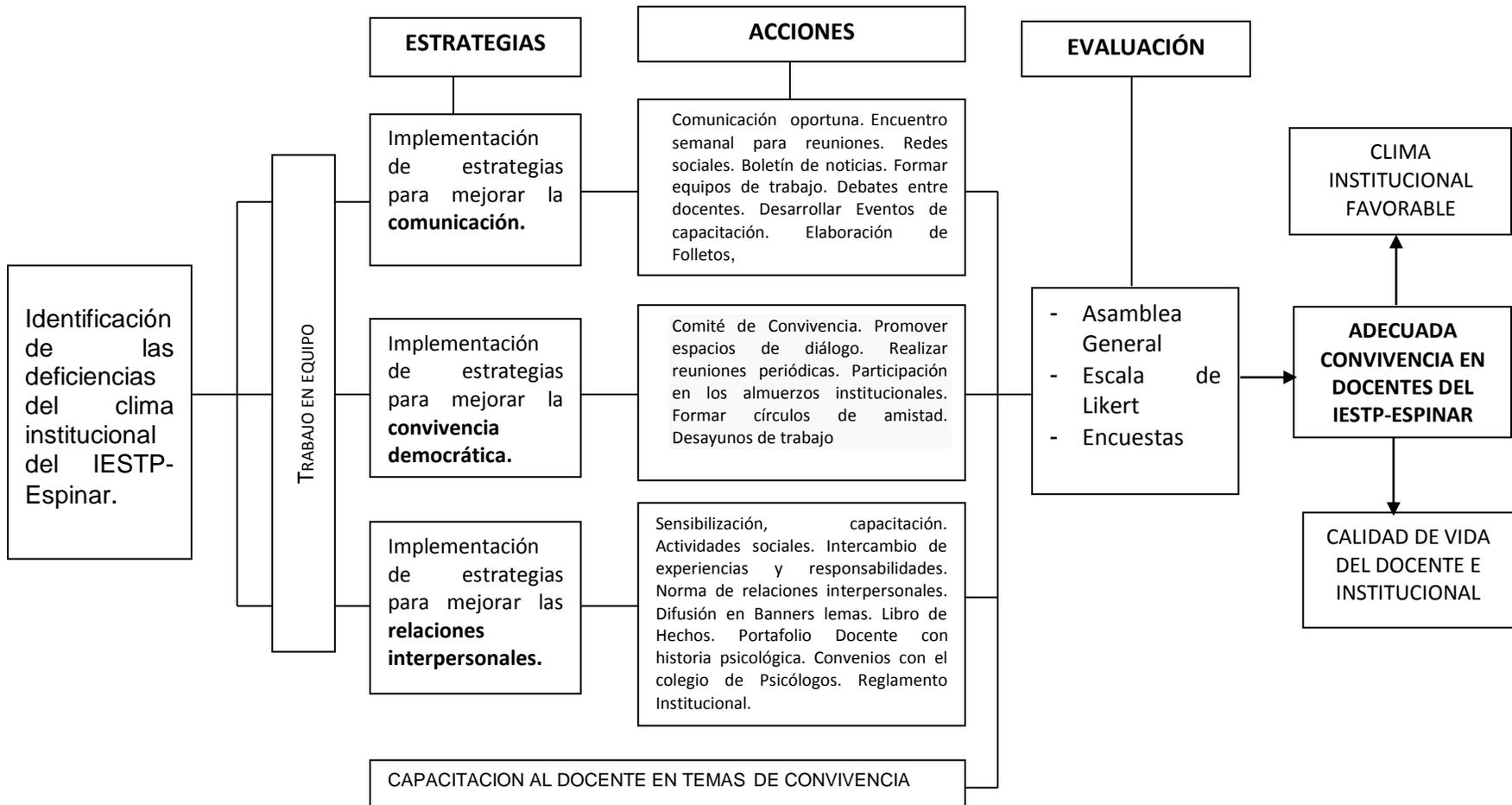
1. Considera usted que la institución tiene un buen clima institucional.
2. Cree que los diversos actores percibe un buen ambiente laboral.
3. Comparado con el año pasado, su calidad laboral ha mejorado.
4. Conoce y entiendo la visión y misión de la institución.
5. Conoce los objetivos de desempeño del equipo de docentes.

