



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



## **FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN UNIDAD DE POSGRADO – MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Propuesta de plan estratégico de mejora para fortalecer la  
convivencia escolar en la institución educativa primaria N° 10859 –  
Huasicaj -Incahuasi.**

# **TESIS**

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias  
de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

**PRESENTADA POR:**

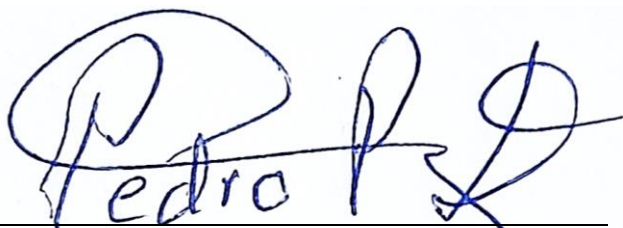
Pedro Pablo de la Cruz Diaz

**ASESOR:**

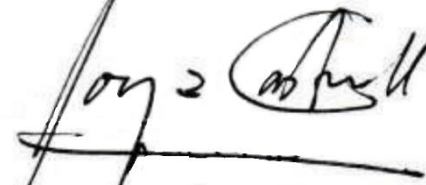
Dr. Jorge Castro Kikuchi

LAMBAYEQUE – PERÚ - 2019

**Propuesta de plan estratégico de mejora para fortalecer la convivencia escolar en la institución educativa primaria N° 10859 – Huasicaj -Incahuasi.**



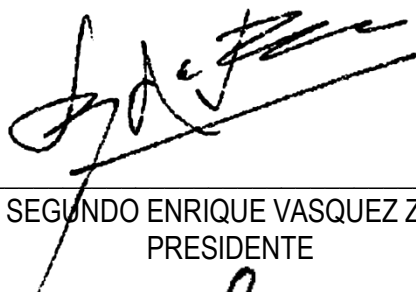
PEDRO PABLO DE LA CRUZ DIAZ  
AUTOR



DR. JORGE CASTRO KIKUCHI  
ASESOR

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

APROBADO POR:



MSC. SEGUNDO ENRIQUE VASQUEZ ZULOETA  
PRESIDENTE



MSC. MARTHA RIOS RODRIGUEZ  
SECRETARIO



MSC. ELMER LLANOS DIAZ  
VOCAL DEL JURADO

Diciembre – 2019



Nº 000008



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 14:10 horas del día 16 de diciembre del año dos mil diecinueve en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1812-2019 D-FACHSE, de fecha 08/08/2019 conformado por:

MSc. Segundo Enrique Vázquez Zuloaga PRESIDENTE(A)  
MSc. Martha Ríos Rodríguez SECRETARIO(A)  
MSc. Elmer Llamas Díaz VOCAL  
Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Propuesta de Plan estratégico de mejora para fortalecer la convivencia escolar en la Institución Educativa Primaria N° 10859 - Huasicas - Incahuasi

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Pedro Pablo De la Cruz Díaz

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 2857-2019 D-FACHSE, de fecha 11/12/2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a el sustentante(s), quien no procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 82 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las \_\_\_\_\_ horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
PRESIDENTE  
VOCAL  
SECRETARIO  
ASESOR

Observaciones: \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A mis padres y a Dios por regalarme entendimiento  
y realizar cada reto en mi vida.

A todos ellos por apoyarme en la superación  
de mi vida profesional, con eterna gratitud.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi reconocimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma han colaborado en la realización de este trabajo de Investigación.

Al personal docente, administrativo y de servicios que facilitaron la investigación, para optimizar su calidad educativa y un ambiente armónico para el aprendizaje

## INDICE

<b>INDICE.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRAC .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO I. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. CARACTERIZACION DEL DISTRITO DE INCHUASI Y HUASICAJ .....</b>	<b>16</b>
1.1.1. Ubicación geográfica.....	16
1.1.2. Reseña histórica y población .....	16
1.2.3. Actividades socio económicas .....	18
<b>1.2. Caracterización de la I.E. N° 10859 –Huasicaj .....</b>	<b>19</b>
1.2.1. Ubicación geográfica.....	19
1.2.2. Reseña histórica de la Institución Educativa .....	19
1.2.3. Visión, misión y principios institucionales.....	20
1.2.4. Servicios educativos que brinda .....	22
1.2.5. Problemática y formulación de problema.....	25
<b>1.3. Metodología .....</b>	<b>29</b>
1.3.1. Objetivos de investigación .....	29
1.3.2. Diseño de la investigación .....	30
1.3.3. Población y muestra .....	30
1.3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	30
1.3.5. Procedimientos para la recolección y procesamiento de datos .....	31
1.3.6. Campo de acción y objeto de estudio.....	31
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO.....</b>	<b>33</b>
<b>2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONVIVENCIA ESCOLAR EN IE .....</b>	<b>34</b>
2.2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORAMIENTO DE LOS DESEMPEÑOS .....	34
a) Orígenes del planeamiento.....	34
b) La teoría de KOTLER, Philip y BLOOM sobre el planeamiento .....	36
c) Importancia del Planeamiento Estratégico en las IE.....	38
d) Etapas del Planeamiento Estratégico .....	39
2.2.2. CONVIVENCIA ESCOLAR Y CULTURA INSTITUCIONAL (TEORÍAS DE LIKERT) .....	40
a) Definición y dimensiones de clima institucional .....	41
b) Teorías y Tipos de clima institucional que favorecen la convivencia (Lickert) .....	46

c) Clima institucional y organizacional. Características .....	48
<b>2.3. RELACIONES INTERPERSONALES Y CONVIVENCIA.....</b>	<b>52</b>
2.3.1 Definición e importancia .....	52
2.3.2. Características básicas de las relaciones interpersonales. ....	53
2.3.3 Tipo y estilo de relaciones interpersonales y convivencia en las instituciones educativas.....	55
2.3.4. Conflictos y convivencia escolar .....	57
2.3.5. Resolución de conflictos en las instituciones .....	71
<b>2.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS .....</b>	<b>75</b>
 <b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	<b>80</b>
<b>3.1.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>80</b>
<b>3.2. MODELO TEORICO.....</b>	<b>94</b>
<b>3.2. PROPUESTA: PROGRAMA DE CONVIVENCIA ESCOLAR .....</b>	<b>95</b>
 <b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>107</b>
 <b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>108</b>
 <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>109</b>

## RESUMEN

El objetivo general ha sido: “Proponer un Programa de Plan Estratégico de mejoramiento de la gestión educativa para fortalecer la convivencia escolar en la Institución Educativa N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi, de Ferreñafe. La importancia de la investigación y la propuesta se sustenta en que, ante una realidad de constantes cambios en la educación, se requiere precisar los puntos críticos en la convivencia escolar de las instituciones educativas para implementar propuestas de intervención. Al respecto, los resultados del presente estudio indican que: El clima laboral existente en la institución educativa es poco favorable para una adecuada convivencia escolar, así lo manifiesta el 50.0% de docentes encuestados. Asimismo, un porcentaje similar (60%) afirma que la relación entre director y docentes no es la adecuada para fomentar y promover una cultura de cooperación. También, el modelo de gestión predominante de la Institución Educativa no toma en cuenta aspectos básicos de la planificación estratégica que le permitan diseñar y aplicar instrumentos de gestión educativa, para reducir las tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales de la I.E.; pues el 70.0% de docentes manifiestan que no se hace una planificación estratégica en la I.E.

La investigación ha sido de tipo Diagnóstico- Propositiva, porque a partir de los resultados encontrados, se formula una Propuesta de Mejora de la situación encontrada. Operativamente tuvo dos fases, una de gabinete y otra de campo.

Palabras clave: Educación, convivencia escolar, conflictos, planificación estratégica, relaciones interpersonales.



## **ABSTRAC**

The general objective has been: "Propose a Program of Strategic Plan for the improvement of educational management to strengthen school life in the Educational Institution N ° 10859 –Huasicaj - Incahuasi, of Ferreñafe. The importance of research and proposal is based on the fact that, given a reality of constant changes in education, it is necessary to specify the critical points in the school life of educational institutions to implement intervention proposals. In this regard, the results of this study indicate that: The existing work environment in the educational institution is unfavorable for adequate school life, as stated by 50.0% of teachers surveyed. Likewise, a similar percentage (60%) affirms that the relationship between the principal and teachers is not adequate to promote and promote a culture of cooperation that will help to ensure adequate school life within EI. Likewise, the predominant management model of the Educational Institution does not take into account basic aspects of strategic planning that allow it to design and apply educational management instruments, to reduce tensions and conflicts in interpersonal relationships within the educational community of the institution; because 70.0% of teachers surveyed state that strategic planning is not done in the I.E.

The research has been Diagnostic-Proactive, because based on the results found, a Proposal for Improvement of the situation found is formulated, Operationally it had two phases, one of cabinet and another of field.

Keywords: Education, school life, conflicts, strategic planning, interpersonal relationships

## INTRODUCCIÓN

Según uno de los últimos estudios de GRADE (2018), “Uno de los principales retos que enfrenta nuestro sistema educativo es el relativo a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. La política de evaluación implementada por el Ministerio de Educación (Minedu) muestra, durante los últimos años, un incremento en los niveles de desempeño de los estudiantes en las áreas evaluadas de Comunicación y Matemática. Sin embargo, este incremento ha sido desigual entre diferentes grupos al interior de nuestro país. Entre el 2007 y el 2016, regiones de la costa —como Tacna, Moquegua, Callao y Piura— mostraron un incremento significativo, de más del 30%, en el porcentaje de estudiantes que dominan las capacidades para su grado en Matemática, mientras regiones de la sierra —como Cajamarca y Huancavelica— presentaban un incremento de entre 21% y 13%, y en regiones de la selva —como Loreto y Ucayali— el incremento era menor del 15%”.

Así tenemos que la realidad social y cultural de la escuela rural en la sociedad actual no es tomada muy en serio tanto por el gobierno y por los mismos docentes; todo esto por el simple hecho de que se encuentran en zonas alejadas de las ciudades y cuentan con un número reducido de niños. Al respecto, cabe también mencionar que el sistema educativo está organizado de tal manera que la institución educativa sea el centro de todo y que los estudiantes se adapten a esta o fracasen paulatinamente, este enfoque bien puede implicar que educar a estudiantes en zonas rurales resulte más costoso que hacerlo en zonas urbanas. Eliminar la brecha del aprendizaje entre estudiantes urbanos y rurales debería ser una meta urgente de la política educativa.

En este marco, la situación de la escuela rural es más preocupante porque tiene una serie de limitaciones en cuanto a infraestructura básica y que en algunos casos, es asumida por los mismos pobladores, asimismo no cuentan con acceso a tecnologías actuales, pues en muchos casos todavía existen escuelas unidocentes, en las un solo docente enseña todas las áreas sin estar capacitados para ello.

Así, se observa que, en la actualidad, muchos de los docentes de las instituciones educativas primaria, secundaria, superior no están capacitados según los avances de

la ciencia y tecnología. En ese marco se puede decir que no están capacitados para ejercer la carrera del magisterio; una gran cantidad no tienen la vocación de servicio, ni la vocación de educar a la nueva generación, esta nueva generación de niños, niñas, adolescentes debe ser formado integralmente para afrontar los nuevos retos de la vida, para que en el futuro no se amilanen con los retos que se viene para cada ser humano, estos niños y adolescentes deben ser formados con nuevos valores como la solidaridad, la tolerancia, a fin de ser protagonistas del cambio.

La escuela en la zona rural no es tomada en cuenta y es dejada en abandono por el gobierno y por los sistemas educativos, los cuales sin tomar en cuenta el idioma materno y sus tradiciones culturales mandan un docente el cual esté dispuesto a ir a lugares distantes solo por el dinero y no por vocación educativa, también mandan algún que otro material para el aprendizaje y no les da un ambiente apropiado para la enseñanza; así, estudio tras estudio muestran que los estudiantes en zonas rurales alcanzan aprendizajes considerablemente menores que sus pares en zonas urbanas.

Estos pobres resultados estarían asociados a una combinación de factores, entre los que destacan los socioeconómicos de los estudiantes y sus familias, así como del propio sistema educativo, entre los primeros tenemos que los estudiantes rurales suelen ser más pobres, con padres menos educados y a menudo con una lengua materna indígena, esto trae dificultades educativas pues las escuelas están pensadas principalmente para educar en castellano a estudiantes en grupos homogéneos, adicionalmente, los estudiantes rurales generalmente no tienen los recursos educativos compensatorios de sus familias y comunidades que sus pares urbanos sí tienen. Cueto S. (2015). Así, muchas instituciones educativas presentan problemas en cuanto a su gestión institucional, ya que no cuentan con las herramientas apropiadas para conducirlos hacia el logro de sus objetivos; una de estas herramientas es por ejemplo el uso de la planificación, que les podría permitir desarrollar un servicio educativo de mejora calidad, en el marco de un ambiente de cooperación y convivencia escolar adecuados a los procesos de enseñanza – aprendizajes.

En el caso de la región Lambayeque, se aprecia una situación problemática similar, especialmente en lo que se refiere a la educación rural. Así, podemos indicar que en los últimos años se han producido pocas mejoras en la infraestructura educativa rural, igualmente en el caso de la capacitación especializada de los docentes, y el equipamiento de las aulas, etc.

Esta situación se ve reflejada también a nivel de las propias instituciones educativas. Así tenemos por ejemplo que, para el caso de la I.E. 1089 de Huasicaj, del distrito rural de Incahuasi, el diagnóstico del PEI ha identificado lo siguiente: a) aumento de situaciones conflictivas al interior de la institución educativa y de ésta con su entorno, que obstaculiza un buen desarrollo del servicio educativo, b) los estudiantes no alcanzan los aprendizajes planificados, c) los docentes no usan metodologías modernas y efectivas de enseñanza - aprendizaje, d) falta de material didáctico apropiado, e) poca participación de los docentes en la gestión de la I.E

En ese contexto, el presente informe denominado: PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA PARA FORTALCER LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA PRIMARIA N°10859 –HUASICAJ-INCAHUASI, da cuenta del proceso de investigación realizado. El problema de investigación fue definido como: “Se ha observado que en la Institución Educativa N° 10859 de Huasicaj- Incahuasi no existe una adecuada convivencia escolar, agudizada por la falta de prácticas de planificación estratégica en la gestión institucional, que dificultan el manejo de las tensiones y conflictos en el desarrollo del servicio educativo”. Ante esa situación se planteado como hipótesis que: Si se diseña e implementa una propuesta de Plan Estratégico de mejora en la Educativa N° 10859 de Huasicaj- Incahuasi, entonces se fortalecerá la convivencia escolar y se gestionará de manera adecuada las tensiones y conflictos, que permitirán mejorar resultados educativos de la institución.

El objetivo general ha sido: “Proponer un Programa de Plan Estratégico de mejoramiento de la gestión educativa para fortalecer la convivencia escolar en la

Institución Educativa N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi, de Ferreñafe. Y los objetivos específicos: 1) Diagnosticar la situación de la convivencia escolar en la Institución Educativa N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi, de Ferreñafe, 2) Identificar los aspectos críticos del planeamiento estratégico de la I.E. N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi en la gestión del servicio educativo que brinda a la comunidad, 3) Valorar los mecanismos de relacionamiento interno de los miembros de la comunidad educativa de la institución para diseñar y fundamentar teóricamente una propuesta de mejoramiento de la convivencia escolar.

La importancia de la investigación y la propuesta planteada radica en que, ante una realidad de constantes cambios en la educación, se requiere conocer de manera sistemática los puntos críticos en la convivencia escolar de las instituciones educativas a fin de diseñar e implementar propuestas de intervención. Al respecto los resultados del presente estudio indica lo siguiente: a) Entre los resultados encontrados se puede mencionar que: El clima laboral existente en la institución educativa es poco favorable para una adecuada convivencia escolar, así lo manifiesta el 50.0% de docentes encuestados. Asimismo, un porcentaje similar (60%) afirma que la relación entre director y docentes no es la adecuada para fomentar y promover una cultura de cooperación que ayuden a una adecuada convivencia escolar al interior de la IE.,

b) El modelo de gestión predominante que existe en la Institución Educativa no toma en cuenta aspectos básicos de la planificación estratégica que le permitan diseñar y aplicar instrumentos de gestión educativa; ello agudiza los problemas de tensión y el surgimiento de conflictos en las relaciones interpersonales al interior de la comunidad educativa de la institución, pues el 70.0% de docentes encuestados manifiestan que no se hace una planificación estratégica en la I.E.

c) La mayoría de docentes de la IE muestra una actitud poco favorable hacia el establecimiento de una cultura de convivencia escolar adecuada como estrategia para el mejoramiento del servicio educativo, pues el 60.0 % de docentes

encuestados manifiestan no considera que haya condiciones para una gestión estratégica que favorezca la convivencia escolar.

El contenido del presente informe se ha organizado en tres capítulos. El Capítulo I contiene: Análisis del Objeto de estudio, ubicación del ámbito de estudio, análisis del problema de la IE N° 10859. El Capítulo II contiene: El Marco Teórico sobre la planificación educativa y la convivencia escolar. El Capítulo III: contiene los resultados del trabajo de investigación, el modelo teórico y la propuesta de mejoramiento. Finalmente, se incluyen la conclusiones y recomendaciones del estudio, así como la bibliografía y anexos.

# **CAPITULO I: CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

## CAPITULO I. CONTEXTO DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 1.1. CARACTERIZACION DEL DISTRITO DE INCHUASI Y HUASICAJ

#### 1.1.1. Ubicación geográfica de Incahuasi

El distrito de Incahuasi es uno de los seis distritos que componen la provincia de Ferreñafe, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque, en el norte de Perú.

Limita por norte con el Distrito de Cañaris; por el este con el departamento de Cajamarca; por el oeste con el Distrito de Salas; y por el sur con el Distrito de Pítip.



#### 1.1.2. Reseña histórica y población



El **distrito de Incahuasi** fue creado mediante Ley N° 11590 del 17 de febrero de 1951, en el gobierno del Presidente Manuel Arturo Odría.

El distrito debe su nombre a la comunidad indígena y al pueblo que se constituyó en su centro desde su fundación en 1747, en el marco de la lucha de los nativos por sus territorios con los vecinos hacendados de Sangana Canchachalá y Janque.

El **nombre de Incahuasi** deriva de dos voces quechuas: Inca = Rey; Huasi = Casa, lo que uniendo ambas voces significa casa del rey o soberano.

Actualmente el distrito de Incahuasi cuenta con una población total de 13,858 habitantes, según el Censo del 2017. Dicha población se encuentra distribuida en los siguientes caseríos (ver cuadro adjunto).

CASERIOS DEL DISTRITO DE INCHUASI		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amusuy</li><li>• Andamarca</li><li>• Atumpampa</li><li>• Atumpuquio</li><li>• Ayamachay</li><li>• Callima</li><li>• Canchachala</li><li>• Cruz Loma</li><li>• Cueva Blanca</li><li>• Cumbe Aura</li><li>• Huayrul</li><li>• Janque</li><li>• Kunkacha</li><li>• La Tranca</li><li>• Lanchipampa</li><li>• Laquipampa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Montecarlo</li><li>• Moyán</li><li>• Oxapampa</li><li>• Pampa Grande</li><li>• Payga Sirka</li><li>• Piedra Colorada</li><li>• Piedra Parada</li><li>• Playa</li><li>• Puchaca</li><li>• Quitiquiru</li><li>• Qutrapampa</li><li>• Riopampa</li><li>• Romero</li><li>• Rumichaka</li><li>• Saka</li><li>• San Luis</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Shurchapitij</li><li>• Sinchiwal</li><li>• Susupampa</li><li>• Tambuni</li><li>• Tasaquira</li><li>• Tayapampa</li><li>• Totorá</li><li>• Totoras</li><li>• Tuluqpampa</li><li>• Tungula</li><li>• Uyshahuasi</li><li>• Uyurpampa</li><li>• Warwar</li><li>• Huasikaj</li><li>• Macaykaq</li><li>• Mal Paso</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llámica</li> <li>• Shankapampa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señor de la Humildad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maraywaka</li> </ul>
--	--	---

### 1.2.3. Actividades socio económicas

Como se ha referido anteriormente, Incahuasi es un distrito andino con actividades económicas y sociales diferentes a toda la región de Lambayeque. Es la única zona (junto con el distrito de Cañaris) donde todavía se habla el quechua y sus habitantes se dedican en su mayoría a la pequeña agricultura de minifundio.

Es un pueblo donde todavía persisten costumbres ancestrales, entre las cuales predomina el idioma nativo, como es el quechua, además de otras prácticas. Entre éstas predominan, por ejemplo, sus festividades, como las del mes de junio, caracterizada por el desarrollo de una feria agropecuaria, que muestra la producción y la dinámica económica de su población.

En términos más socioculturales otro evento que destaca es también la celebración de las llamadas olimpiadas incahuasinas, las cuales cuentan con una maratón en la que diversos atletas tratan de llegar a las montañas vecinas, y tiene como evento central el partido de fútbol de mujeres.

Finalmente, cabe destacar que en la parte baja del distrito (cercana a la Costa) cuenta con la Reserva de Laqui pampa, que es el Refugio de Vida Silvestre, excelente lugar para la observación de aves, en especial de la pava aliblanca, especie que por un siglo entero se pensó extinta. Además, es hogar de animales como el oso de anteojos, el venado de cola blanca, la ardilla nuca blanca y el oso hormiguero.

## **1.2. Caracterización de la I.E. N° 10859 –Huasicaj**

### **1.2.1. Ubicación geográfica**

La Institución Educativa “San Pablo” de Huasicaj, se encuentra ubicada en el caserío del mismo nombre, cuya población estimada es de 350 habitantes, que se dedica principalmente a la agricultura, combinada con la actividad pecuaria.

### **1.2.2. Reseña histórica de la Institución Educativa**

La institución educativa de menores N| 10859 fue creada mediante R.D. 0626-04-1977, siendo su primer director Demetrio Gonzales Balseca, luego le sucedieron varios docentes con el mismo ímpetu” de trabajo que llevaron adelante la educación de los niños y niñas de este caserío de Huasicaj; luego con las gestiones indismayables de los padres de familia y autoridades se hizo realidad el funcionamiento del nivel secundario mediante gestión comunal el año de 2008.

Posteriormente en el año 2009 bajo la conducción del plante el licenciado en Educación Eleuterio de la Cruz Carlos, se inició las gestiones correspondientes hacia las autoridades de la UGEL Ferreñafe para que sea oficializado como la ampliación al nivel secundario en el cual se hizo realidad el 22 de diciembre del año 2010 mediante R.D. N° 1007-2010 GR-LAM/DREL/UGEL-F, luego fue revertido como I.E.P.S.M. N°10859, posteriormente en el mes de junio del año 2011 la UGEL –FERREÑAFE, oficializa la denominación con el nombre de San Pablo de Huasicaj” que en la

actualidad alberga a estudiantes del nivel primario y secundario; el mismo tiempo cuenta con 06 docentes en el nivel primaria y 07 en el nivel secundario.

La IE se encuentra ubicada en el distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, en la región de Lambayeque a una altura de 2,980 metros sobre el nivel del mar, región quechua donde los pobladores hablan esta misma lengua o lengua materna.

En los años 2015-2016 fue liderado por la docente Florecita Minguillo Gil y actualmente cuenta con el liderazgo de su directora Magister María Teresa Chumioque Castañeda.

### **1.2.3. Visión, misión y principios institucionales**

#### **VISION:**

En el año 2021, la Institución Educativa N° 10859 desarrollará una educación de calidad en EIB, será la más competente del distrito de Incahuasi, brindando servicios que apuntan a alcanzar el completo desarrollo personal y social de los estudiantes, con características diversas, autónomos, creativos con una visión crítica de la realidad y espíritu de superación, educándose en un contexto de calidad, equidad, participación, inclusión e igualdad de oportunidades, capaces de convivir en sociedad demostrando y reflejando su formación en valores; docentes en continuo perfeccionamiento, comprometidos y participando activamente en la comunidad educativa para el cumplimiento de las metas institucionales; padres de familia partícipes del proceso educativo, con actitud motivadora hacia el aprendizaje de sus hijos e hijas, convirtiéndose en aliados de la Institución Educativa, apoyando su desarrollo integral, contribuyendo, todos los estamentos a la transformación positiva de la realidad socioeconómica y ambiental de su comunidad.

## **MISION:**

Educar a nuestros estudiantes de Educación Básica Regular –EIB respetando su diversidad cultural, brindándoles una educación de excelencia, proporcionándoles herramientas que les ayuden a desenvolverse en la sociedad con sólidos valores éticos y morales, capaces de adecuarse al cambio y a los retos del mundo globalizado ejecutando proyectos innovadores en las diferentes áreas elevando su calidad educativa.

## **PRINCIPIOS DE LA EDUCACIÓN**

- La calidad, que asegure la eficiencia en los proceso y eficacia en los logros y las mejores condiciones de una educación para la identidad, la ciudadanía, el trabajo; en un marco de formación permanente.
- La equidad, que posibilita una buena educación para todos los peruanos sin exclusión de ningún tipo y que dé prioridad a los que menos oportunidades tiene.
- La interculturalidad, que contribuya al reconocimiento y valoración de nuestra diversidad cultural, étnica y lingüística; al diálogo e intercambio entre las distintas culturas y al establecimiento de relaciones armoniosa.
- La democracia, que permita educar en y para la tolerancia, el respeto a los derechos humanos, el ejercicio de la identidad y la conciencia ciudadana, así como la participación, la ética que fortalezca los valores,

el respeto a las normas de convivencia y la conciencia moral individual y pública.

- La inclusión, que incorpore a las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, marginados y vulnerables.
- La conciencia ambiental, que motive el respeto, cuidado y conservación del entorno natural como garantía para el futuro de la vida.
- La creatividad y la innovación, que promueva la producción de nuevos conocimientos en todos los campos del saber, el arte y la cultura.

#### **1.2.4. Servicios educativos que brinda**

Uno de los principales servicios con cuenta el distrito de Incahuasi es el servicio educativo, que está extendido a nivel de todo su territorio, situación que ha ocurrido sobre todo en los últimos años. De este modo, un mayor número de personas tiene acceso a los distintos niveles de enseñanza que brindan las diversas instituciones educativas que existen en los centros poblados y caseríos del mencionado distrito.

En uno de estos caseríos, Incahuasi, funciona la Institución Educativa N°10859 de Huasicaj, que alberga a una población escolar total de 253 alumnos, de los cuales 160 corresponden al nivel de primaria y 93 a secundaria. Asimismo, tienen una plana docente compuesta por un total de 14 docentes y 01 personal administrativo, de los cuales 7 son para primaria y los otros 7 se encuentran en el nivel secundario, tal como se puede apreciar en las imágenes adjuntas.

#### **Educación primaria**

Haciendo referencia con mayor detalle a esta situación, según los cuadros referidos podemos visualizar que en el presente año 2019 se matricularon un total de 160 alumnos, siendo la mayor parte varones (ver imagen de cuadro de matrícula por grado de Escale del MINEDU).

**Matrícula por grado y sexo, 2019**

Nivel	Total		1° Grado		2° Grado		3° Grado		4° Grado		5° Grado		6° Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Primaria	81	79	15	6	12	10	16	11	15	13	9	22	14	17

Fuente: Escale –MINEDU

Si se observa la evolución de la demanda del servicio educativo de esta institución podemos indicar que se ha incrementado progresivamente, sobre todo en los últimos años. Así tenemos que, por ejemplo, que en el año 2004 fueron un total de 95 alumnos, en el año 2009 un total de 101 alumnos hasta llegar a los 160 de la actualidad (2019). Eso refleja un proceso de expansión de la educación primaria en el distrito de Incahuasi.

Para atender este incremento también hubo un aumento del número de profesores; en el 2004 fueron solamente 3 docente y actualmente son 7 docentes; para una información más detallada ver las imágenes adjuntas.

**Matrícula por periodo según grado, 2004-2019**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	95	100	108	108		101	118	130	134	147	142	147	155	156	159	160
1° Grado	23	27	24	19		18	32	37	21	26	34	24	26	20	21	21
2° Grado	21	25	32	30		16	15	28	41	37	29	36	24	30	29	22
3° Grado	17	14	15	26		22	20	17	21	29	27	29	42	28	29	27
4° Grado	10	13	13	8		20	20	17	15	18	19	26	26	37	27	28
5° Grado	14	12	14	12		18	21	19	24	23	17	18	22	21	32	31
6° Grado	10	9	10	13		7	10	12	12	14	16	14	15	20	21	31

Fuente: Escale –MINEDU

## **Nivel secundario: población escolar y docente**

En cuanto al nivel de secundaria, también se ha dado un proceso similar, pero de menor crecimiento. Observando las imágenes adjuntas apreciamos que actualmente cuenta con 93 estudiantes, habiéndose iniciado con 85 alumnos en el año 2004;

**Matrícula por grado y sexo, 2019**

Nivel	Total		1° Grado		2° Grado		3° Grado		4° Grado		5° Grado	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Secundaria	48	45	10	12	11	11	10	9	5	11	12	2

Fuente: Escala –MINEDU

**Matrícula por periodo según grado, 2004-2019**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total								85	88	81	62	60	80	71	90	93
1° Grado								23	14	16	18	19	29	14	23	22
2° Grado								19	16	15	12	16	22	21	19	22
3° Grado								21	16	15	10	13	13	20	21	19
4° Grado								22	20	18	10	5	10	9	18	16
5° Grado								0	22	17	12	7	6	7	9	14

Fuente: Escala –MINEDU

### **Nivel Secundaria: Plana Docente**

Actualmente la institución educativa cuenta con un total de 7 docentes, habiéndose iniciado con 6 docentes en el año 2011; solo aumentado a 8 en el año 2014, para un mayor detalle visualizar la imagen adjunta.

**Docentes, 2004-2019**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total								6	7	7	8	7	7	7	7	7

Fuente: Escala –MINEDU



### **1.2.5. Problemática y formulación de problema**

La realidad social y cultural de la escuela rural en la sociedad actual no es tomada muy en serio tanto por el gobierno y por los mismos docentes todo esto por el simple hecho de que se encuentran en zonas alejadas de las ciudades y cuentan con un número reducido de niños, cabe también mencionar que el sistema educativo está organizado de tal manera que la institución educativa sea el centro de todo y que los estudiantes se adapten a esta o fracasen paulatinamente, este enfoque bien puede implicar que educar a estudiantes en zonas rurales resulte más costoso que hacerlo en zonas urbanas, eliminar la brecha del aprendizaje entre estudiantes urbanos y rurales debería ser una meta urgente de la política educativa.

Así, se observa que, en la actualidad, muchos de los docentes de las instituciones educativas primaria, secundaria, superior no están capacitados según los avances de la ciencia y tecnología, en ese marco se puede decir que no están capacitados para ejercer la carrera del magisterio; una gran cantidad no tienen la vocación de servicio, ni la vocación de educar a la nueva generación, esta nueva generación de niños, niñas, adolescentes debe ser formado integralmente para afrontar los nuevos retos de la vida, para que en el futuro no se amilanen con los retos que se viene para cada ser humano, estos niños y adolescentes deben ser formados con nuevos valores como la solidaridad, la tolerancia, a fin de ser protagonistas del cambio.

La escuela en la zona rural no es tomada en cuenta y es dejada en abandono por el gobierno y por los sistemas educativos, los cuales sin tomar en cuenta el idioma materno y sus tradiciones culturales mandan un docente el cual esté dispuesto a ir a lugares distantes solo por el dinero y no por vocación educativa, también mandan algún que otro material para el aprendizaje y no les da un ambiente apropiado para la enseñanza; así, estudio tras estudio muestran que los estudiantes en zonas rurales tienen bajos rendimientos.

Estos pobres resultados estarían asociados a una combinación de factores, entre los que destacan los socioeconómicos de los estudiantes y sus familias,

así como del propio sistema educativo, entre los primeros tenemos que los estudiantes rurales suelen ser más pobres, con padres menos educados y a menudo con una lengua materna indígena, esto trae dificultades educativas pues las escuelas están pensadas principalmente para educar en castellano a estudiantes en grupos homogéneos, adicionalmente, los estudiantes rurales generalmente no tienen los recursos educativos compensatorios de sus familias y comunidades que sus pares urbanos sí tienen. Cueto S. (2015).

Así, muchas instituciones educativas presentan problemas en cuanto a su gestión institucional, ya que no cuentan con las herramientas apropiadas para conducir las hacia el logro de sus objetivos; una de estas herramientas es por ejemplo el uso de la planificación, que les podría permitir desarrollar un servicio educativo de mejor calidad, en el marco de un ambiente de cooperación y convivencia escolar adecuados a los procesos de enseñanza – aprendizajes.

En el caso de la región Lambayeque, se aprecia una situación problemática similar, especialmente en lo que se refiere a la educación rural. Así, podemos indicar que en los últimos años se han producido pocas mejoras en la infraestructura educativa rural, igualmente en el caso de la capacitación especializada de los docentes, y el equipamiento de las aulas, etc.

Esta situación se ve reflejada también a nivel de las propias instituciones educativas. Así tenemos por ejemplo que, para el caso de la I.E. 1089 de Huasicaj, del distrito rural de Incahuasi, el diagnóstico del PEI ha identificado lo siguiente: a) aumento de situaciones conflictivas al interior de la institución educativa y de ésta con su entorno, que obstaculiza un buen desarrollo del servicio educativo, b) los estudiantes no alcanzan los aprendizajes planificados, c) los docentes no usan metodologías modernas y efectivas de enseñanza - aprendizaje, d) falta de material didáctico apropiado, e) poca participación de los docentes en la gestión de la I.E

## II.- DIAGNÓSTICO Y CONOCIMIENTO DE LOS ESTUDIANTES A LOS QUE ATIENDE

### GESTIÓN PEDAGÓGICA

FORTALEZA	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los estudiantes aprenden realizando trabajos de manera dinámica, con una buena motivación partiendo desde su contexto.</li> <li>• Se utiliza la metodología activa participativa.</li> <li>• La evaluación formativa se aplica durante todo el desarrollo de la SA.</li> <li>• Es pertinente a la realidad.</li> <li>• Promueven en el estudiante la construcción de sus propios aprendizajes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes que no logran desarrollo de competencias según los estándares de aprendizaje.</li> <li>• Uso de metodologías inadecuadas por parte de algunos docentes.</li> <li>• Los estudiantes llegan cansados a clase puesto que ellos trabajan para poderse educar y mantener a sus familias.</li> <li>• estudiantes que no practican los valores básicos, humanos, ambientales y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo de los padres de familia a sus hijos en la complementación de la enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Hogares desintegrados.</li> <li>• Incremento de la crisis económica que repercute en el aprendizaje de los alumnos.</li> <li>• Falta de comunicación entre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las TICs</li> <li>• La existencia de materiales educativos acorde con los métodos existentes.</li> <li>• Participación activa en concursos organizados por MINEDU y por parte de la Institución.</li> <li>• Apoyo con becas académicas a los cinco primeros estudiantes de la</li> </ul>

Otros problemas identificados en la institución educativa tienen que ver con la gestión administrativa. Entre éstos tenemos: Falta del personal adecuado para el desarrollo de estas labores, limitada capacidad administrativa para abordar las faltas de los docentes que ayuden a mejorar la convivencia escolar al interior de la I.E. Muchos de estos puntos han sido identificados en el diagnóstico que sustenta el PEI elaborado.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes utilizan estrategias de aprendizaje significativo.</li> <li>• Se desarrolla el plan lector.</li> <li>• La predisposición de los docentes para ejecutar el proyecto de enfoque ambiental.</li> <li>• Docentes actualizados en los nuevos enfoques educativos.</li> </ul>	<p>cristianos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes con baja autoestima.</li> <li>• Escaso apoyo por parte de los padres de familia.</li> <li>• Máquinas, equipos, herramientas por mejorar y potenciar.</li> <li>• Escasez de material didáctico.</li> <li>• Poca asistencia de los padres de familia a las reuniones organizada por la I.E.</li> <li>• Poco interés de los padres de familia por saber el rendimiento académico de sus hijos.</li> </ul>	<p>padres e hijos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conciencia ambiental por parte de la comunidad.</li> </ul>	<p>promoción por parte de las instituciones de nuestra localidad.</p>
---	--	---	---

Para una mayor información sobre estos aspectos se pueden ver las imágenes siguientes, que presentan los resultados del análisis FODA que han realizado los docentes como parte de la formulación del PEI.

GESTIÓN INSTITUCIONAL			
FORTALEZA	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de mayoría de docentes en el desarrollo de los documentos de gestión.</li> <li>• Cumplimiento de las diversas comisiones en las tareas asignadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca participación de algunos docentes en la elaboración de los documentos de gestión.</li> <li>• Por la lejanía de las viviendas de los docentes no se cumple al 100% con los trabajos asignados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PNP, no brinda el apoyo oportuno.</li> <li>• Seguridad Institucional no fortalecida (Sin Cerco perimétrico)</li> <li>• Existencia de algunas personas con malas costumbres que violan el patrimonio institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de apoyo de algunas instituciones en el mejoramiento de las instalaciones de la I.E.</li> </ul>

GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
FORTALEZA	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normal desarrollo en las labores técnico pedagógico.</li> <li>• Cuenta con inventario Físico.</li> <li>• Se cuenta con sala de video-equipos de sonido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupción de labores por parte de docentes.</li> <li>• Algunos docentes crean un clima de desconfianza.</li> <li>• Aula de Innovación carece de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con personal de servicio ni administrativo.</li> <li>• Escaso apoyo de algunas Entidades del estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de algunas entidades no gubernamentales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular infraestructura física.</li> <li>• Las relaciones interpersonales entre todos los estamentos de la I.E. son cordiales tratando de crear una atmósfera armoniosa y clima de entendimiento para lograr mejores aprendizajes en los y las estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>coordinador responsable.</li> <li>• Sala de cómputo por repotenciar.</li> <li>• Pocos ingresos económicos a la I.E..</li> <li>• No se cuenta con personal administrativo: auxiliar de educación y secretaria ni personal de servicio.</li> </ul>		
---	---	--	--

En este contexto, en el presente estudio se identificó como problema de investigación el siguiente: “Se ha observado que en la Institución Educativa N° 10859 de Huasicaj- Incahuasi no existe una adecuada convivencia escolar, agudizada por la falta de prácticas de planificación estratégica en la gestión institucional, que dificultan el manejo de las tensiones y conflictos en el desarrollo del servicio educativo”. Ante esa situación, se planteó como Hipótesis la siguiente: Si se diseña e implementa una propuesta de Plan Estratégico de mejora en la Educativa N° 10859 de Huasicaj- Incahuasi, entonces se fortalecerá la convivencia escolar y se gestionará de manera adecuada las tensiones y conflictos, que permitirán mejorar los resultados educativos de la Institución.