6. Entiende que las actividades que se desarrolla en la institución se relaciona con los objetivos propuestos.
7. Recibe y/o tiene acceso a la información sobre aquello que le compete.
8. La superioridad inmediata lo mantiene bien informado.
9. Conoce a dónde debe acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo.
10. Las reuniones del equipo resultan de utilidad para realizar el trabajo.
11. Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita.
12. Participa en la toma de decisiones de la institución.
13. En el Área donde trabajan juntos con los demás docentes, resuelven los problemas laborales de manera conjunta.
14. Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo el desempeño laboral.
15. Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer el trabajo en forma adecuada.
16. El ambiente físico de trabajo es adecuado (limpieza, olores, ruido, iluminación, otros.)
17. Es tratado(a) con respeto por los demás compañeros de trabajo.
18. Recibe actualización o capacitación adecuado para desarrollar su trabajo.
19. Hay suficientes oportunidades de carrera/mejoramiento profesional en la institución.
20. Los programas de orientación para nuevos docentes son efectivos.
21. Los programas de capacitación en la entidad son efectivos.
22. Se siente tratado de un modo distinto por la razón a su género.
23. Como es el trato que recibe por parte de su superioridad.
24. Cree que su derecho al honor, a la intimidad y a la propia imagen está siendo vulnerado.
25. Su inmediato superior tiene conductas que pueden atentar contra su integridad física y moral.
26. Recibe una compensación salarial acorde con las habilidades y la experiencia.

27. Está satisfecho(a) con los beneficios de la institución que le brinda la entidad de educación superior.
28. Recibe su remuneración de manera oportuna.
29. Los docentes de la institución que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos.
30. Los premios y reconocimientos son distribuidos de manera justa.

Figura N° 14

ESTRATEGIAS DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DOCENTES DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO “ESPINAR”. CUSCO.2015



3.2.6 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta se inicia con la identificación de las deficiencias del clima institucional del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, con la finalidad de proponer estrategias, a través del siguiente procedimiento:

Primero la cohesión de los docentes a través del trabajo en equipos se realiza la implementación de estrategias para mejorar la comunicación, cuyas acciones está basado en lograr una comunicación fluida, a través del trabajo en equipo, elaboración de los documentos de gestión: PEI, PAT, RI y PCI, reuniones de trabajo de manera constante y talleres de autoestima y de valores.

Segundo, se tienen que hacer la implementación de estrategias para mejorar la convivencia democrática, con las siguientes acciones, lograr la identidad institucional, crear un ambiente saludable, desarrollar el respeto, equidad, comunión de vida y la toma de decisiones en equipo

Tercero, la implementación de estrategias para mejorar las relaciones interpersonales, a través de la capacitación en relaciones interpersonales, desarrollar de manera continua las actividades en función del trabajo en equipo, tener éxito en la gestión de manejo de personal y ponderando fundamentalmente las actividades sociales (cenas, pasantías, celebraciones, deporte, entre otros.). Muchas de estas estrategias se desarrollarán con el proceso de capacitaciones.

Las estrategias propuestas para el mejoramiento del clima institucional y de la propia convivencia se evalúan a través de la asamblea general, Escala de Likert y las encuestas, cuyos resultados es la adecuada convivencia en docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, repercutiendo positivamente hacia el mejoramiento del clima institucional favorable y la calidad de vida institucional no solamente para los docentes sino que también para los demás actores educativos de la institución.

CONCLUSIONES

1. En el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, existe deterioro del clima institucional, porque en los docentes no existen espacios para comunicarse, ni respeto mutuo, nunca se solucionan los problemas mediante el diálogo, existen celos profesionales, no se promueve ni existen normas de convivencia democrática, existen grupos diferenciados, los cuales imponen y son intolerantes, el individualismo, y centrismo campea, demuestran inmadurez cuando se suscitan conflictos e indiferencia y desinterés hacia los objetivos de la institución.
2. El marco teórico de la convivencia está sustentada en los enfoques y teorías de convivencia, la misma constituye el soporte teórico científico a la propuesta de solución sistémica del problema del deterioro del clima institucional en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”; asimismo orienta a la satisfacción de los docentes, en medio de los derechos humanos que prima en todo el ámbito institucional.
3. Se ha elaborado la propuesta de estrategias de convivencia para mejorar el clima institucional en el personal docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”. Cusco.2014, el cual pretende dar la solución al ya deteriorado clima institucional que hasta este momento presenta la gestión actual. La propuesta está encaminada a superar dichas deficiencias y mejorar el ambiente laboral de los docentes, dado que al tener un buen clima institucional se está garantizando una convivencia entre docentes acorde a las normas, lo que conlleva a generar una buena gestión, un mejor servicio educativo a los estudiantes y el crecimiento y desarrollo de la institución.