### **1.3. Metodología**

La investigación realizada ha sido de tipo Diagnóstico-Propositiva, porque con los resultados encontrados, se ha formulado una Propuesta de Mejoramiento de la situación de convivencia escolar en la Institución Educativa N° 10859, el proceso de investigación tuvo dos fases: una de gabinete y otra de campo, utilizándose herramientas tanto del enfoque cuantitativo (encuestas), como del enfoque cualitativo (entrevistas y observación directa). Se aplicaron un total de 10 encuestas a igual número de docentes.

#### **1.3.1. Objetivos de investigación**

##### **Objetivo General**

Proponer un Programa de Plan Estratégico de mejoramiento de la gestión educativa para fortalecer la convivencia escolar en la Institución Educativa N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi, de Ferreñafe.

## **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación de la convivencia escolar en la Institución Educativa N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi, de Ferreñafe.
- Fundamentar teóricamente la propuesta del planeamiento estratégico de la I.E. N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi en la gestión del servicio educativo que brinda a la comunidad.
- Diseñar la propuesta del planeamiento estratégico de mejoramiento de la convivencia escolar.

### **1.3.2. Diseño de la investigación**

Descriptiva, propositiva y explicativa.

### **1.3.3. Población y muestra**

La población de estudio fueron los 14 docentes de los dos niveles educativos, que laboran en la Institución Educativa N° 10859 –Huasicaj – Incahuasi, de Ferreñafe. Y la muestra, 10 docentes, a quienes se les aplicó la encuesta.

### **1.3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

La encuesta: sirvió para recoger de manera rápida la opinión de los docentes acerca de la situación de la convivencia escolar y su relación con las prácticas de planificación en la institución educativa.

La entrevista: a través de ésta se obtuvo información acerca del problema de la planificación educativa y la calidad de la convivencia escolar al interior de la institución educativa; también de los factores que inciden en su ocurrencia.

Técnica de Análisis Documental: se utilizó en la revisión de los diversos documentos sobre el tema de investigación. Para ello se usaron Fichas bibliográficas, que permitieron organizar la información y la bibliografía consultada.

#### **1.3.5. Procedimientos para la recolección y procesamiento de datos**

Consistió en: a) Trabajo de campo para hacer las entrevistas y el recojo de los documentos de la I.E, b) Ordenamiento y codificación de datos, c) Tabulación de datos en función de las dimensiones de la realidad definidas, d) Elaboración de Tablas estadísticas y Gráficos.

En el análisis de los datos, se procedió de la siguiente manera: a) Seriación: Se ordenaron los instrumentos de recolección de datos. b) Codificación: Se codificaron de acuerdo al objeto de estudio. c) Tabulación: tabulación, empleando la escala numeral del programa SPSS versión 22 y Excel.

#### **1.3.6. Campo de acción y objeto de estudio**

El objeto de estudio ha sido la gestión educativa y, el campo de acción, la convivencia escolar en relación a la capacidad de planificación de la institución educativa.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**



## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

- Dun Yulitza realiza un trabajo que consiste en un proyecto factible que conduce a una propuesta orientada a satisfacer la necesidad de elaborar un plan estratégico para diseñar proyectos pedagógicos de aula (PPA) dirigidos a potenciar la productividad agrícola pecuaria en la UE Fe y Alegría Ana Soto ubicada en la comunidad de Pavia. Situación que puede ser resuelta mediante un plan estratégico desarrollado a través de la modalidad denominada proyecto factible la cual representa, una alternativa de solución alterna en la consecución de recursos destinados para tal fin, se describe el problema que presenta la institución, se exponen los antecedentes que sustentan la petición del diseño de un plan estratégico en cuestión.

“Se realiza una revisión de las bases legales que sustentan la argumentación para crear tal plan y de igual manera se detalla la realización de la propuesta que comprende la aplicación de un instrumento en la fase diagnóstica, instrumento que permitió conocer necesidades reales, se estudió el mercado y se demostró la factibilidad social en la fundamentación tanto legal como económica que culminó con la presentación de un plan estratégico para diseñar los PPA dirigidos a potenciar la productividad agrícola pecuaria en la institución antes” mencionada<sup>1</sup>.

- Primera Leal, realiza un estudio que tiene como propósito esencial crear un plan estratégico para orientar las funciones de docencia, investigación, extensión y autogestión de forma sistemática a través del laboratorio de Suelo y Fertilizantes de la UPEL-IPB, su diseño estuvo ajustado a los principios de la modalidad de proyecto factible apoyado en un estudio de campo, éste se desarrolló mediante tres fases: una primera que consistió en un diagnóstico en el que se aplicaron dos instrumentos; uno tipo cuestionario dirigido a los estudiantes y docentes del programa de educación agropecuaria con la finalidad de obtener información sobre las necesidades de un plan estratégico que oriente los roles principales de

la universidad mediante el uso del laboratorio antes citado, una entrevista; que se aplicó a diferentes instancias tales como: coordinador de investigación, coordinador del programa de educación agropecuaria y al subdirector de extensión; todos ellos con la finalidad de indagar la factibilidad del proyecto.

## **2.2. PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CONVIVENCIA ESCOLAR EN IE**

### **2.2.1. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORAMIENTO DE LOS DESEMPEÑOS**

#### **a) Orígenes del planeamiento**

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Sobre el origen del planteamiento estratégico aplicado a la educación, Schmelkes G; nos dice que este surgió después de la segunda Guerra Mundial cuando el desarrollo de programas y presupuestos empezaron a ser utilizadas para actividades de planeamiento a largo plazo. Durante este periodo, el Harvard Business School señaló la importancia de diseñar una estrategia corporativa cabal que incluyera todas las facetas de las operaciones, incluyendo producción, finanzas y mercadeo. Fue a finales de los 70s cuando surgieron una serie de crisis financieras en la educación (en los Estados Unidos), que se empezaron aplicar los conceptos de planeamiento estratégico para determinar cuáles de los programas sobrevivirían y en que niveles serían financiados.

El planeamiento estratégico es un concepto que data de medidas del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas cuyo resultado se refleja en el plan estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas más comerciales, más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta que entonces era predominante la dirección y la planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo.

Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direccional y pone límites a todo proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, sino el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Un sistema de planeación estratégica formal está formado por cuatro tipos de planes: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es decir, es aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y las capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. El plan estratégico que se generara como resultado es un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

A continuación, se definirá el planeamiento estratégico desde el punto de vista de los diversos autores, algunos de los cuales se enfocan en el campo de la bibliotecología. Se desarrolla desde sus orígenes, y se concluirá con las similitudes de los diversos conceptos citados.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

#### **b) La teoría de KOTLER, Philip y BLOOM sobre el planeamiento**

Para los autores referidos *“la planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”*. La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión, en realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. Contreras, los resume de la siguiente manera: La determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno

Cuervo A, nos señala algunas de las principales características del planeamiento estratégico, como son: el de relacionar a la organización con su entorno, el ser un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente su orientación hacia el futuro y hacia el

cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

El mismo autor, menciona la participación de toda organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de la información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves del éxito, entonces entendemos que el planeamiento estratégico juega un doble rol: el de relacionar la organización y su personal con su entorno a la vez que provee unidad y unidad de sus actividades.

En resumen, definimos que el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, dirección e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización.

Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas, el plan estratégico que se generará como resultado en un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

Sobre el origen del planeamiento estratégico aplicado a la educación superior, Mintzberg nos dice que éste surgió después de la 2da Guerra Mundial cuando el desarrollo de programas y presupuestos empezaron a ser utilizadas para actividades de planeamiento a largo plazo Harvard Business School, señaló la importancia de diseñar una estrategia corporativa cabal que influye todas las facetas de las aspiraciones incluyendo producción, finanzas, mercadeo; fue a finales de los 70s, cuando surgieron una serie de crisis financieras en la educación superior (en los Estados Unidos), que se empezaron a aplicar los conceptos del planeamiento estratégico para

determinar cuáles programas sobrevivirán y en que niveles serían financiados.

### **Propósito y beneficios del Planeamiento Estratégico en las IE**

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico.

Los siguientes son los propósitos de llevar a cabo un planeamiento estratégico:

- Esclarecer el propósito y los objetivos.
- Determinar dirección y prioridades.
- Promover un marco de acción para el desarrollo de políticas y toma de decisiones.
- Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos.
- Señalar temas críticos y riesgos, así como fortalezas y oportunidades.

### **c) Importancia del Planeamiento Estratégico en las IE**

Señalados los principales propósitos y beneficios de llevar a cabo un planeamiento estratégico, y a manera de redondear el tema, a continuación, se verán algunos aspectos donde reside la importancia de este proceso:

- Es un proceso que nos permite establecer el sentido de la dirección en un entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos.

- Orientan el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia donde deben dirigir sus esfuerzos.
- Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas.
- Ayuda identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización.

#### **d) Etapas del Planeamiento Estratégico**

Estas etapas del Planeamiento Estratégico que se van a desarrollar a continuación comprenden los pasos que comúnmente abarcan como son:

- El análisis del entorno.

El análisis organizacional.

- Redefinir o definir la visión, misión y objetivos.
- Formular las estrategias alternativas.

#### **Análisis Externo o Análisis del Entorno**

Son los factores externos que indirectamente o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos denominados oportunidades y los aspectos negativos llamadas amenazas.

#### **Misión, Visión, Objetivos y Estrategias**

El primer paso del análisis interno es identificar la visión, misión, objetivos y estrategias de la unidad de información.

Visión: Es la declaración (en tiempo presente) de donde quiere estar y que quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 – 10 años aproximadamente.

Misión: Es la razón de ser de una organización, la que la distingue de los demás competidores. La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización reflejando las expectativas de los clientes.

Objetivos Globales: Describen los resultados que la organización desea alcanzar en un determinado período.

Estrategias: Son las acciones o caminos hacia el logro de los objetivos; permiten ejecutar y hacer realidad los mismos.

## **2. 2.2. CONVIVENCIA ESCOLAR Y CULTURA INSTITUCIONAL (TEORÍAS DE LIKERT)**

La cultura institucional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las instituciones y organizaciones que buscan el mejoramiento continuo, de sus funciones y servicios que brindan a la sociedad. De este modo, se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional.

En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el funcionamiento de las instituciones y el rendimiento de los individuos en el trabajo. El tejido social moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier organización es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora



de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos.

Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu. Desde principios del siglo XIX, se ha puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc.

#### **a) Definición y dimensiones de clima institucional**

En literatura revisada se encontraron diversos conceptos o definiciones sobre Clima Organizacional los cuales se exponen a continuación. Para algunos estudiosos es el “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización” (Hall, 1996). Así, es entendido “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”.

También, Brow y Moberg (1990 p. 521) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta; de este modo, el clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la

organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta, una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran; en resumen, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, y apertura entre otras.

La definición del término clima organizacional, es visto desde el punto de vista que dan algunos autores del enfoque estructuralista, como Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993p. 181), quién lo define como "...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". Otros enfoques, por ejemplo, el enfoque subjetivo, representado por Halpin y Crofs (citados por Dessler, 1993 p.182). Definieron el clima como "...la opinión que el empleado se forma de la organización".

Por último el tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural o subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993 p.182) para ellos el clima son "...los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importante sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

De acuerdo con Chiavenato y Colbs (2001, pp.119-120) “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento”.

Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Asimismo, existen dos elementos primordiales que se deben considerar en cualquier organización; la estructura y los procesos, que son las dos grandes variables que determinan la configuración física de la organización y la gestión de los recursos humanos, no obstante, hay otro importante componente: el comportamiento de los individuos y de los grupos, ya que la concepción con respecto al clima depende las características individuales del trabajador o grupo de trabajadores, ya que cada quien percibe las situaciones de diferente forma (Brunet 1987 p.324) Dessler (1993 p.112) 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.

Water (citado por Dessler, 1993, p.183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos "... el clima se forma de 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".

### **Dimensiones del clima organizacional.**

La teoría e investigación en lo referido al clima organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005 p.89).

Según Cabrera (1999 p.651) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional. Litwin y Stinger (1978 p.198) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

### **Instrumentos de medición del clima organizacional**

En consecuencia, existe una variedad de escalas de medición del Clima Organizacional, que dependen de las dimensiones consideradas para la evaluación. Hellrieger y Slocum (1974 p.268) realizan un estudio en que se analiza una amplia gama de instrumentos de medición, verificando cómo estos abordan las dimensiones, las escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez.

Las dimensiones seleccionadas para medir el clima organizacional son aquellas que se presentan con mayor frecuencia en los instrumentos de medición reportados en la literatura, en consecuencia, las dimensiones que serán medidas en el instrumento son:

Autonomía: Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.

Estructura: Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.

Aspectos Físicos: Evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo, se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.

Recompensa: Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo, se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta el nivel de motivación de los trabajadores.

Consideración: Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización, se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.

Calidez: Esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo, se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.

Apoyo: Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

## **b) Teorías y Tipos de clima institucional que favorecen la convivencia (Lickert)**

Uno de los grandes estudiosos del clima institucional y organizacional es Lickert (1999 p.321), quién propone dos grandes tipos de climas organizacionales, los cuales se pueden encontrar en toda institución y que influyen notablemente en la calidad de la convivencia institucional. Estos son:

**El clima autoritario**, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**El sistema II autoritario paternalista** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

**El clima consultivo**, sistema III, consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

**El sistema participativo IV**, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones

de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas.

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999 p.210) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima, en tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados, dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Para resumir, se pudiera decir que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la

organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve, estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

### **c) Clima institucional y organizacional. Características**

El clima organizacional es un espejo para cada gerente, que le habla de su eficacia gerencial. Es un espejo en el que hay que estar dispuesto a mirarse, y para estar dispuesto, hay que tener, el valor para ver las propias debilidades, la confianza en uno mismo para reconocerlo como una oportunidad de mejorar y el compromiso ético con el entorno de hacerlo. El clima organizacional son las características que guarda el ambiente dentro de una organización.

Es conveniente tener claro lo que significa este término; clima organizacional se debe de entender como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando al clima organizacional.

### **La Cultura Institucional**

La cultura institucional es, por lo tanto, un elemento subjetivo de una organización que genera la integración, entendimiento y dirección de sus miembros hacia objetivos comunes. Según afirma Pascu Pascuale Gagliardi “la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones” es decir le confiere identidad y estilo propios, siempre impulsa u obstaculiza los objetivos organizacionales.

Para Jean-Paul Sallenave, tal como hemos señalado anteriormente, una de las tres fuerzas principales del triángulo gerencial es la cultura. La cultura determina la forma cómo funciona una empresa. La cultura se refleja en las



estrategias, en las estructuras y en los sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento empresarial, por lo que son vitales algunas consideraciones al respecto.

La cultura organizacional consiste en el registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento mediano o inmediato.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también en el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante al no existir una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

### **Características de la cultura organizacional**

- La identidad de sus miembros: es el grado de identificación de los trabajadores con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- El énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.

- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para la recompensa (por ejemplo, un aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado).
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos. Jean-Paul Sallenave.

### **Funciones de la cultura organizacional:**

Gestión gerencial, flexibilidad, evaluación y modificación del rumbo de la empresa.

Utilización de tecnologías comunicacionales, en concordancia con el desarrollo de la globalización.

- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.

- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo y honestidad.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Según Richard M. Hodgetts y Steven Altman el ambiente o clima organizacional consta de dos categorías principales, la primera de ellas contiene los aspectos organizacionales visibles y están orientados a aspectos estructurales, por ejemplo, grados de estudio, la jerarquía, los objetivos de la organización, las normas de desempeño y la medición de la eficiencia, la otra parte contiene aspectos organizacionales ocultos y se asocian con consideraciones de índole conductual, pero que son clave en el clima organizacional: las actitudes, los sentimientos, valores, normas, interacción, apoyo y satisfacción entre otros.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Presentamos un breve comparativo sobre cultura y clima organizacional.

Cultura organizacional	Clima organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de una organización</li> <li>• Comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social.</li> </ul> <p>Como: Valores, creencias, actitudes, normas, lenguaje y conductas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas productos de la dinámica organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el medio ambiente laboral propio de una organización.</li> <li>• Características permanentes que describen una organización.</li> <li>• Son percibidas directamente o indirectamente por empleados</li> <li>• El personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes conforman el clima organizacional.</li> </ul>

## 2.3. RELACIONES INTERPERSONALES Y CONVIVENCIA

### 2.3.1 Definición e importancia

Según Bisquerra (2003), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas” (p.23). O sea, se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e Instituciones de la interacción social.

Trinidad (2003), considera que las relaciones interpersonales, son recíprocas entre dos o más personas, donde se involucran la comunicación, el saber escuchar, solución de conflictos, la expresión auténtica de cada quien. En consecuencia, en toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. Así, el proceso comunicativo juega un rol clave en las relaciones interpersonales, que son la base de la convivencia pacífica y armónica entre los diversos grupos sociales; está formado por la emisión de señales (sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje.

Davis y Palladino (2008) señalan que las relaciones interpersonales son “la sensibilidad a la persona, habilidad de comprender su motivación y habilidad

para reconocer sus intenciones, comprensión de la manera de trabajar eficazmente con los individuos; se encuentra en las personas que trabajan en ventas, docencia, orientación o política” (p.363). consecuentemente las relaciones interpersonales comprenden toda la variedad de capacidades que una persona debe adquirir para ser capaz de participar de forma eficiente y constructiva en la vida social, así como para poder resolver conflictos cuando sea necesario. Así mismo en profesionales de la educación presupone; interactuar positivamente con otros profesionales de la educación, saber trabajar en equipo y comprometerse social y éticamente con los demás.

### **2.3.2. Características básicas de las relaciones interpersonales.**

Las relaciones interpersonales, implican gestionar emociones positivas y negativas, para acomodar nuestras propias necesidades y de los demás. Wiemann (2011) afirma que “Las relaciones interpersonales son evidentemente complejas, diferentes unas de otras, sin embargo, tienen algunos elementos básicos en común, todos tenemos necesidades en materia de afiliación, control y logro de metas, a fin de comunicarnos competentemente debemos considerarnos a nosotros mismos, a la otra persona, la relación, la situación y la cultura; debemos escoger opciones verbales y no verbales que afectarán al curso de la relación”. (P.34)

**Las relaciones interpersonales según las inteligencias múltiples.** Para Gardner (2014) “La inteligencia interpersonal supone el reconocer y responder de manera apropiada a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de los demás. Cuyos componentes son: la organización de grupos, la negociación de soluciones, la conexión personal y el análisis social” (p.192). Esto refiere a que las relaciones interpersonales, son la capacidad de entender a otras personas, interactuar con ellos y entablar empatía o rapport para comunicarnos efectivamente en nuestra vida diaria.

**Las relaciones interpersonales según la inteligencia emocional.** La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo. Goleman (2000), destaca que: “El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Éstas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo, la eficacia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales” (p.61).

Esto entrevé que las relaciones interpersonales es interactuar teniendo en cuenta los sentimientos, que engloba habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, la confianza, la curiosidad, la capacidad de comunicar y la cooperación.

Para Oliveros (2004), “al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como la: Honestidad y sinceridad, Respeto y afirmación, Compasión, Compresión y sabiduría, Habilidades interpersonales y Destrezas” (p.512). Así mismo Fritzen (Como se citó en Oliveros, 2004), señala que las características fundamentales para las relaciones interpersonales están relacionadas con la sinergia, la empatía y la cohesión grupal, teniendo como destrezas a la honestidad, la compresión, la tolerancia, la cooperación, la comunicación y el respeto.

**La sinergia.** Para Yarce (2006), la sinergia es la “Complementación de las partes y el todo, entre personas y equipo de trabajo, apoyados en el talento y la creatividad de cada uno, con respecto a las diferencias y llegando más lejos que uno solo” (p.174). En consecuencia, la sinergia significa cooperación para tratar de buscar alternativas de solución.

**La empatía.** Según Goleman (2000), “La empatía se construye bajo la conciencia de uno mismo; cuanto más abierto estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar nuestros sentimientos” (p. 109). La empatía engloba todas las habilidades con la comunicación entre el individuo y los sentimientos ya sean propios o ajenos, dentro del respeto.

**La cohesión grupal.** Ottone (2007), expone que la cohesión grupal, se refieren no solo a los mecanismos instituidos de inclusión y exclusión de la sociedad, sino también a cómo éstos influyen y moldean las perfecciones y conductas de los individuos ante una sociedad, es la cooperación a la competencia; que se traduce en el respeto, la receptividad, la armonía y la igualdad de los derechos y deberes.

Así tenemos los elementos de la relación interpersonal basada en la comunicación, en el respeto y la resolución de conflictos, por tanto, según Valdez (2000) sobre las relaciones interpersonales y la práctica comunicativa en el contexto escolar dice “creemos que el estudio de los componentes más “cálidos” de la cognición humana abrirá un camino fecundo en la comprensión de la dinámica de las relaciones interpersonales situadas en el contexto del aula. Cuanto mejor se pueda describir y comprender la gramática que rige el intercambio comunicativo en el aula, se logrará una mayor competencia para optimizar los dispositivos didácticos.

### **2.3.3 Tipo y estilo de relaciones interpersonales y convivencia en las instituciones educativas**

El ser humano se desarrolla gracias a su vida en sociedad. En ese sentido, es inherente al individuo tener necesidades de contacto físico, de pertenencia, de intimidad y necesidades afectivas (Oliveros, 2004). Los tipos de relaciones interpersonales son: íntimas-superficiales, relaciones personales-sociales y la relación amorosa. Siendo la de mayor importancia las relaciones personales-sociales que desde el punto de vista de la psicología social, Tajfel (1979) engloba tres tipos de identidad en las personas: personal, identidad social e identidad humana.

En cuanto a los estilos de la relación interpersonal: Se definen diferentes estilos de relación para clasificar de alguna manera las tendencias en las

relaciones interpersonales que de acuerdo a Bowlby (1993) son: el estilo agresivo, el estilo manipulador, el estilo pasivo y el estilo asertivo. Olga Castanyer (1996) señala que todas las personas utilizamos los tres estilos dependiendo de la situación, nuestros intereses o las y los interlocutores, nos mostramos inhibidos/as, asertivos/as o agresivos/as. Sin embargo, cada persona utiliza uno de los estilos de forma más habitual y frecuente ya que, a lo largo del desarrollo evolutivo en el proceso de socialización, se va desarrollando y consolidando, cada uno de los estilos.

### **Convivencia en las instituciones e importancia de la comunicación**

Según Llacuna (2003). Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos, y se le encuentra sentido a ser parte de ella. Toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

La comunicación de acuerdo a Chiavenato (2009) “Es la transferencia de información o de significado de una persona a otra (...). Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas, a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas”.

### **Tipos de comunicación: Comunicación efectiva.**

Para Llacuna (2003) la comunicación es efectiva cuando existe coherencia entre el lenguaje corporal y el verbal escogiendo el momento, las palabras y la actitud apropiada. El mensaje que se desea comunicar ha de llegar a la



persona o grupos considerados apropiados para recibirlos y seguidamente se produzca el cambio de conducta esperado en el receptor.

### **Comunicación organizacional interna.**

La comunicación organizacional es aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las instituciones existen la comunicación formal e informal (Llacuna, 2003, p. 15). La comunicación organizacional formal es cuando la acción coordinada y el trabajo en equipo contribuyen a lograr los objetivos estratégicos. En cambio, la comunicación informal está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y el desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

### **Comunicación organizacional**

Para Favaro (2017). “La comunicación organizacional en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea” (p.06). El comprender a la comunicación como un proceso transversal a la organización hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental.

#### **2.3.4. Conflictos y convivencia escolar**

Los seres humanos estamos necesitados de convivir y por tanto de aprender a tomar contacto con lo nuestro y a escuchar y consentir a los demás. Las emociones involucradas en adentrarnos en nuestra personalidad y en abrir nuestro corazón a recibir de los otros supone y sugiere un aprendizaje intelectual y sensible fuerte y emocionante, a veces lento y paciente. Quizá

por eso nuestro mundo moderno atrapado por la rapidez, la eficiencia, la productividad y la competitividad se ocupa poco de aprender a convivir y por eso arrastra las consecuencias de compartir poco y de convivir a veces con la tortura.

Maldonado (2004) manifiesta que por mucho tiempo las organizaciones escolares no hablaron de convivencia en ningún sentido, hablaron sí de orden-desorden, disciplina-indisciplina, buena conducta-mala conducta, etc. por cierto todo esto referido a los alumnos y en consecuencia definieron reglamentos, instructivos o regímenes disciplinarios con esa perspectiva. En los últimos años emerge la noción de convivencia con mucho énfasis en el sistema educativo y los especialistas alertan sin vacilar que concierne a todos los miembros de la comunidad educativa, independientemente de la función que en ella desempeñen.

La convivencia deja de aparecer únicamente esbozada en términos políticos o conceptuales y como un mero componente de la dimensión curricular, y comienza a ser reflexionada en términos de esa otra dimensión que es la institucional. Esta se formaliza muchas veces en forma escrita y en ocasiones recibe el nombre de Normas de Convivencia Institucional, nombre propio de un plan de acción que las organizaciones comienzan a implementar para regular los intercambios en su seno. El camino que se despeja en esta dirección es recién incipiente e irregular, sin embargo, su tránsito es indispensable si se desea otra educación.

Desde el marco del socio, constructivismo del aprendizaje según Vygotsky (1995), la convivencia escolar es ontológicamente determinante del aprendizaje significativo, puesto que no cualquier convivencia escolar permite compartir y construir conocimiento significativo. Desde este marco, cuando nos enfrentamos a indicadores deficientes de aprendizaje, se hace evidente la necesidad de atender la dimensión de la convivencia en la comunidad escolar.

Según Del Rey, Ruiz y Feria (2009). El concepto de convivencia tiene un claro significado positivo y se relaciona con los principios básicos de la educación. Sin embargo, cuando se analiza la convivencia, en muchas ocasiones, se hace en base a los problemas que le afectan más que en los pilares en los se fundamenta, dando así una visión negativa que no siempre se corresponde con la realidad de las escuelas. En consecuencia, la convivencia es un fenómeno implícito y todavía desatendido, que no estuvo realmente contemplado en la arquitectura original del sistema educativo. Se trata de hacer de nuestros centros educativos comunidades de aprendizaje y buen trato, donde aprendamos el respeto, la solidaridad y la democracia.

#### **a) La Organización Escolar como Sistema**

Algunos teóricos sostienen que la institución educativa es un subsistema social abierto comprendida dentro de la teoría general de sistemas y de la organización social interrelacionada con sus elementos internos y con otros subsistemas de la sociedad que va a crecer para lograr sus objetivos, con la participación de una serie de factores que conforman el ambiente organizacional y que Martín (1996), distingue dos elementos importantes que determinan a la organización:

- La estructura integrada por la parte legal y formal de la Institución, referida a:
  - Controles administrativos.
  - Jerarquía.
  - Formalización de procedimientos legales y administrativos ante los organismos competentes del Estado.

Martín (ob.cit) señala: "que de la combinación e interacción entre estructura y proceso surge la personalidad de la organización y el clima de la organización". Se apoyan en el uso del desarrollo organizacional como recurso de renovación e integración de la Institución.

Sacristán, 1992 (citado por López, 1996) "... un proyecto no tiene que ver con el mero formulismo o exigencia burocrática que demanda la inspección educativa, sino con la expresión de un plan que impregna toda la actividad y que resulte operativo porque se ha elaborado para seguirlo y no para exponerlo frente a las instancias administrativas". De allí, la importancia de un director que coordine las tareas de carácter docente, dentro y fuera de la escuela, que haga énfasis en la organización del proceso de enseñanza y aprendizaje, facilite recursos, y estrategias que permitan la renovación didáctica y la buena gestión del docente en el aula, en el marco del proyecto institucional propuesto, con la finalidad de promover una educación de excelencia.

#### **b) Gestión Pedagógica del Docente en el Aula**

Toda organización educativa es participativa e involucra a todos sus miembros que cumplen tareas en función a resultados de excelente calidad, con un trabajo cooperativo, con metas compartidas y una comunicación efectiva.

En esta dinámica, el docente cumple un rol primordial como gerente del aula, siendo el responsable directo de la gestión pedagógica, pues implica poseer habilidades para interaccionar con los alumnos, conocer y saber aplicar métodos y estrategias en los procesos de enseñanza, conocer las características de los alumnos, trabajar en equipo e interactuar con los padres, representantes y con la comunidad.

Amarante (2000) decía "la visión integral de la profesionalidad docente transforma a las escuelas; ya no son solamente aulas para enseñar, sino, ante todo un entorno para aprender a enseñar". Es indudable que el educador es el generador de experiencias didácticas que conduce a la motivación del grupo, a través de una adecuada selección de contenidos curriculares en donde está

implícita la programación de procesos de enseñanza, la organización de recursos, la distribución de tiempo y de los espacios en el aula.

Ruiz (1992) expone que la gerencia en el aula se sustenta en la alta calidad educativa y puede ser definida como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizajes implícitos en un diseño curricular". "De modo que la planificación y organización de contenidos curriculares influyen en las oportunidades de aprendizaje, en el rendimiento académico, en mejorar actitudes y comportamientos de los estudiantes, por lo que vale destacar que el docente es clave en un buen ambiente de aprendizaje y clima positivo de trabajo en el aula, creándose un entorno singular fruto del comportamiento interactivo del maestro y los estudiantes, cada aula genera su propia cultura, y los docentes cumplen un papel fundamental".

Woolfolk (1996) "los maestros o profesores que tienen éxito se caracterizan por dedicar mayor tiempo para el aprendizaje, la mayor parte de las rutinas giran en función del alumno y su integración con el medio, el docente se destaca por ser un profesional en continuo mejoramiento, que promueve la calidad en el grupo, y busca tener buenas relaciones con el alumno estableciendo procedimientos y normas claras de convivencia y participación, lo cual lleva a la conformación de la institución eficaz".

El Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Pedagógico del aula, la sustentación de los ejes transversales sobre la base del ser, hacer, eficiencia y eficacia en la organización, es conveniente porque atiende los objetivos institucionales, las necesidades del individuo, en cuanto al crecimiento profesional y su proyección en el trabajo, realmente se busca el buen clima organizacional.

### **c) Convivencia Escolar y conflictos**

La institución educativa requiere de una base ético-moral del mundo interior de las personas no sólo por el mero cumplimiento de la norma. Dice Garrell (2000) "los valores morales representan las convicciones y sentimientos básicos que mueven a las personas a actuar, sustentan la razón de ser de la convivencia". De allí, la importancia de que en la Institución Educativa los docentes en su rol de líderes en el aula promuevan la educación en valores con actitudes de ejemplo coherente entre lo que dicen y lo que hacen, de tal manera que contribuyan a consolidar en los alumnos, valores que traen de su hogar, en la que forman los primeros hábitos, o modificar actitudes y preconcepciones que tienen de sí mismo y de los demás, generando así, un ambiente de armonía y de convivencia.

En relación a los valores, Grass (citado por Fernández, 2001) indica "Los valores en su expresión genérica, pueden ser de dos tipos: morales y no morales, en los valores morales se refieren a lo que debe hacer; por ejemplo, la responsabilidad e implica una obligación como pagar las deudas; mientras que los valores no morales, no tienen obligación asociada y expresan una valoración subjetiva por ciertos bienes; ejemplo cuando una persona le atribuye un gran valor al tener un carro o fumar antes de acostarse, se aprecia que determinadas conductas tienen un gran valor, pero no tienen obligación alguna y pueden o no estar presentes".

Ríos, 1999 (citado por Fernández, 2001) dice: "Los valores son creencias que una persona, familia o, en general los habitantes de un país consideran como cualidades estimables y provechosas; ejemplos: la cooperación, la amistad, la responsabilidad, el compañerismo y la honestidad, es decir, que los valores se pueden tomar como cualidades que asumen las personas en su actuar diario en el marco de un determinado contexto social que adquieren y configuran por siempre, convirtiéndose en vivencias personales para aplicar en la vida".

Camargo y Pío, 1996 (citado por Fernández, 2001) “expresan que los valores tienen que internalizarse y darse con acciones concretas, para que sean afianzados en el tiempo y proponen tres formas de hacerlo a través de prácticas, tradiciones y símbolos, la práctica se refiere a todo lo que hace el hombre en su interactuar diario; la tradición se trata de todo lo que viene del pasado, es lo histórico y lo cultural que de alguna manera influye en el actuar de las personas; y los símbolos se indican como aquellas expresiones que cada individuo posee de la vida, entre estas últimas están el hacer uso de la palabra y expresar los sentimientos e ideales que se tengan”.

Por ello, una manera de afianzar los valores en la escuela es la puesta en práctica de estos, estimulando un entorno particular en el aula por parte de sus miembros, promoviendo los diferentes tipos de valores éticos, morales, personales, sociales, y educativos entre otros, para asegurar un entorno positivo de aprendizaje en un ambiente armónico de interacción y de convivencia.

García (1997) “profundiza en el concepto de convivencia y señala: que es la disposición de relacionarse con otros con consideración y respeto a su vida, y, en consecuencia, a todos sus derechos, no cabe duda que educar para la libertad con responsabilidad es parte esencial de la educación para la convivencia, la institución educativa se sustenta en valores que representan los objetivos a lograr, bajo la óptica de promover la participación”.

Frigerio, Poggi y Tiramonti (1995) entienden por participación "al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público, la participación es una manera de expresar sentimientos de pertenencia, por ello en una organización sus miembros deben compartir, analizar, discutir, conocer bajo el liderazgo del director los valores en que se sustenta la institución”.

La participación debe promoverse en todos los que actúan en la escuela: docentes, alumnos, directivos, padres y representantes, con el reconocimiento de los derechos y deberes de cada uno, jugando un papel fundamental, por ejemplo, los padres en su rol de apoyo a los hijos y se involucran en las actividades de la escuela respetando los ámbitos de intervención, lo cual va a reforzar la seguridad personal en el alumno.

Diez (2000), "la cohesión familiar y solidaria fortalece el desarrollo del área afectiva del niño, reafirma el autocontrol y la autoestima que le permite relacionarse y sentirse bien consigo mismo, y en su interrelación con otros, en su ambiente familiar, en la comunidad y en la escuela, debiendo tenerse presente que la participación es un medio para crear un clima de armonía a través del cumplimiento de procedimientos y normas que favorezcan la disciplina escolar con el fin de generar un clima de convivencia adecuado y una educación eficaz donde los alumnos analicen, dialoguen, internalicen el valor y el sentido de la norma, comprendan el efecto de crear una cultura de participación sustentada en valores, donde adquieran el sentido de identidad institucional, como algo que pertenece a todos y en lo cual todos están comprometidos hacia un fin determinado, un bien común".

En relación con las normas, Isaacs (1997) refiere: "es expresión de racionalidad y libertad", (p. 116), lo cual exige un esfuerzo, una disciplina que favorezca el rendimiento escolar.



## CUADRO Nº 1

### JERARQUÍA DE VALORES

TIPOS DE VALORES	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Éticos	Tienden al bien intrínseco, al bien supremo como los valores universales, cósmicos.	Amor, justicia, verdad, libertad, dignidad, bondad, felicidad, otros.
Estéticos	Tienden hacia la perfección y apreciación de la belleza.	Sensibilidad, inspiración.
Personales	Son aquellos que residen en el interior del individuo, son los valores intrínsecos del ser.	Amor y respeto a sí mismo, capacidad de admiración, justicia, responsabilidad, honestidad.
Sociales	Son los que están dirigidos a lograr el bien del grupo social en el que vive.	De los valores sociales se desprenden los nacionales, políticos, comunitarios, religiosos, otros.
Comunitarios	Se refiere a las relaciones interpersonales con los demás a la capacidad de dialogar y comunicar.	Solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, lealtad, actitud de servicio.
Familiares	Se relaciona con aquellos que están presentes entre los miembros de la familia.	Amor, respeto, justicia, verdad, libertad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, otros.
Educativos	Son los valores que se refuerzan en la institución educativa.	Respeto, autodisciplina, honestidad, justicia, libertad, solidaridad, servicio, orden, responsabilidad, paz, otros
Ecológicos	Amor a la naturaleza	Amor por los recursos naturales.
Nacionales	Amor a la Patria.	Nacionalismo, libertad, independencia, unidad, justicia, convivencia.

**Nota:** Datos tomados de "El Enfoque centrado en la Persona por González, 1987 (citado por Fernández, 2001).

La normativa es un punto esencial y un tema prioritario en la convivencia educativa y deben revisarla todos sus miembros; el considerar derechos y deberes estimula aportar sugerencias para mejorar la disciplina y la gestión, las normas aclaran a los alumnos y a la comunidad los principios disciplinarios de la Institución en relación a valores y objetivos de la organización.

Isaacs (1997) "la normativa en la Institución Educativa debe ser tomado como un punto de referencia que no genera injusticia ni avala la impunidad, en consecuencia, se requiere tener presente que la disciplina es necesaria y positiva pero que no tiene que ser represiva, resaltando una disciplina democrática, que favorece el autogobierno y la seguridad".

Alcázar (1999) "la disciplina escolar es el auto control que se debe adquirir para mejorar los comportamientos, responder a las expectativas del trabajo y lograr una convivencia escolar efectiva, permitiendo las normas cumplir deberes y disfrutar de derechos, garantizando la convivencia armónica de la institución".

La revisión del comportamiento en los escolares de acuerdo a ciertos valores, se ven reflejados en el actuar institucional, de allí que las aulas se identifiquen como los lugares de trabajo común, en el que los docentes exigen un cierto orden, ponen en práctica el diálogo ante diferentes adversidades y aplican la educación en valores como un instrumento de cambio, tomando en cuenta los niveles de madurez del grupo, promoviendo el desarrollo de la personalidad del alumno al usar estrategias y procedimientos que contribuyan al desarrollo emocional: como el autodomínio, la exigencia personal, la motivación, la empatía y la habilidad social .

Un ambiente colectivo basado en el respeto, la tolerancia, la confianza mutua permitirá la resolución dialogada de los conflictos que se presenten en la institución educativa; la convivencia humana lleva consigo tensiones y

conflictos, pues como seres humanos no somos perfectos, no existiendo modelo ideal, por lo que es necesario evitarlos o aprender a hacerles frente, generalmente las relaciones no se dañan por los conflictos sino porque no sabemos encontrarles soluciones, de allí la importancia de que en la institución educativa en su rol de líderes en el aula promuevan la resolución de conflictos.

Son los conflictos interpersonales en el aula y una de las principales preocupaciones de los educadores en las instituciones educativas las relacionadas con la indisciplina escolar, por ello han dedicado mucho esfuerzo y energía para velar por el cumplimiento de normas, el mantenimiento del orden, por hacerse respetar, etc; en definitiva, los profesores tratan de gozar de la autoridad suficiente para poder garantizar un buen funcionamiento del aula, poder controlar el comportamiento de sus alumnos y conseguir que estos les obedezcan, preferiblemente de modo sumiso, "Sin rechistar". Probablemente nos equivoquemos, al desear que nuestras aulas sean una balsa de aceite y todo se encuentre bajo control, pues la ausencia de conflicto puede ser señal de estancamiento e incluso regresión, ya que todo cambio implica necesariamente pasar por una situación de conflictividad.