RECOMENDACIONES

1. El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, debe adoptar un nuevo rol para buscar una integración entre sus objetivos institucionales y de sus docentes, teniendo en cuenta que los docentes es el capital muy relevante que da soporte al ámbito laboral, haciéndole frente a las dificultades y problemas existentes.
2. El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, incorpore este estudio de clima institucional y la convivencia, para identificar los principales aspectos que permitirá medir la gestión del talento humano y establecer planes de acción orientados al ambiente laboral e institucional
3. El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, debe proporcionar un espacio de reflexión e intercambio acerca de la realización del estudio del clima institucional como herramienta diagnóstica, que permita a la plana directiva conocer las percepciones de los docentes, sobre todo lo relacionado con el ambiente de trabajo.
4. El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar”, que aplique la propuesta de estrategias de convivencia para mejorar el clima institucional en el personal docente, para fortalecer el ambiente institucional favorable de los docentes e involucrarlos en un equipo de trabajo, esta propuesta debe estar inmerso en los objetivos de la institución.
5. Establecer un seguimiento de la propuesta de estrategias de convivencia para mejorar el clima institucional en el personal docente, para obtener los resultados esperados y preparar a los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público “Espinar” a situaciones que deberán afrontar con firmeza los problemas de convivencia institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arribas, J. y Torrego, J. (2006). El Modelo Integrado. Fundamentos, estructura y su despliegue en la vida de los centros. En Torrego (coord.), Modelo Integrado de mejora de la convivencia. Estrategias de mediación y tratamiento de conflictos. Barcelona. GRAO.
2. Ballester, B. (2006). Reconocimiento del Otro. Democracia Participativa en la Gestión Escolar. Caracas: UNESR
3. Beltrán, J. y Pérez, L. (2000). Educar para el siglo XXI. Ayudar a crecer, a pensar y a convivir. Madrid: CCS.
4. Bickmore, K. (2001). Resolución del conflicto del estudiante, poder compartir en las escuelas y la educación para la ciudadanía. Su mensaje para el Plan de Estudios. EE.UU.
5. García, A. (2000). El clima laboral tiene un papel relevante.
6. García, L. (1998): Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación, La Habana.
7. Kolb, P. (1977). Clima Laboral. Estrategias de solución de conflictos.
8. Lanni, R. (2005). (Citado por Arellano.2008). Sistemas de Convivencia de Valores. México.
9. Litwin, B. y Stinger, M. (1978). Clima Laboral en la empresa. México.
10. Martínez, B. (2001). Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible, 2001, p.8
11. Naciones Unidas (1999). La Declaración y el Programa de Acción sobre una Cultura de Paz. Resolución A/53/243.
12. Rojas, J. (2010). Clima Institucional. México.
13. Torrego, J. (2003). Resolución de conflictos desde la acción tutorial. Madrid. Consejería de Educación. Comunidad de Madrid.
14. UNESCO. (1995). Hacia una Cultura Global de Paz. Manila. Las Filipinas.
15. Behar, D. (2008). Metodología de la Investigación. Editorial Shalom, Argentina.
16. Bisquera, R. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Editorial La Muralla. Madrid

PAGINA WEB

1. Aprendiendo a Convivir. [Http://html.rincondelvago.com/convivencia.html](http://html.rincondelvago.com/convivencia.html)
2. Manual de Convivencia Escolar (2009). Liceo Miguel de Cervantes y Saavedra. Santiago. (Consultado el 20 mayo de 2014)
http://sanagustin.edu.co.cp-8.webhostbox.net/?page_id=99
3. Mejía V. Fausto R. (2010). *El Valor de la Convivencia*. (Consultado el 20 mayo de 2014)
<http://www.amigodelhogar.net/2010/08/el-valor-de-la-convivencia.html>
4. Ministerio del Interior. (2009). Los valores y normas de convivencia. (Consultado el 20 mayo de 2014)
<http://www.chfhonduras.org/wp-content/uploads/2009/07/los-valores-y-normas-de-convivencia.pdf>
5. Moreno Rojas, J. y Otros. (2008). La Convivencia. (Consultado el 20 mayo de 2014)
<http://www.slideshare.net/guestfd6c0c33/la-convivencia-presentation>

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

LAMBAYEQUE

ESCUELA DE POST GRADO



CUESTIONARIO A DOCENTES

El presente cuestionario, tiene como finalidad de recoger información de la convivencia y el clima institucional entre los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público "Espinar". El cuestionario es anónimo, por lo que agradezco contestar con la mayor seriedad posible.

INDICACIÓN. Marque con una "X" en la respuesta que crea correcta.

Nunca	Casi nunca	De vez en cuando	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4

DIMENSIONES	ÍTEMS	ESCALA				
		0	1	2	3	4
Comunicación	1. Existen espacios para desarrollar una comunicación permanente entre docentes.					
	2. Existe respeto mutuo entre docentes de la institución.					
	3. La comunicación entre docentes es horizontal.					
	4. Se soluciona los problemas mediante el diálogo alturado.					
Convivencia democrática	5. En la institución ¿Existe celos profesionales entre docentes?					
	6. Se promueve la convivencia democrática entre docentes.					
	7. Existe en la institución normas que promueve la convivencia democrática.					
	8. En la institución, existen grupos diferenciados en la docencia.					
Relaciones interpersonales	9. Existe en la institución imposición e intolerancia entre docentes.					
	10. Existe el individualismo, generando el aislamiento y centrismo en los docentes.					
	11. Demuestra usted actitudes poco maduras cuando se suscita conflictos entre docentes.					
	12. Demuestra indiferencia e desinterés frente a los objetivos de la institución.					