Los teóricos de la educación reconocen que el modelo del docente autoritario en las aulas conlleva a una situación inadecuada para garantizar el buen aprendizaje y desarrollo personal, social y emotivo de los alumnos, los tradicionales esquemas de enseñanza, concebidos desde la perspectiva del docente, están saturados de relaciones autoritarias e, inflexibles y descontextualizadas de los acontecimientos sociales, económicos y políticos, a pesar de todo, son muchas las escuelas que todavía funcionan desde la pedagogía tradicional.

En definitiva, la convivencia en las instituciones educativas no es todo lo deseable que se requiere manifestándolo los docentes en su práctica

pedagógica, puesto que la escuela y el aula no es un lugar de encuentro donde se acoge, acepta y respeta al otro, por el contrario, son espacios delimitados por un muro en el que el alumno permanece más de 8 horas diarias y en el que el profesor debe velar por el mantenimiento del orden y garantizar un modelo de enseñanza adecuada a los alumnos.

Todo esto unido al abandono de los padres, la desmotivación de los alumnos y la excesiva burocratización de los centros escolares, están contribuyendo al deterioro de la convivencia en el aula donde los insultos, las amenazas, las peleas, la marginación etc. se están convirtiendo en algo habitual propiciando un panorama de conflictividad interpersonal en el aula, por lo tanto, los conflictos interpersonales en el aula requieren de un análisis multicausal de los factores que intervienen en el origen de estos comportamientos.

En este sentido Rodríguez A, sobre conflictos interpersonales en el aula contempla que: "Que el conflicto entre iguales que se produce en la escuela, puede explicarse por los variables relativos con el medio escolar y con el grupo de amigos, pero que también existen otros factores sociales y culturales implicados en el fenómeno cuyo conocimiento permite la comprensión del mismo en toda su complejidad"

Resulta alarmante percibir el grado de conflictividad que tiene los alumnos, como la agresión verbal, la exclusión social, la intimidación entre sus compañeros.

### **Conflictividad Interpersonal en el Clima Convivencial del Aula**

Las relaciones interpersonales de los alumnos y todo su complejo mundo de sentimientos, amistades desencuentros influyen para la creación de un clima favorable o refavorable de convivencia dentro del aula.

### **Relación profesor-profesor**

- Grupos enfrentados
- Falta de consenso sobre estilos de enseñanza y normas de convivencia.
- Inconsistencia en su actuación ante los alumnos.
- Dificultades de trabajo en equipo.
- Falta de implicación con el equipo directivo.
- Falta de respeto a otros profesores.

### **Relación profesor - alumnos**

- No existe el binomio fundamental entre el rol de profesor y alumnos, generándose los siguientes conflictos interpersonales:

#### **Con respecto al alumnado**

1. Falta de motivación o interés por aprender.
2. Fracaso escolar asociado a la motivación y falta de valor.
3. Alumnos disruptivos que impiden el aprendizaje de los demás, falta de comunicación sobre temas personales del alumno.

#### **Con respecto al profesorado**

1. Modelado de poder por parte del profesor.
2. “Contenidos y metodología poco atractivos.
3. Poca sensibilidad relacional de los alumnos, poca inclusión de los sentimientos dentro del curriculum (curriculum oculto).

### **Las Relaciones Interpersonales y la Comunicación en el Aula**

Conjunto de nexos y vinculaciones sobre las cuales se construye las interacciones entre los alumnos, profesores, administrativos en un centro educativo.

Destacan las actitudes y el trato personal de los agentes educativos establecidos en vínculos y la comunicación.

### **Capacidad de comunicación**

Los seres humanos son el resultado y el punto de partida del diálogo personal, es el arte de la mutua comprensión y entendimiento de un eficaz intercambio de información y puntos de vista.

### **Factores que Obstaculizan la Comunicación en las Relaciones Interpersonales en el Aula**

- Intereses o conocer las necesidades de los otros.
- Aceptar que el otro es libre para decir no.
- Tiende a generalizar situaciones, tiende a hacer juicios, morales, psicológicos.
- Suele no responsabilizarse de sus actos.
- Es cauteloso, ve a los demás como amenaza.

### **Relaciones Interpersonales y el Conflicto en la Institución Educativa**

"Exige una conexión entre relaciones interpersonales y el conflicto. Primero deben existir las relaciones con otras personas para que se puedan dar los conflictos: Si no nos relacionamos con otra persona, no tendremos conflictos con ésta. La segunda idea significa que entre más intensa sea esta relación, más probabilidades existen de que entremos en conflicto: Entre más intensa, tenemos más asuntos en común con la otra persona; amigos, intereses, etc. y entre más se establezcan vínculos y uniones está uno más propenso a entrar en conflicto con el otro".

La teoría psico-social de las relaciones interpersonales en el niño y niña, resalta cuales son las relaciones más significativas en el desarrollo humano,

Como se puede mostrar las relaciones significativas que están compuestos por los padres, la familia inmediata, el vecindario y la escuela, Si estas relaciones son buenas, se obtendrán resultados favorables de confianza y optimismo, autocontrol y la educación, propósito y dirección, y competencia en habilidades intelectuales, sociales y físicas.

La propuesta de mejoramiento de la gestión educativa desde la perspectiva de resolución de conflictos como elemento central del desarrollo institucional es una práctica de valores y objetivos para solucionar los conflictos en el aula y en instituciones educativas.

### **2.3.5. Resolución de conflictos en las instituciones**

La Educación en Resolución de Conflictos modela y enseña de forma culturalmente apropiada y evolutivamente ajustada, una variedad de procesos, prácticas y habilidades diseñadas para afrontar los conflictos individuales, interpersonales, e institucionales, y para crear un entorno educativo receptivo y seguro. Estas habilidades, conceptos y valores ayudan a los individuos a entender la dinámica del conflicto, y les posibilita el uso de la comunicación y el pensamiento creativo para construir relaciones saludables y manejar y resolver los conflictos de forma justa y no violenta. Los educadores en resolución de conflictos trabajan por un mundo justo y pacífico en donde los ciudadanos actúan de forma responsable y civilizada en sus interacciones y procesos de resolución de disputas.

De una manera más concreta, podemos decir que los objetivos de la ERC pueden variar según que programas o combinación de programas adoptemos. Los que siguen son cinco de los objetivos más comunes. Algunos programas de ERC se centran sólo en uno o dos de ellos, mientras que otros, intentan abordar el conjunto.

#### **1.- Crear un entorno saludable para el aprendizaje**

- Disminuir los incidentes de violencia.
- Disminuir el comportamiento antisocial y la orientación agresiva que con frecuencia lleva a la violencia (acoso, abuso).
- Disminuir la hostilidad de palabras y acciones entre grupos de estudiantes; especialmente en los conflictos intergrupales basados en las diferencias raciales, étnicas e ideológicas.
- Disminuir las suspensiones, absentismo y abandono, relacionados con entornos no seguros.

## 2.- Crear un entorno constructivo de aprendizaje

- Mejorar el clima escolar.
- Mejorar la relación estudiante/profesor/a/administración .
- Mejorar la valoración de la diversidad y la práctica de la tolerancia.
- Promover un entorno respetuoso y cuidadoso.
- Disminuir el comportamiento punitivo y autoritario entre estudiantes, jóvenes y adultos.

## 3.- Mejorar el manejo del aula

- Reducir el tiempo que los profesores dedican a problemas disciplinarios en el aula.
- Aumentar el uso de la disciplina centrada en el/la estudiante y la solución de problemas a iniciativa de los/as estudiantes.

## 4. Reforzar el desarrollo emocional y social de los/as estudiantes

- Desarrollar la competencia en habilidades del manejo constructivo de conflictos.
- Aumentar la toma de perspectiva.
- Desarrollar habilidades de solución de problemas.
- Aumentar la habilidad de empatizar con los otros.
- Mejorar la conciencia y el manejo emocional.
- Ofrecer a los/as estudiantes oportunidades para participar en el diseño e implementación de los programas de ERC.



- Incrementar el uso de comportamientos constructivos ante el conflicto tanto en la escuela como en la familia y comunidad.

#### **5.- Crear una comunidad constructiva ante el conflicto**

- Incrementar la implicación de los padres y comunidad en asuntos escolares.
- Unir la ERC con las iniciativas de RC en la comunidad.
- Desarrollar comunidades más pacíficas.
- Ofrecer programas alternativos efectivos a los programas disciplinares tradicionales en un cambio sistémico de la escuela.

### **Programas de Educación en Resolución de Conflictos**

Centrándonos en el objetivo de este escrito, cabe decir que los programas de Resolución de Conflictos (RC) en el ámbito escolar se pueden clasificar de distintas maneras, Bondine y Crawford (1998), por ejemplo, distinguen cuatro tipos de enfoques fundamentales en la práctica de la RC en la escuela: Enfoque curricular, programas de mediación, el aula pacífica y la escuela pacífica.

#### **Programas Curriculares**

Podríamos definir los programas curriculares como un conjunto de actividades instruccionales con metas y objetivos diseñados para producir cambios en el conocimiento, las actitudes y comportamientos del estudiante relacionados con su comprensión del conflicto, sus actitudes hacia la resolución de los conflictos interpersonales, y la habilidad para usar la comunicación y las destrezas de solución de problemas de forma constructiva, que lleva a soluciones (resultados) pacíficos, equitativos y cooperativos (Sweeney y Carruthers, 1996).

#### **Programas de Mediación entre Compañeros**

Por su parte, podríamos definir los programas de mediación entre compañeros como un tipo de programas que usa los servicios de un estudiante imparcial no implicado en el conflicto (mediadores) para ayudar a los estudiantes que tienen el conflicto (disputantes), para alcanzar una solución pacífica, equitativa y cooperativa, una solución que es lograda por los propios disputantes.

### **Enfoque global de transformación de conflictos en la escuela.** Un Enfoque

Escolar Global, se refiere a la inclusión simultánea de las cinco áreas.

### **El sistema disciplinario**

Cuando en un centro escolar surgen conflictos que son difíciles de afrontar constructivamente, es muy útil afrontarlos a través de programas de mediación. Estos programas son muy empleados gracias a su bajo “coste” y probada efectividad.

### **El Currículum**

“Es importante que las escuelas vayan progresivamente incorporando los conceptos y habilidades de resolución de conflictos en el currículum bien como un curso que se trabaja independientemente del resto (autocontenido), o bien como unidades que se incorporan en otras materias ya existentes (infusión).

### **La Pedagogía**

“Para reforzar el aprendizaje de las habilidades de resolución de conflictos, se pueden utilizar dos estrategias de aprendizaje bien conocidas, en el resto de las materias, a saber, el aprendizaje cooperativo (Johnson y Johnson y Holubec, 1993) y la controversia académica (Johnson y Johnson, 1996).

### **La Cultura Escolar**

“Para asegurar la institucionalización de las habilidades de resolución de conflictos en una escuela, es imperativo que profesores/as, padres, madres, directivos, etc,

también aprendan y usen las distintas técnicas pacíficas y constructivas entre ellos y con los estudiantes, Desafortunadamente la mayoría de los programas que se ponen en marcha, se centran exclusivamente en los/as estudiantes, Este enfoque niega el hecho de que la mayor parte de los adultos en la escuela, tienen poca preparación, entrenamiento o disposición para mejorar los conflictos de manera cooperativa, y no digamos nada de enseñársela a los estudiantes.

### **El Hogar y la Comunidad**

“El entrenamiento y los procesos cooperativos no deben terminar en la puerta de la escuela, De hecho, muchos, de los conflictos que sufren los estudiantes se originan fuera de la escuela, en el hogar, en las reuniones sociales, etc, Los padres, la policía, los sacerdotes, miembros de las organizaciones comunitarias, deberían ser entrenados en resolución de conflictos, e implicarse en el proceso de la prevención de conflictos destructivos entre los niños y jóvenes.

“El enfoque global de transformación de conflictos, que defendemos, extiende la orientación básica centrada en el niño, para abarcar las dimensiones administrativas, profesoraes y parentales del conflicto, Si entendemos las disputas que ocurren entre los niños/as y jóvenes dentro del contexto educativo global, podremos alcanzar soluciones más significativas.

## **2.4. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS**

- Administración: Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de una organización y de utilizar todos los recursos disponibles de ella para alcanzar las metas establecidas.
- Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización
- Alumno (estudiante): Es una persona matriculada en un establecimiento docente para recibir una enseñanza sistemática de cualquier grado.

- Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- Aprendizaje: Interacción entre el individuo y su medio ambiente que produce cambios en el modo que tiende a conducirse, son modificaciones de la conducta como resultado de las experiencias.
- Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad
- Calidad Total: Es un compromiso de la organización, desde la más alta gerencia hasta el más humilde obrero.
- Calidad: Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla, como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.
- Cambio Educativo: La esencia del cambio educativo consiste en aprender nuevas formas de pensar, actuar, habilidades conocimientos y actitudes.
- Capacitación: Es el proceso de cambiar sistemáticamente la conducta y/o las actitudes de los empleados con el fin de incrementar su eficiencia educacional.
- Competencia: Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes.
- Comunicación: Proceso que se da entre dos o más personas, y significa transmitir ideas y hacer que se entiendan, sin embargo, la comprensión por sí sola no es suficiente para inducir a los en la forma que desea el gerente.
- Conflicto: Condición que ocurre cada vez que las metas, los métodos o los objetivos de dos o más partes se contraponen.
- Control: Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajustan a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones, las opiniones o creencias, los sentimientos y la conducta.
- Coordinar: Es el proceso de comunicarse con elementos fuera de la jurisdicción del gerente para obtener su cooperación donde quiera que influyan en él o reciba su influencia.

- Cultura Organizacional: Conjunto de factores importantes como normas, valores, actitudes, opiniones y creencias compartidas por los miembros de una organización.
- Delegación: Asignación de autoridad formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades, la delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es evidentemente necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.
- Director: Primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo.
- Eficacia: Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados, hacer las cosas correctamente, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios), a medida que el administrador se preocupa por lograr alcanzar los objetivos mediante los recursos disponibles, las actividades se cumplen bien; el desempeño individual y departamental es bueno, puesto que los métodos y procedimientos son racionales, las tareas se ejecutan adecuadamente, de la mejor manera posible y a los menores costos y esfuerzos, en el menor tiempo.
- Eficiencia: Es la capacidad de hacer correctamente las cosas. Es un concepto de entrada-salida (insumo – producto). Es una relación teórica entre las 12 entradas y salidas. Es una relación entre costos y beneficios. Se orienta hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos) para que los recursos (personas, máquinas, materias primas) representen la relación entre los recursos aplicados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado. Se preocupa por los medios, los métodos y procedimientos más indicados para garantizar la optimización de la utilización de los recursos disponibles.
- Equipo: Proceso de trabajar juntos para alcanzar objetivos comunes.

- Estrategia: Programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de ésta a través del tiempo.
- Estructura Organizacional: Es el arreglo e interacción de las partes componentes y de las posiciones de una empresa u organización. Además, indica su estructura jerárquica y seguridad, así como sus relaciones de subordinación.
- FODA: Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.
- Misión: La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:
  - Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
  - Lo que pretende hacer.
  - El para quién lo va a hacer.
- Visión: es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.
- Planificación: Es el proceso consciente de seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para alcanzar el objetivo.

- Toma de Decisiones: Es una parte fundamental de las actividades del gerente. Describe el proceso en virtud del cual en un curso de acción se selecciona como la manera de sortear un problema concreto. Es tomar una determinación de varias alternativas que se estudian o se presentan.

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA**

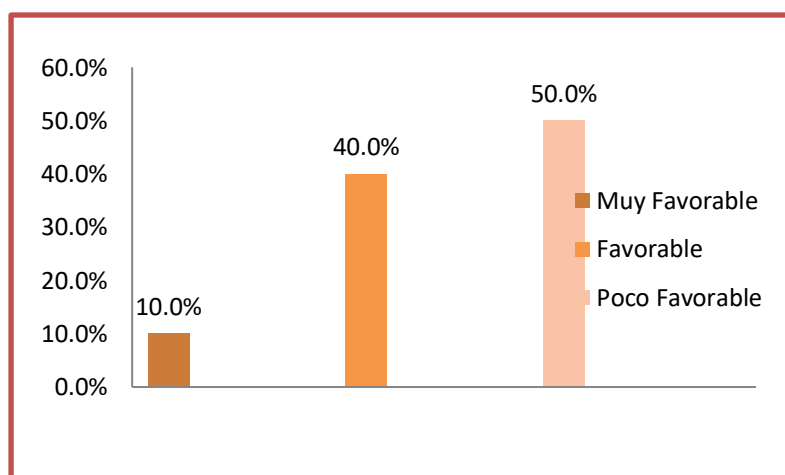
## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

### 3.1.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CUADRO N° 01: CLIMA LABORAL PARA LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

ALTERNATIVAS	¿Cómo califica el clima laboral para una adecuada convivencia escolar en su Institución Educativa?	
	F	%
Muy favorable	1	10.0
Favorable	4	40.0
Poco favorable	5	50.0
Total	10	100.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes



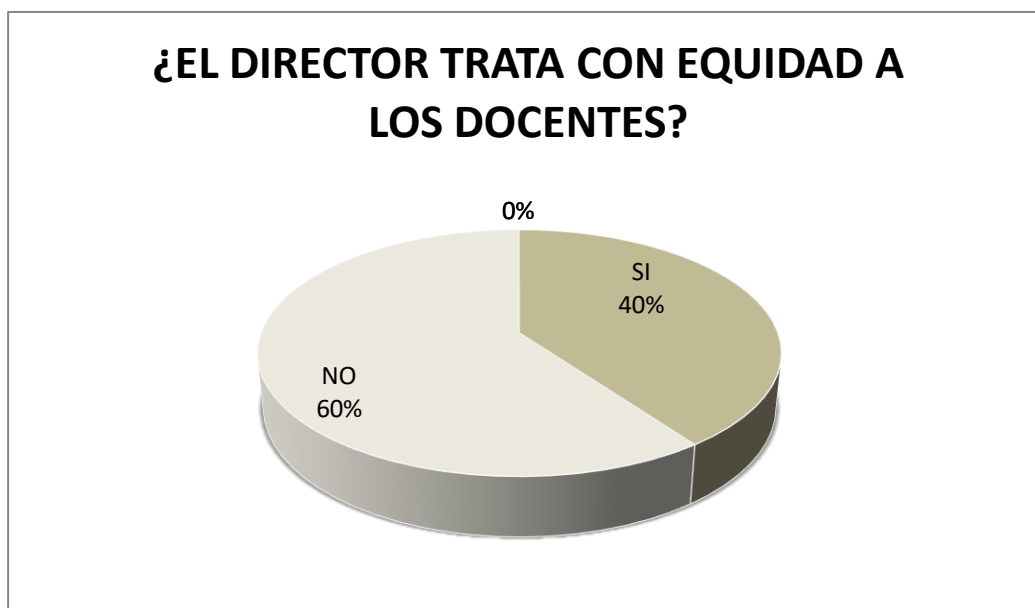


ANALISIS: En el cuadro N° 01 se observa que el 50.0% de docentes encuestados manifiestan que el clima laboral en su institución educativa es poco favorable, mientras que un 40% indican que es favorable, y el 10.0 % que es muy favorable. De ello deducimos que el mayor porcentaje de docentes encuestados manifiestan que el clima laboral en la institución educativa es poco favorable para una adecuada convivencia escolar.

CUADRO N° 02: RELACIONAMIENTO DEL DIRECTOR CON EL PERSONAL DOCENTE Y TRABAJADORES DE LA IE (RELACIONES DE EQUIDAD)

ALTERNATIVAS	¿El Director trata con equidad a los docentes y trabajadores de la IE?	
	F	%
Si	4	40.0
No	6	60.0
Total	10	100.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes

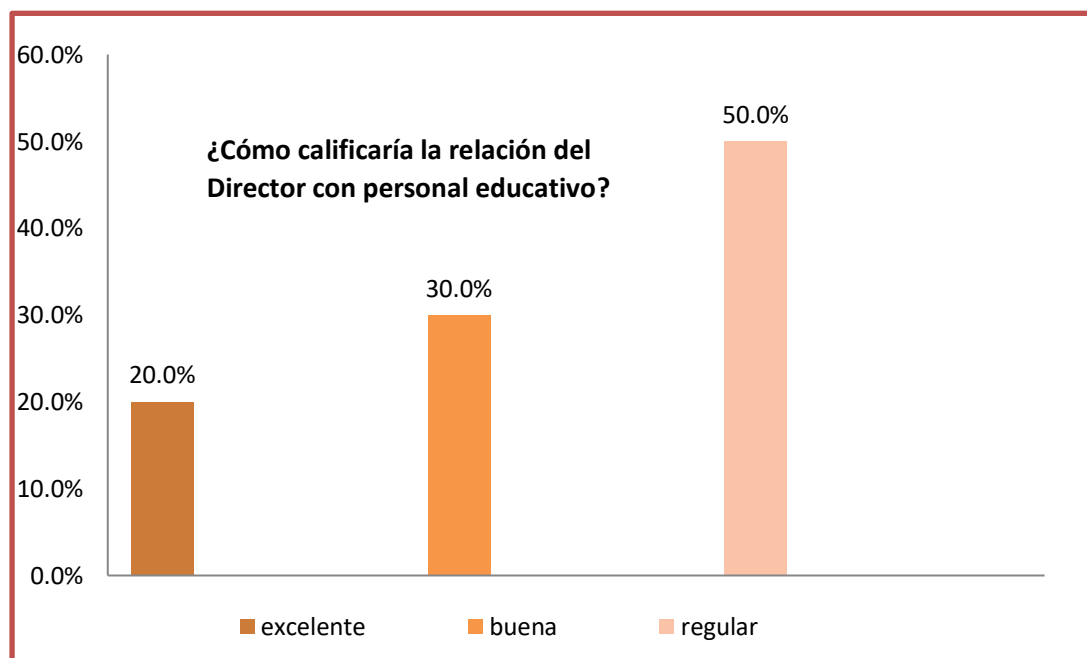


ANALISIS: En el cuadro N° 02 se habla del trato del director a los docentes. Se observa que el 60% de docentes encuestados manifiestan que el director no trata con equidad a los docentes, mientras que un 40% manifiestan que si trata con equidad a los docentes por lo que concluimos que el mayor porcentaje de docentes encuestados manifiestan que el trato que reciben del director no es con equidad.

CUADRO N° 03. COMO CALIFICARIA LA INTERRELACION DIRECTOR – DOCENTES- PERSONAL ADMINISTRATIVO

ALTERNATIVAS	¿Cómo Evaluar la Gestión del Director en Recursos Humanos?	
	F	%
Excelente	2	20.0
Buena	3	30.0
Regular	5	50.0
Total	10	100.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes

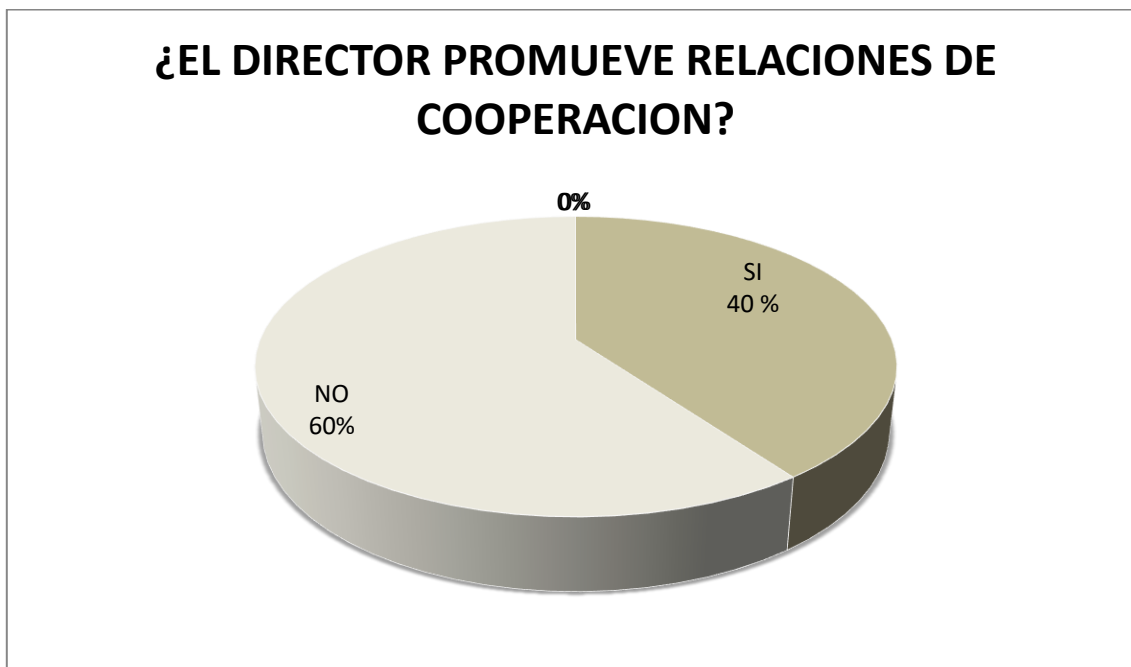


ANALISIS: E el cuadro N° 03 se observa que el 50.0 % de docentes encuestados indican que la relación entre director y docentes es regular, el 30 % manifiesta que es buena mientras que un 20.0 % manifiestan que es excelente. Ello nos indica que hay problema de convivencia escolar.

CUADRO N° 04: VALORACION DE LAS RELACIONES DE COOPERACION EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

ALTERNATIVAS	¿Considera que el Director promueve relaciones de cooperación al interior de la Institución Educativa?	
	F	%
SI	04	40.0
NO	06	60.0
TOTAL	10	100.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes



ANÁLISIS: En el cuadro N° 04 se observa que el 60.0% de docentes encuestados manifiesta que el director no promueve relaciones de cooperación al interior de la I.E, el 40.0%, manifiesta que el director si desarrolla las relaciones cooperativas con el equipo de docentes. Se aprecia que hay un problema de calidad de la convivencia.

CUADRO N° 05: VALORACION LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA IE PARA EL FOMENTO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

ALTERNATIVAS	¿Qué Tipo de Líder Consideras al Director?	
	F	%
ORGANIZADOR	2	20.0
PARTICIPATIVO	3	30.0
PATERNALISTA	5	50.0
TOTAL	10	100.0

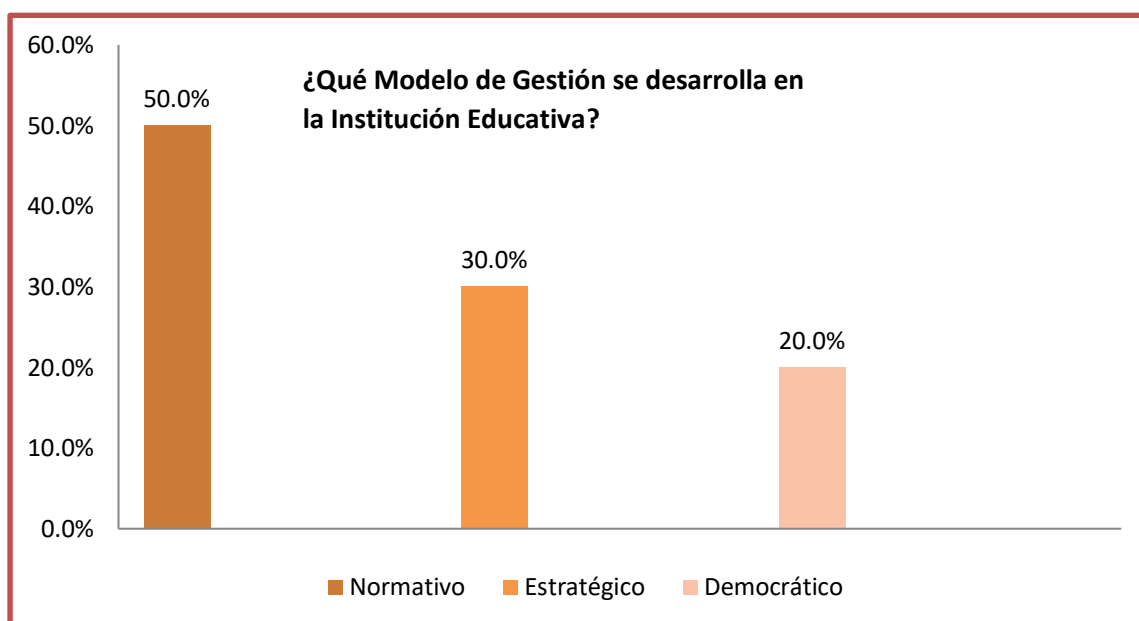
Fuente: encuesta aplicada a docentes



ANALISIS: En el cuadro N° 05 se observa que el 50% de docentes encuestados consideran al director como un líder paternalista, el 30.0 % consideran al director como un líder participativo y el 20.0 % consideran al director como líder organizador. Por lo que concluimos que el mayor número de docentes consideran al director como líder paternalista.

CUADRO N° 06: MODELO DE GESTION EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

ALTERNATIVAS	¿QUÉ MODELO DE GESTION SE DESARROLLA EN LA INSTITUCION EDUCATIVA?	
	F	%
NORMATIVO	5	50.0
ESTRATEGICO	3	30.0
DEMOCRATICO	2	20.0
TOTAL	10	100.0



Fuente: encuesta aplicada a docentes

ANALISIS: En el cuadro N° 06 se observa que el 50% de los docentes encuestados manifiestan que el modelo de gestión de la institución educativa es normativo, el 30.0% manifiesta que es modelo estratégico y el 20.0% manifiestan que es un modelo democrático. Por lo que concluimos que el modelo de gestión de la institución educativa es normativo.

CUADRO N° 07: CONSIDERA QUE LA GESTION INSTITUCIONAL SE HACE EN EL MARCO DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA QUE FAVOREN LA CONVIVENCIA ESCOLAR

ALTERNATIVAS	¿ CONSIDERA QUE GESTION INSTITUCIONAL SE HACE EN EL MARCO DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA QUE FAVORECE LA CONVIVENCIA ESCOLAR?	
	F	%
SI	3	30.0
NO	7	70.0
TOTAL	10	100.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes

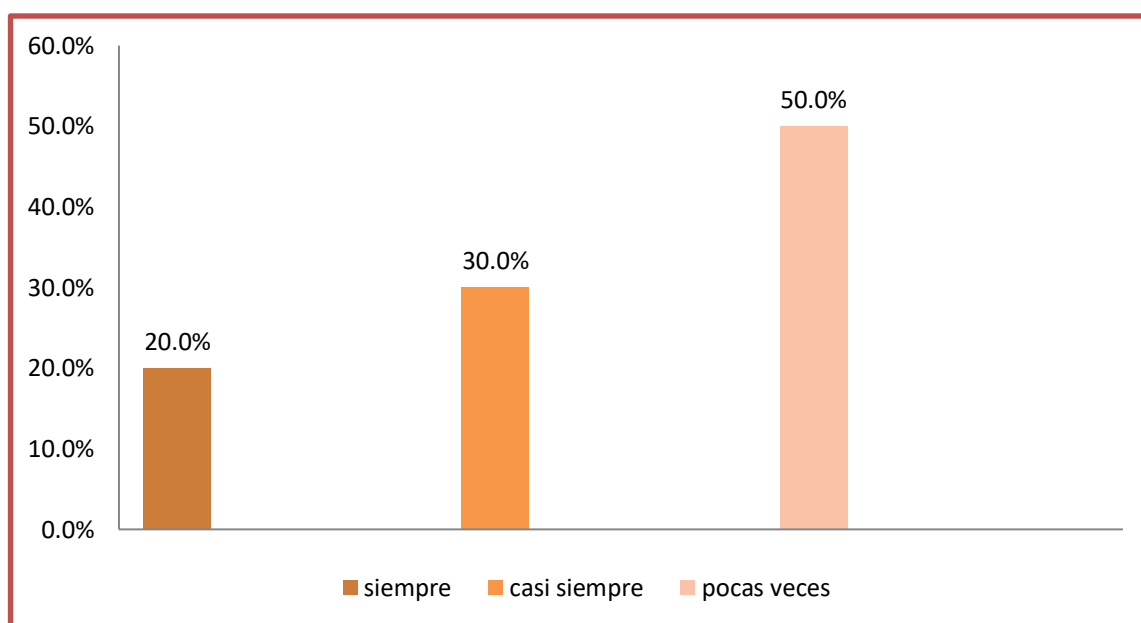


ANALISIS: En el cuadro N° 07 se observa que el 70.0% de docentes encuestados manifiestan que no se hace una planificación estratégica en la I.E. y el 30.0% manifiesta que sí, por lo cual concluimos que no se hace planificación estratégica en la gestión, lo cual afecta la calidad del servicio que se brinda.

CUADRO N° 08: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

ALTERNATIVA	¿SE ESTABLECEN CLARAMENTE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO PARA EL LOGRO DE UN EFICIENTE DESARROLLO INSTITUCIONAL?	
	F	%
SIEMPRE	2	20.0
CASI SIEMPRE	3	30.0
POCAS VECES	5	50.0
TOTAL	10	100.0

Fuente: encuesta aplicada a docentes



ANALISIS: En el cuadro N° 08 se observa que el 50.0% de los docentes encuestados manifiestan que pocas veces se establecen objetivos y cursos de acción para el desarrollo institucional, el 30.0% manifiestan casi siempre y el 20.0 % que siempre por lo que concluimos que el mayor porcentaje de docentes manifiestan que para el eficiente desarrollo institucional pocas veces se establecen objetivos y cursos de acción.



CUADRO N° 09: EXISTENCIA DE INSTRUMENTOS DE GESTION PARA UNA GESTION ESTRATEGICA PARA LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA IE?

VARIABLES	¿LA INSTITUCION EDUCATIVA CUENTA CON SUS PRINCIPALES INSTRUMENTOS DE GESTION ESTRATEGICA PARA FAVORECER LA CONVIVENCIA?					
	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%
CUENTA CON PEI	6	60.0	4	40.0	10	100
CUENTA CON RI	3	30.0	7	70.0	10	100
CUENTA CON PAT	2	20.0	8	80.0	10	100
CUENTA CON INFORME DE GESTION	4	40.0	6	60.0	10	100
SE ELABORAN PROYECTOS DE INNOVACION	1	10.0	9	90.0	10	100

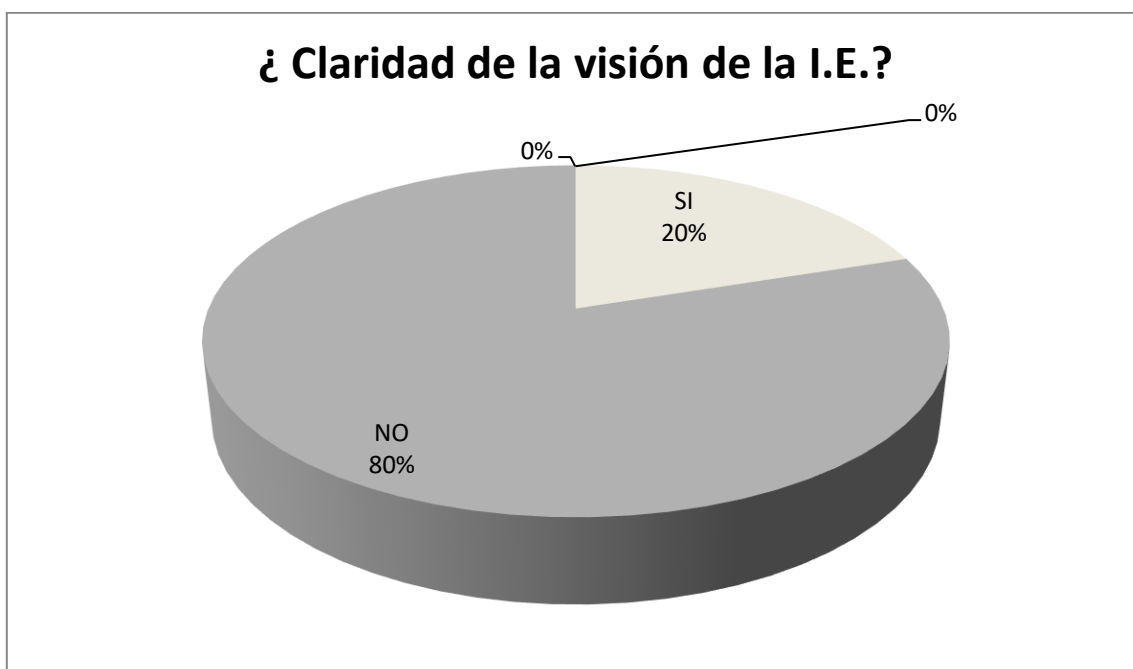
Fuente: Encuesta aplicada.

ANALISIS: En el cuadro N° 09 se observa que el 60.0% de los docentes encuestados manifiestan que la Institución Educativa cuenta con Proyecto Educativo Institucional, así mismo el 70.0 % que no cuenta con Reglamento Interno, mientras que el 80.0% manifiestan que existe plan anual de trabajo, así mismo el 60.0 % manifiestan que no cuentan con informe de gestión anual y el 90.0 % manifiestan que no se elaboran proyectos de innovación.

CUADRO N° 10: CONSIDERA QUE EXISTA UNA VISION CLARA Y PRECISA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

ALTERNATIVAS	¿ CONSIDERA QUE EXISTA UNA VISION CLARA Y PRECISA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA?	
	F	%
SI	2	20.0
NO	8	80.0
TOTAL	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada.



ANALISIS: En el cuadro N° 10 se observa que el 80.0% de los docentes encuestados manifiestan que la visión de la Institución Educativa no es clara y el 20.0 % manifiestan que sí, por lo tanto, se concluye que la visión no es clara y eso no ayuda a fortalecer la planificación estratégica y la convivencia escolar por un proyecto común.

CUADRO N° 11: INTERNALIZACION DE LOS OBJETIVOS, LA MISION Y VISION INSITUCIONALES EN EL PERSONAL DOCENTE

ALTERNATIVAS	¿INTERNALIZACION DE LOS OBJETIVOS, LA MISION Y VISION INSITUCIONALES EN EL PERSONAL DOCENTE?	
	F	%
SI	4	40.0
NO	6	60.0
TOTAL	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada.

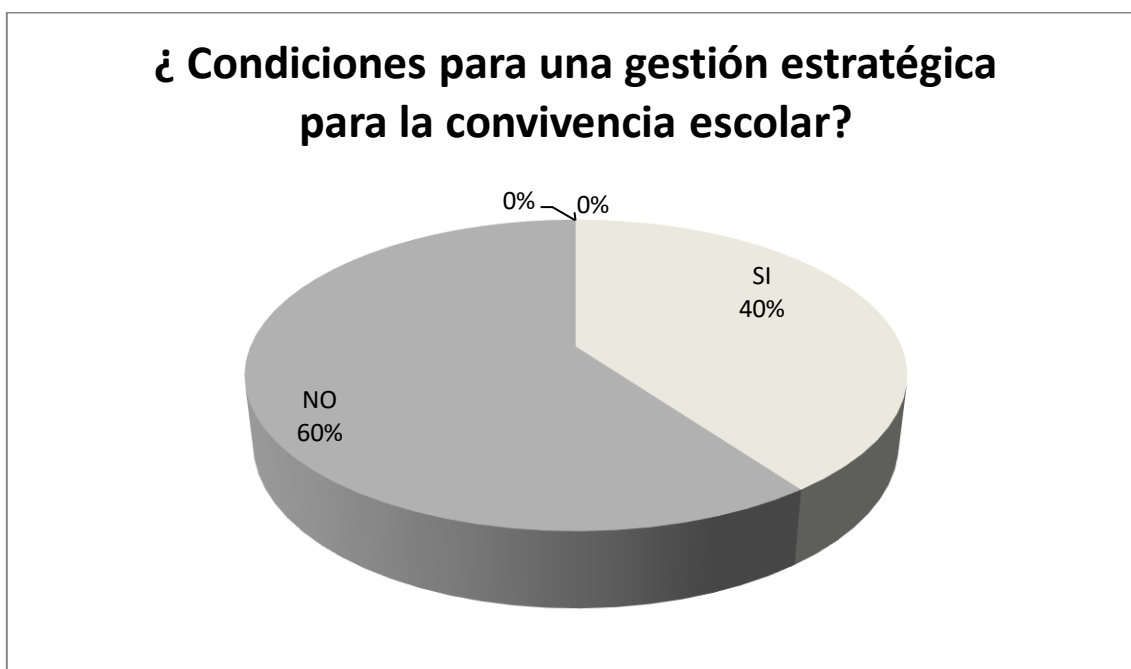


ANALISIS: En el cuadro N° 11 se observa que el 60.0% de docentes encuestados manifiestan que la misión, visión y objetivo no se ha internalizado en los docentes y el 40.0% de docentes encuestados manifiestan que sí. Ello indica que la idea de compartir un proyecto común es débil.

**CUADRO N° 12: CONDICIONES PARA DESARROLLAR UNA GESTION ESTRATEGICA QUE FAVORESCA LA CONVIVENCIA ESCOLAR**

ALTERNATIVAS	¿CONSIDERA QUE EN LA I.E. EXISTEN CONDICIONES PARA DESARROLLAR UNA GESTION ESTRATEGICA QUE FAVORESCA LA CONVIVENCIA ESCOLAR?	
	F	%
SI	4	40.0
NO	6	60.0
TOTAL	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada.

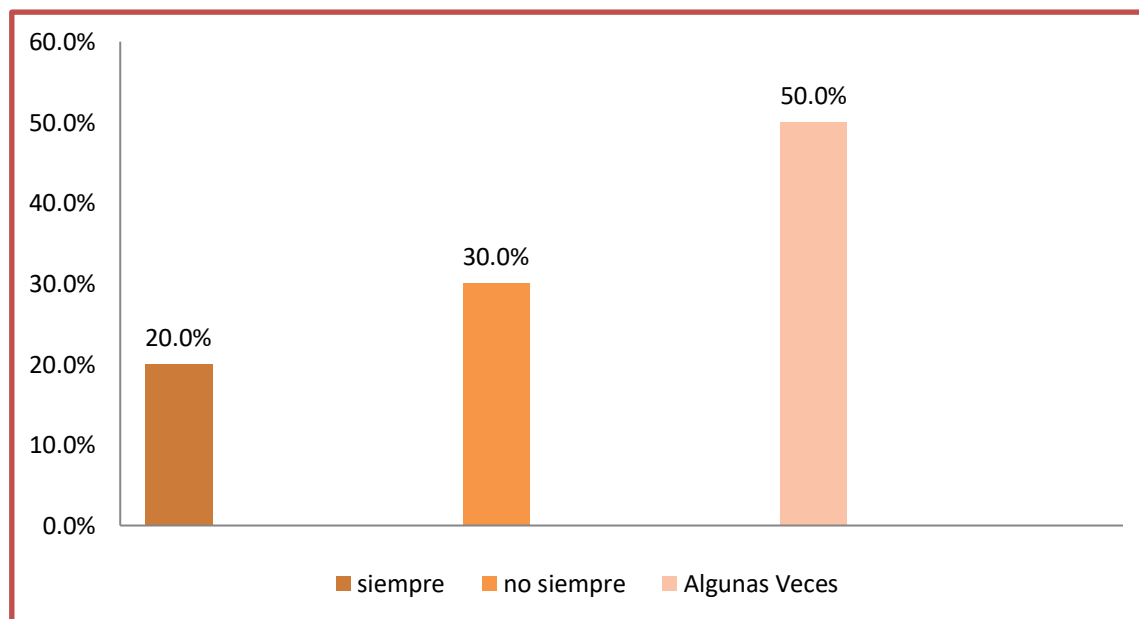


ANALISIS: En el cuadro N° 12 se observa que el 60.0 % de docentes encuestados manifiestan no considera que haya condiciones para una gestión estratégica que favorezca la convivencia escolar y el 40.0 % de los docentes encuestados indica que sí.

CUADRO N° 13: MEDIDAS CORRECTIVAS ADECUADAS PARA LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

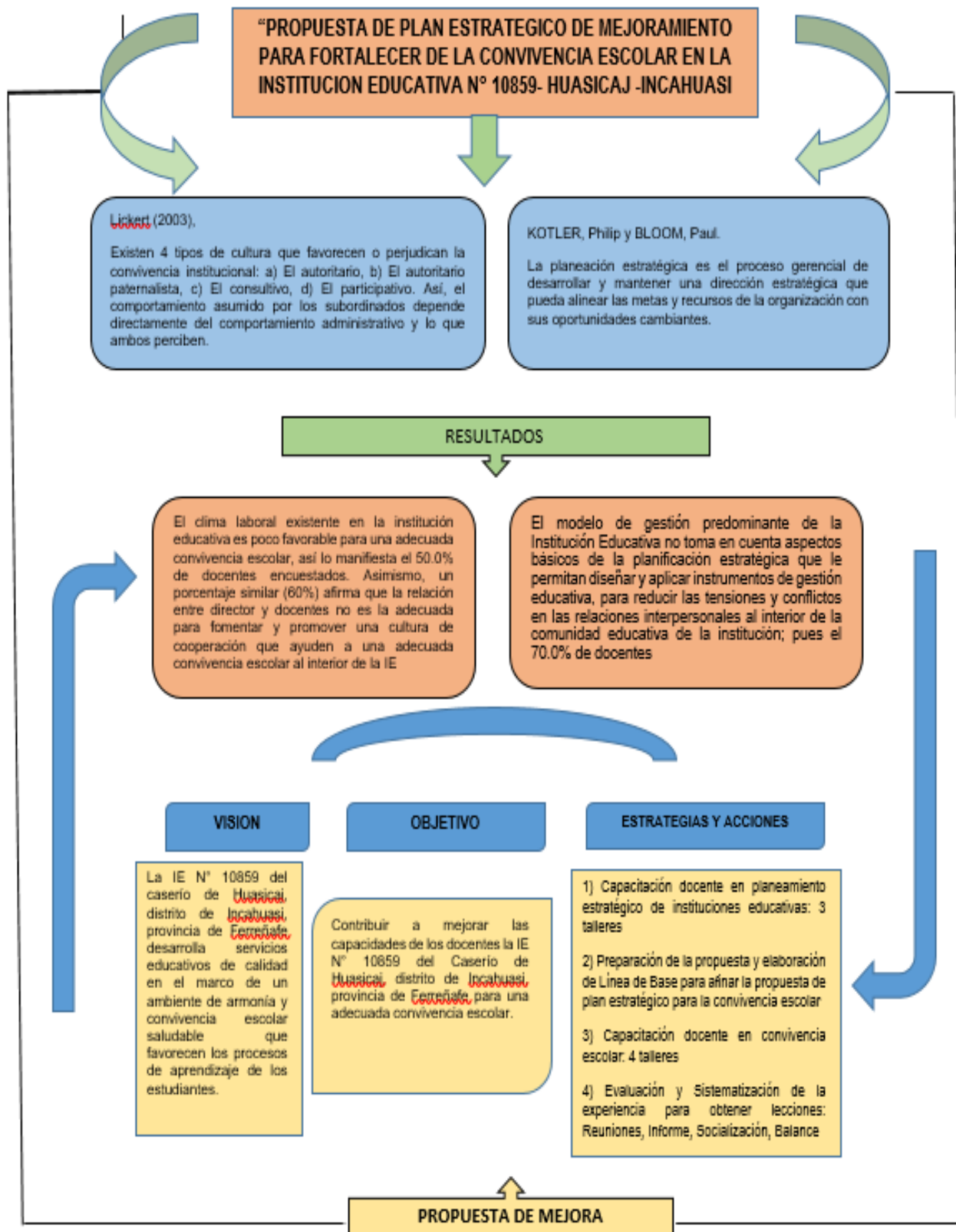
ALTERNATIVAS	¿CONSIDERA QUE SE TOMAN LAS MEDIDAS CORRECTIVAS ADECUADAS HACIA LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA I.E.?	
	F	%
SIEMPRE	2	20.0
NO SIEMPRE	3	30.0
ALGUNAS VECES	5	50.0
TOTAL	10	100.0

Fuente: Encuesta aplicada.



ANALISIS: En el cuadro N° 13 se observa que el 50.0% de docentes encuestados manifiestan que algunas veces se toman las medidas correctivas para la convivencia escolar, el 30.0% manifiesta que no siempre y el 20.0% indica que siempre. Esto indica que el tema de la convivencia no es abordado con las estrategias adecuadas.

### 3.2. MODELO TEORICO



### 3.2. PROPUESTA: PROGRAMA DE CONVIVENCIA ESCOLAR

TÍTULO: PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO PARA FORTALECER LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA N°10859 –HUASICAJ- INCAHUASI

#### I. INFORMACION GENERAL

- **NOMBRE** : Propuesta de plan estratégico de mejoramiento para fortalecer la convivencia escolar en la IE N°10859 –Huasicaj- Incahuasi
- **BENEFICIARIOS** : Docentes de la IE N° 10859 –Huasicaj-Incahuasi
- **LUGAR** : Caserío Huasicaj. Distrito de Incahuasi - Ferreñafe
- **RESPONSABLE** : IE N° 10859 –Huasicaj-Incahuasi
- **DURACION** : 2 MESES

#### II. FUNDAMENTACION

##### a) Fundamento Filosófico de la Propuesta

Conducir una Institución Educativa en la actualidad, exige de sus dirigentes e integrantes, nuevas posturas. Es decir, cambios en la manera de hacer las cosas en la Institución Educativa, exige entender sus objetivos e ir construyendo una identidad clara, pues la manera como ésta logre estructurar el ambiente de desarrollo de sus integrantes, repercutirá en el futuro de la misma y de la comunidad donde se ubica. Por tanto, para que el programa planteado se cristalice, se plantean los siguientes principios filosóficos:

1. **Diálogo Igualitario:** La principal característica de este principio, es que las distintas opiniones que aportan al diálogo, entre profesores, están marcadas según cuál sea la validez de los argumentos que cada uno de los participantes entregue. Cabe decir, que en ningún momento se observará en este tipo de relación, autoridad o jerarquía que entre éstos pudiera existir, relación en la cual los miembros del equipo docente son quienes entregan los ritmos de diálogo. En este tipo de diálogo el docente debe argumentar sus ideas, ya que aquí todos tienen la posibilidad e instancia de dar a conocer sus opiniones y de esta manera primen las relaciones de validez en

el encuentro verbal con las personas y los resultados de éste diálogo igualitario, se fundarán a partir de la comunicación de igual a igual que se da entre los docentes, factores externos.

En las instituciones educativas donde se lleva a cabo este tipo de diálogo, se logra aumentar la reflexión, la motivación y el aprendizaje, ya que los participantes del diálogo, al sentir que sus opiniones solo serán refutadas o aceptadas a partir de lo que digan sus argumentos, aumenta la seguridad en sí mismos y disminuye el miedo a expresar sus sentimientos.

Para llevar a la práctica el diálogo igualitario es necesario que los profesores actúen argumentando y expresando el motivo de cada uno de sus actos, al igual que cada uno del resto de los participantes. La clave está en que los docentes no tengan tácticas reflexionadas con anterioridad que se deseen imponer a los participantes en general, y que éstos estén al tanto del por qué se realizan las cosas de cierta manera o de lo que está sucediendo dentro de la comunidad educativa o de los objetivos que ésta desea lograr.

Equidad: Este principio debe garantizar además de la igualdad de trato a las personas, el tratamiento diferenciado respecto de sus tipologías personales. Es decir, la gestión debe dar un tratamiento homogéneo, sin hacer distinciones de las personas, pero debe considerar también las características y oportunidades que cada beneficiario demanda. Es importante la individualidad de los integrantes de la institución Educativa, su contexto social, su ámbito cultural y su entorno geográfico.

La equidad debe ser un ordenador de diversidades, debe comprender principios de igualdad y diferenciación, al responder a las necesidades de cada persona, asegurando que todas tengan oportunidades de desarrollarse, haciendo efectivo su derecho de progreso.



**2. La Inteligencia Cultural:** La inteligencia cultural no se reduce a la dimensión cognitiva de la inteligencia, sino que contempla la pluralidad de dimensiones de la interacción humana. Engloba la inteligencia académica y práctica y las capacidades de lenguaje y acción que hacen posible llegar a acuerdos en los ámbitos sociales. Se promueve un diálogo en el cual docentes aportan su propia cultura, ya que la inteligencia cultural es un patrimonio que todos los grupos poseen por el hecho de interactuar entre sí en un determinado contexto. Si todas las personas tenemos capacidades de comunicación y de acción, esto quiere decir que todas las personas tenemos inteligencia y posibilidades de desarrollar habilidades académicas. Muchas investigaciones han demostrado que personas consideradas torpes en ambientes académicos pueden demostrar grandes capacidades en contextos laborales o familiares y viceversa. Paulo Freire destacó que la gente tiene capacidades cognitivas diferentes, nunca inferiores.

**3. Transformación.** El aprendizaje dialógico se basa en la premisa de Freire (1997) de que somos seres de transformación y no de adaptación. Se defiende la posibilidad y conveniencia de las transformaciones igualitarias como resultado del diálogo. Con el Proyecto Comunidades de Aprendizaje se pretenden aportar posibilidades de cambio desde la perspectiva de las personas que participan en el centro educativo. Así, la educación y el aprendizaje deben estar enfocados hacia el cambio para romper con el discurso de la modernidad tradicional, basada en que el cambio y la transformación es imposible.

#### **b) Fundamento Psicopedagógico de la Propuesta**

La pedagogía como Ciencia tiene como finalidad formar al individuo; sin embargo, la personalidad que se va forjando conjuntamente con la formación del ser humano, a veces no es atendida en este proceso formativo, por lo que como fundamento psicológico-pedagógico para este modelo se plantea como principios:

1. **Aprender a conocer:** los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrollen deben permitirle a los DOCENTES avanzar progresivamente en relación con su desarrollo personal en las siguientes dimensiones: a. Incrementar su saber e ir descubriendo y comprendiendo la variedad y complejidad del mundo que los rodea, 2. Despertar la curiosidad intelectual, 3. Estimular el sentido crítico y Adquirir una mayor y progresiva autonomía.
2. **Aprender a Hacer:** Los DOCENTES deben ser capaces de convertir sus conocimientos en instrumentos, para poder estar preparados para la realidad del entorno, tanto en el presente como en el futuro. Es necesario establecer un equilibrio adecuado entre los aprendizajes prácticos y los teóricos, buscando siempre la resolución de problemas. Una actividad que facilita este tipo de aprendizaje son los trabajos en grupo o la elaboración de proyectos de manera colectiva, estimulando de esta manera la cooperación, la responsabilidad, la solidaridad, el encuentro, entre otros aspectos de relevancia.
3. **Aprender a Vivir con los Demás:** El aprendizaje que se transmite a los alumnos debe de penetrar en la vida social de la escuela y en todas las materias escolares. Debe de incluir aspectos morales, conflictos y problemas de la vida diaria en sociedad, resolución de problemas en conjunto, etc. Con esto se logra estimular en el estudiante aspectos sociales y la adquisición de una dimensión moral adecuada.
4. **Aprender a Ser:** Es la inclusión del aprender a hacer, el aprender a conocer y el aprender a vivir con los demás. Le brinda al estudiante un aprendizaje global que debe incluir: cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, sentido estético, responsabilidad individual y espiritual. El alumno ha de ser capaz de entender la complejidad de sus expresiones y sus compromisos (individuales y colectivos).

### **c) Fundamento Epistemológico**

La gerencia dialógica es una elaboración conceptual basada en la interpretación dialéctica de las múltiples contradicciones que caracterizan la relación entre la acción humana y las circunstancias concretas en las que funciona la gestión. En la concepción de la perspectiva dialógica (o dialogal, del griego dialogikós, relativo a diálogo, discusión, conversación), sus protagonistas hacen uso selectivo de elementos conceptuales y analíticos tomados de varias fuentes, que van del neomarxismo al neofuncionalismo, pasando por la teoría crítica, el existencialismo y la fenomenología. Habermas en Europa y Freire en América encabezan las doctrinas contemporáneas que sirven de fuente para dicha perspectiva intelectual.

Aplicada a la gerencia, la administración dialógica es una perspectiva analítica y praxiológica que enfatiza los principios de totalidad, contradicción, praxis y transformación de la Gerencia. La administración dialógica representa una nueva alternativa tanto para la administración estructuralista como para la administración interpretativa, tratando de superar, respectivamente, el determinismo económico y el determinismo antropológico que le son inherentes.

Desde el punto de vista de su contenido intrínseco, la gestión dialógica se ocupa de los fenómenos del poder y el cambio, las desigualdades sociales y la emancipación humana en la organización y en la sociedad. Desde el punto de vista analítico, la gestión dialógica utiliza la dialéctica como método científico y la contradicción como su fenómeno organizacional básico.

En el plano objetivo-subjetivo del comportamiento organizacional, la gestión dialógica explora la contradicción entre objetividad y subjetividad como dos procesos particulares con miras a superarlos a la luz de la totalidad como proceso global. La totalidad o síntesis se convierte entonces en el criterio predominante de desempeño administrativo de la perspectiva dialógica. Como

criterio de desempeño administrativo, la totalidad se ocupa de la unidad dialéctica de las estructuras institucionales objetivas y las acciones individuales subjetivas. La adopción de la totalidad como criterio de desempeño administrativo evitará el reduccionismo subjetivista de la administración interpretativa y el reduccionismo objetivista de la administración estructuralista. En suma, si la Gerencia adopta la gestión dialógica como su estilo administrativo, el criterio de totalidad tendrá precedencia tanto sobre el de subjetividad como sobre el de objetividad.

#### **d) Fundamento Científico del Programa.**

El fundamento científico del Programa es la teoría de los procesos conscientes que proveen de las componentes esenciales al Programa, constituyéndose en los elementos dialécticos y dinamizadores del mismo. Estas componentes son el ***problema, la visión, el objetivo, el contenido, el método, la forma, el medio, el resultado y la evaluación.***

### **III. Justificación e Importancia.**

El Programa se justifica y se torna pertinente por la intención del trabajo ya que se busca mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad educativa de la Institución Educativa N° 10859 –Huasicaj-Incahuasi.

El Programa es importante porque a través de intensas jornadas de capacitación y entrenamiento a los docentes se desarrollarán mejores formas las relaciones interpersonales para generar una convivencia escolar armónica y de calidad que va a favorecer el desarrollo académico de los estudiantes. Es decir, aquellas habilidades requeridas para ejecutar competentemente una tarea de índole interpersonal.

El Programa permite desarrollar aquellas habilidades sociales o de relación interpersonal que están presentes en todas las actividades que despliega la comunidad educativa. Aquellas conductas concretas, de complejidad variable, que nos permiten sentirnos competentes en las diferentes situaciones y escenarios que realiza la Institución Educativa, permitiéndonos obtener una gratificación personal. Llevarse bien con los amigos, colegas y mantener amistades a largo plazo, expresar a otros las necesidades, compartir experiencias y empatizar con las vivencias de los demás, defender intereses, etc. De igual manera, sentirse competente socialmente, de hecho, conduce a una situación de no aislamiento social y sufrimiento psicológico difícil de manejar.

a) Problemática identificada: la problemática en la que se sustenta la presente propuesta es la siguiente:

- El clima laboral existente en la institución educativa es poco favorable para una adecuada convivencia escolar, así lo manifiesta el 50.0% de docentes encuestados. Asimismo, un porcentaje similar (60%) afirma que la relación entre director y docentes no es la adecuada para fomentar y promover una cultura de cooperación que ayuden a una adecuada convivencia escolar al interior de la IE.
- El modelo de gestión predominante que existe en la Institución Educativa no toma en cuenta aspectos básicos de la planificación estratégica que le permitan diseñar y aplicar instrumentos de gestión educativa; ello agudiza los problemas de tensión y el surgimiento de conflictos en las relaciones interpersonales al interior de la comunidad educativa de la institución, pues el 70.0% de docentes encuestados manifiestan que no se hace una planificación estratégica en la I.E.

- La mayoría de docentes de la IE muestra una actitud poco favorable hacia el establecimiento de una cultura de convivencia escolar adecuada como estrategia para el mejoramiento del servicio educativo, pues el 60.0 % de docentes encuestados manifiestan no considera que haya condiciones para una gestión estratégica que favorezca la convivencia escolar.
- Se ha formulado y fundamentado una propuesta de plan estratégico para el mejoramiento de la convivencia escolar en la Institución Educativa; esta se basa en el diagnóstico de la situación problemática encontrada e incluye acciones de capacitación y entrenamiento a los docentes para fomentar adecuadas prácticas de convivencia escolar. Ello permitirá lograr un impacto positivo en los aprendizajes.

Finalmente, cabe resaltar que la pertinencia de la propuesta reside en las exigencias educativas demandadas por los expertos en educación: 1. Aprender a vivir juntos, 2. Aprender a conocer, 3. Aprender a hacer y 4. Aprender a ser.

#### **IV. Componentes del Programa: problema, visión y objetivo**

##### **a) Problema:**

El problema para la propuesta, viene a ser la necesidad de desarrollar estrategias dentro del marco de la planificación estratégica que permitan mejorar la convivencia escolar en la comunidad educativa de la IE N° 10859 del caserío de Huasicaj, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe.

##### **b) Visión:**

La IE N° 10859 del caserío de Huasicaj, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe desarrolla servicios educativos de calidad en el marco de un ambiente de armonía y convivencia escolar saludable que favorecen los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

**c) Objetivo:**

Contribuir a mejorar las capacidades de los docentes la IE N° 10859 del Caserío de Huasicaj, distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe para una adecuada convivencia escolar.

**IV. Desarrollo de Contenidos: criterios**

- TOMAR CONCIENCIA de que otras personas tienen unas ideas e intereses afines a los nuestros.
- ACEPTAR que existen objetivos comunes y existe la necesidad de unirse para favorecer su consecución.
- APRENDER a trabajar juntos, responsabilizándonos de distintas tareas y estableciendo conjuntamente estrategias.
- ASUMIR que podemos aportar nuestras potencialidades, ilusión y trabajo, y que podemos recibir estímulos y apoyo.
- ESTABLECER como método de trabajo que las decisiones han de tomarse entre todos.
- APRENDER A PLANIFICAR, A DISEÑAR líneas de trabajo y a evaluar periódicamente lo conseguido.
- DEMOSTRAR flexibilidad y capacidad para el diálogo.
- SABER ANTEPONER los intereses colectivos a los individuales.
- TENER lealtad a los objetivos comunes asumidos, pero no vacilar en exponer nuestros puntos de vista sin miedo a quedarnos en minoría.
- SER CAPACES de adoptar compromisos y cumplir las tareas que nos hayan sido encomendadas.
- VALORAR el enriquecimiento que supone para el desarrollo de nuestra personalidad las ideas e iniciativas de los demás.
- MEJORAR nuestra autoestima en la medida en que seamos capaces de ayudar y apoyar a los demás y de aportar ideas y criterios útiles al equipo de trabajo.

- CONSIDERAR que la realidad puede ser modificada y tener una disposición a intervenir en los asuntos sociales de nuestro entorno y en la gestión democrática del Centro en el que estudian nuestros hijos e hijas.
- TENDER a superarse, a resolver los conflictos y a buscar el acuerdo consensuado.
- ACTUAR con conciencia de que todos tenemos poder y que no debemos delegar nuestras responsabilidades ni apartarnos de nuestros deberes como padres, profesores, etc.
- INTERVENIR en la gestión de la IE y en las actividades de la APAFA, conscientes de que nuestra presencia es fundamental para defender la Escuela Pública y para mejorar la calidad educativa.
- DAR un ejemplo positivo a nuestros hijos para animarles, por la vía de los hechos, a que ellos también participen.
- ENCONTRAR un cauce para materializar inquietudes, ideas y proyectos que nunca podríamos emprender quedándonos en casa por comodidad o rutina.
- PREOCUPARSE no sólo por los fines, sino porque los medios sean acordes con éstos, así como saber avanzar sin perder la coherencia con nuestros principios.
- VALORAR POSITIVAMENTE los recursos humanos y el voluntariado y aprender a trabajar para suplir con imaginación y tesón la escasez de recursos económicos.

## **V. Metodología: materiales y procedimientos**

La metodología del programa consiste en utilizar metodologías activas, en la que el participante sea protagonista de su propio desarrollo.

**a) Medios y materiales:** Lecturas y relatos motivadores. Manuales. PC. Videos. CD. Proyector multimedia. TV.

**b) Procedimientos:** La ejecución de las actividades es estrictamente grupal, siguiendo el siguiente procedimiento:



- ✓ Dinámica de iniciación.
- ✓ Especificar objetivos de aprendizaje.
- ✓ Decidir el tamaño del grupo.
- ✓ Asignar participantes a los grupos.
- ✓ Preparar o condicionar el aula.
- ✓ Planear los materiales de enseñanza.
- ✓ Asignar los roles para asegurar la interdependencia.
- ✓ Explicar las tareas académicas.
- ✓ Estructurar la meta grupal de interdependencia positiva.
- ✓ Estructurar la valoración individual.
- ✓ Estructurar la cooperación inter grupo.
- ✓ Explicar los criterios del éxito.
- ✓ Especificar las conductas deseadas.
- ✓ Monitorear la conducta de los participantes.
- ✓ Proporcionar asistencia con relación a la tarea.
- ✓ Intervenir para enseñar con relación a la tarea.
- ✓ Proporcionar un cierre a la lección.
- ✓ Evaluar la calidad y cantidad de aprendizaje de los participantes.

## **V. Evaluación:**

El desarrollo del Programa se evaluará mediante fichas de observación. En estas se registran las manifestaciones mostradas por los docentes de la IE N° 10859 durante y después del proceso de capacitación desarrollado. El propósito final es obtener lecciones acerca de los contenidos interiorizados por los participantes y el impacto en la calidad de sus relaciones de convivencia al interior de la institución educativa.

## VI. Cronograma de Actividades

Semanas	Temas y Contenidos de capacitación	Procedimiento
<b>Primera Jornada</b> Mes de febrero 2020 (03 talleres)	Como elaborar un Plan Estratégico para la gestión de una convivencia escolar de calidad. Planificación estratégica en instituciones educativas rurales. Metodologías de planificación estratégica	Dinámica de Iniciación -Trabajo grupal -Discusión de resultados
	-Comunicación en las Relaciones Humanas. -Comunicación y Superación personal y Grupal. -Proyectos de Vida. Producto Acreditable: Exposiciones. Parte I.	-Dinámica de Iniciación -Llenado de test (trabajo individual) -Trabajo grupal y Discusión de resultados
<b>Segunda Jornada</b> Segunda semana de febrero 2020 (02 taller)	-Las Relaciones Humanas en equipo -¿Cómo obtener resultados en una negociación? -¿Cómo aumentar la apertura en las relaciones laborales? -Proyectos de Vida. Producto Acreditable: Exposiciones. Parte II.	-Dinámica de Iniciación -Llenado de test (trabajo individual) -Trabajo grupal -Discusión de resultados
<b>Tercera Jornada</b> Tercera semana de febrero 2020	-Aprendiendo a escuchar. -Utilizando mensaje claros y precisos. -Metas y objetivos estratégicos personales. -Proyectos de Vida. Producto acreditable: Exposiciones. Parte III.	-Dinámica de Iniciación -Llenado de test (trabajo individual) -Trabajo grupal -Discusión de resultados
<b>Cuarta Jornada</b> Cuarta semana de febrero 2020 (2 talleres)	- Manejo de conflictos educativos. -¿Es bueno ser como somos? -Comunicación Efectiva: La Comunicación horizontal. -Estrategias de resolución de conflictos en instituciones educativas	-Dinámica de Iniciación -Llenado de test (trabajo individual) -Trabajo grupal -Discusión de resultados

## CONCLUSIONES

- El clima laboral existente en la institución educativa es poco favorable para una adecuada convivencia escolar, así lo manifiesta el 50.0% de docentes encuestados. Asimismo, un porcentaje similar (60%) afirma que la relación entre director y docentes no es la adecuada para fomentar y promover una cultura de cooperación que ayuden a una adecuada convivencia escolar al interior de la IE.
- El modelo de gestión predominante que existe en la Institución Educativa no toma en cuenta aspectos básicos de la planificación estratégica que le permitan diseñar y aplicar instrumentos de gestión educativa; ello agudiza los problemas de tensión y el surgimiento de conflictos en las relaciones interpersonales al interior de la comunidad educativa de la institución, pues el 70.0% de docentes encuestados manifiestan que no se hace una planificación estratégica en la I.E.
- La mayoría de docentes de la IE muestra una actitud poco favorable hacia el establecimiento de una cultura de convivencia escolar adecuada como estrategia para el mejoramiento del servicio educativo, pues el 60.0 % de docentes encuestados manifiestan no considera que haya condiciones para una gestión estratégica que favorezca la convivencia escolar.
- Se ha formulado y fundamentado una propuesta de plan estratégico para el mejoramiento de la convivencia escolar en la Institución Educativa; esta se basa en el diagnóstico de la situación problemática encontrada e incluye acciones de capacitación y entrenamiento a los docentes para fomentar adecuadas prácticas de convivencia escolar. Ello permitirá lograr un impacto positivo en los aprendizajes.

## RECOMENDACIONES

- Difundir el presente informe hacia la comunidad educativa a fin de promover acciones de mayor conocimiento del problema de la convivencia escolar y el diseño de estrategias institucionales para superarla.
- Promover la implementación de la propuesta y la participación plena de los docentes en la ejecución a fin de propiciar prácticas de convivencia escolar favorables, que permitan contribuir al logro de aprendizajes satisfactorios en los estudiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez de Zayas, C. y Gonzáles, E. (2017). *El modelo pedagógico de los procesos conscientes*. *Revista Cintex*, 8, 18-24.
- Álvarez de Zayas, C. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. La Paz: Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran".
- Álvarez de Zayas, C. (2004). *Diseño Curricular*. (4ta. Edición). Cuba: La Habana.
- Álvarez, M. y Bisquerra, M. (1998). *Manual de orientación y tutoría*. España: CISSPRAXIS, S. A.
- Aubert, A., Garcia, C., y Racionero, S. (2009). *El aprendizaje dialógico*. *Cultura y educación*, 21(2), 129-139.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. México: Editorial Pearson.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Praxis.
- Caballero, A. (2011). *Metodología Integral Innovadora para planes y tesis*. Perú: Instituto Metodológico Alen Caro.
- Castanyer, Olga (1996). *La asertividad: Expresión de una sana autoestima*. Bilbao: DDB.
- Catalano, M., Avolio, S. y Sladogna, M. (2004). *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires: BID/FOMIN; CINTERFOR.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. (9na edición). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A
- Cohen, A. (2008). *En Clase con Drucker*. Colombia: Editorial Norma S. A.
- Davis, S. y Palladino, J. (2008). *Psicología*. (5ª edición). México: Pearson Educación de México S.A.

- Del Rey, R., Ruiz, R., y Fera, I. (2009). *Convivencia escolar: fortaleza de la comunidad educativa y protección ante la conflictividad escolar*. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, (66), 159-180.
- Favaro, D. (2017). *Comunicación organizacional*. Argentina: CREAS.
- Fernández, P. y Melero, A. (1995). *La interacción social en contextos educativos*. Madrid: Siglo XXI.
- Fielding, M. (2004). *Students as Radical Agents of Change*. *Journal of Educational Change* 2(2), 123-141.
- Flecha, R. (1997). *Compartiendo Palabras: el aprendizaje de las personas adultas a través del diálogo*. Barcelona: Paidós.
- Freire, P. (1997). *A la sombra de este árbol*. Esplugues de Llobregat: El Roure.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del Oprimido*. Madrid: Siglo XXI.
- Gardner, H. (2014). *Inteligencias múltiples: Estructura de la mente*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Giraldo, J. y Gutiérrez, M. (2006). *Docencia: Investigación, liderazgo e incertidumbre*. Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. Argentina: Ediciones B.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomos I y II Madrid: Taurus.
- Hernández, R., Fernández, R., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta edición). México: MCGRAW-HILL/ Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Llacuna, J. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Maldonado, H. (2004). *Convivencia escolar*. Buenos Aires.
- Ottone, E. (2007). *Cohesión Social inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- Pauchard, H. (2006). *Historia de la Capacitación en Relaciones Humanas*. España: Editorial Graó.
- Searle J., y Soler M. (2004). *Lenguaje y Ciencias Sociales. Diálogo entre John Searle y CREA*. Barcelona: El Roure Ciencia.
- Sen, A. (2007). *India contemporánea: Entre la modernidad y la tradición*. Barcelona: Gedisa.
- Soria, M. (1982). *Relaciones humanas*. (2da edición). México: Editorial Limusa.
- Soto, V. (2009). *Relaciones humanas y creatividad*. México: Editorial Concordia.
- Tedesco, J. (1998). *El nuevo pacto educativo: educación, competitividad y ciudadanía en la sociedad moderna*. Grupo Anaya.
- Trinidad, L. (2003). *Relaciones interpersonales*. Puerto Rico: Taller de terapia clínica.
- Valdez, D. (2000), *Relaciones interpersonales y práctica comunicativa en el contexto escolar*. Buenos Aires: Eudeba.
- Vargas, A. (2006). *Conferencias sobre la Metodología de la Investigación Científica en las Ciencias Sociales*. Lambayeque: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Vygotsky, L. (1995). *Pensamiento y Lenguaje*. Barcelona: Paidós.
- Wells, G. (2001). *Indagación dialógica: hacia una teoría y una práctica socioculturales de la educación*. Barcelona: Paidós.
- Wiemann, M. (2011). *La comunicación en las relaciones interpersonales*. España: Editorial UOC.
- Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ediciones Ruz.

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

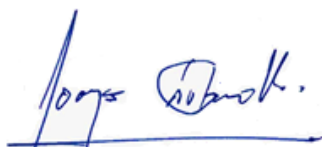
Yo, Castro Kikuchi Jorge Isaac, usuario revisor del documento titulado: **PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA PARA FORTALECER LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA PRIMARIA N° 10859 –HUASICAJ - INCAHUASI**.

Cuyo autor es, **PEDRO PABLO DE LA CRUZ DIAZ**, identificado con documento de identidad N° **17439999**, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de **15%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 24 de febrero del 2023



---

Castro Kikuchi Jorge Isaac

DNI: N° 16453781

ASESOR

Se adjunta:

Recibo Digital

Resumen del Reporte automatizado de similitudes



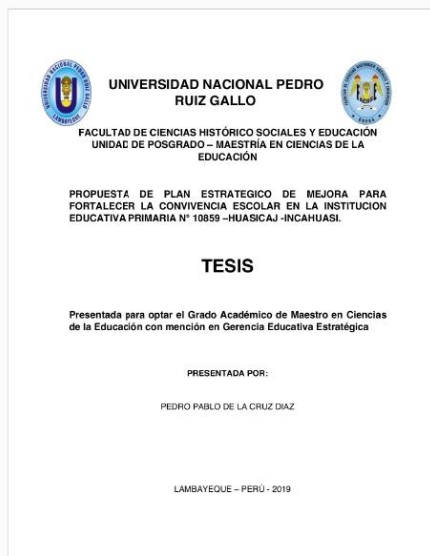


## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Pedro Pablo De La Cruz Diaz  
Título del ejercicio: Metodología  
Título de la entrega: PEDRO PABLO DE LA CRUZ DIAZ  
Nombre del archivo: INFORME\_PEDRO\_PABLO-CONVIVENCIA\_ESCOLAR\_INCHUASI....  
Tamaño del archivo: 2.91M  
Total páginas: 110  
Total de palabras: 22,745  
Total de caracteres: 126,956  
Fecha de entrega: 15-nov.-2022 05:45p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 1955187072



Derechos de autor 2022 Turnitin. Todos los derechos reservados.

**Dr. CASTRO KIKUCHI, Jorge Isaac**  
ASESOR

## PEDRO PABLO DE LA CRUZ DIAZ

### INFORME DE ORIGINALIDAD

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	2%
2	<b>www.eumed.net</b> Fuente de Internet	2%
3	<b>www.buenastareas.com</b> Fuente de Internet	1%
4	<b>educacionysolidaridad.blogspot.com</b> Fuente de Internet	1%
5	<b>repositorio.usanpedro.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
6	<b>educwamo.blogspot.com</b> Fuente de Internet	1%
7	<b>es-es.facebook.com</b> Fuente de Internet	1%
8	<b>repositorio.unh.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%
9	<b>repositorio.uladech.edu.pe</b> Fuente de Internet	1%

10	<a href="https://repositorio.unprg.edu.pe:8080">repositorio.unprg.edu.pe:8080</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="https://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
14	<a href="http://www.monografias.com">www.monografias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
15	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
16	<a href="https://issuu.com">issuu.com</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="https://virtual.urbe.edu">virtual.urbe.edu</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.gestiopolis.com">www.gestiopolis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
19	<a href="https://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
20	<a href="https://bibliotecadigital.udea.edu.co">bibliotecadigital.udea.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
21	<a href="http://www.tdx.cat">www.tdx.cat</a> Fuente de Internet	<1 %

22	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1 %
24	www.tesis.luz.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
25	Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante	<1 %
26	www.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
27	Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina Trabajo del estudiante	<1 %
28	repository.ugc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
29	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.ucm.edu.co Fuente de Internet	<1 %
31	www.delasalle.edu.co Fuente de Internet	<1 %

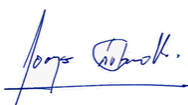
Excluir citas

Activo

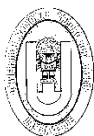
Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



**Dr. CASTRO KIKUCHI, Jorge Isaac**  
ASESOR



## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:




**Bach. DE LA CRUZ DIAZ PEDRO PABLO**

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA PARA FORTALECER LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN LA INSTITUCION EDUCATIVA PRIMARIA N° 10859 –HUASICAJ - INCAHUASI.**” (expediente N°2194-02/03/2023-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestra, Mención: Gerencia Educativa Estratégica**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice del 15%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **DR. JORGE CASTRO KIKUCHI** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud -TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 2 de Marzo de 2023

  
• Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS  
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE