



# UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

## ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



## DESEMPEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES Y SU RELACIÓN EN LOS CONFLICTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE AZÁNGARO AÑO 2019

TESIS

PRESENTADA POR:

**PORFIRIO QUISPE MENDOZA**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

**PUNO, PERÚ**

**2022**

## Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**DESEMPEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL  
DE LOS DIRECTORES Y SU RELACIÓN EL  
LOS CONFLICTOS DE LA GESTIÓN EDU**

AUTOR

**PORFIRIO QUISPE MENDOZA**

RECUENTO DE PALABRAS

**27824 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**150062 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**97 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 4, 2024 8:12 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 4, 2024 8:18 PM GMT-5**

### ● 15% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 15% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cross

### ● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)

M.Sc. Percy S. Yabar Mendoza  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
UNA - PUNO

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO  
ESCUELA DE POSTGRADO  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
PUNO - PUNO  
CIP: 116625



## DEDICATORIA

La presente investigación dedico a Jehová creador de todo, A patrono de los estudiantes Santo Tomas de Aquino y a nuestra virgen María, quien me inspiro para mi espíritu para la culminación de mi tesis.

**Porfirio**



## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional del Altiplano de Puno, por ser mi alma mater y por la exigente formación y preparación académica y de calidad que me brindo durante mi permanencia que me brindo para contribuir en mi educación para poder desenvolverte en el ámbito regional y nacional.

Con mucho cariño a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano, en especial a la maestría en Educación y de forma muy especial a la mención de Administración de la Educación, por permitirme contribuir en ampliar mis conocimientos para desempeñarme con liderazgo pedagógico en las Instituciones Educativas.

Con mucha consideración a todos los docentes del nivel de Educación Secundaria del distrito de Azángaro, en especial al director por su atención prestada y colaboración activa en la aplicación de los instrumentos, por consiguiente, hicieron posible que la presente investigación se realice.

Así mismo, con mucho afecto y cariño a mis Docentes de la Maestría en Educación, quienes con su experiencia y conocimientos con sus sabias recomendaciones y concejos para mejorar la práctica de gestión pedagógica administrativa e institucional, que se dio origen a la presente investigación que pongo al alcance de la comunidad investigadora da nivel local, regional y nacional y porque no a nivel internacional.

**Porfirio.**



## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

### CAPÍTULO I

#### REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Desempeño del perfil profesional de los directores	2
1.1.2. Perfil profesional del director	4
1.1.3. Dimensiones del perfil profesional del director	7
1.1.4. Conflictos de la gestión educativa	10
1.1.5. Resolución y gestión de conflictos	17
1.1.6. Gestión educativa	23
1.1.7. Dimensiones de los conflictos en la gestión educativa	24
1.2. Antecedentes	32
1.2.1. Antecedentes internacionales	32
1.2.2. Antecedentes nacionales	35
1.2.3. Antecedentes locales	38

### CAPÍTULO II

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	39
2.2. Enunciados del problema	41
2.2.1. Problema general	41
2.2.2. Problemas específicos	41
2.3. Justificación	41
2.4. Objetivos	42
2.4.1. Objetivo general	42
2.4.2. Objetivos específicos	42
2.5. Hipótesis	43
2.5.1. Hipótesis general	43
2.5.2. Hipótesis específicas	43



**CAPÍTULO III**  
**MATERIALES Y MÉTODOS**

3.1. Lugar de estudio	44
3.2. Población	44
3.3. Muestra	45
3.4. Método de investigación	45
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	46

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Resultados	50
4.2. Discusión	69
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	82



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
1. Docentes del distrito de Azángaro que integran la población de estudio.	45
2. Operacionalización de las variables.	46
3. Resumen de validez de instrumentos por variables y expertos.	48
4. Rangos de confiabilidad según alfa de Cronbach.	49
5. Resultados de la confiabilidad de los instrumentos.	49
6. Desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	50
7. Desempeño del perfil administrativo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	52
8. Desempeño del perfil pedagógico de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	54
9. Desempeño del perfil institucional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	55
10. Desempeño del perfil comunitario de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	57
11. Conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	58
12. Negociación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	60
13. Mediación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	62
14. Conciliación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	63
15. Arbitraje de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	65
16. Coeficientes de correlación de Pearson y valores de Tc para la prueba de hipótesis estadística.	68



## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
1. Desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	51
2. Desempeño del perfil administrativo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	53
3. Desempeño del perfil pedagógico de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	54
4. Desempeño del perfil institucional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	56
5. Desempeño del perfil comunitario de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	57
6. Conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	59
7. Negociación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	61
8. Meditación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	62
9. Conciliación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	64
10. Arbitraje de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.	65
11. Distribución t de Student.	67



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario de desempeño del perfil profesional de los directores	82
2. Cuestionario de conflictos de gestión educativa	84
3. Matriz de consistencia	85



## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo “determinar el grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro”. La metodología de la investigación es de tipo correlacional, es de nivel descriptivo de un diseño no experimental transversal. Teniendo como población de 172 docentes. Para la recogida de datos se aplicó la técnica de la encuesta para las dos variables y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario. El diseño estadístico para la prueba de Hipótesis fue la T Student y la correlación de Pearson, de manera que la relación de las variables estuvo comprendida entre los valores -1 y +1. Los resultados han sido analizados en el nivel descriptivo e inferencial con el fin de establecer la relación entre las dos variables. Finalmente, se arribó a la conclusión que si existe un grado de correlación positiva y muy fuerte entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro en el año 2019 debido a que los directores tienen regulares niveles de desempeño de perfiles profesionales en lo administrativo, pedagógico, institucional y comunitario, esta conclusión se evidencia con el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,78$  y la prueba de Hipótesis:  $T_c = 20,63 > T_t = 1,96$  obtenidas en función de las tablas 06, 15 y sus respectivas figuras.

**Palabras clave:** Administración, comunitaria, gestión escolar, institucional, pedagógico.



## ABSTRACT

The objective of this research is to "determine the degree of correlation between the performance of the principals' professional profile and conflicts in educational management in public educational institutions in the district of Azángaro". The methodology of the research is of a correlational type, it is of a descriptive level of a transversal non-experimental design. The population was 172 teachers. For data collection, the survey technique was applied for the two variables and the instrument used was the questionnaire. The statistical design for the Hypothesis test was the T Student and Pearson's correlation, so that the relationship of the variables was between -1 and +1 values. The results were analyzed at the descriptive and inferential levels in order to establish the relationship between the two variables. Finally, it was arrived at the conclusion that if there is a degree of positive and very strong correlation between the performance of the professional profile of the principals and the conflicts of educational management in the public educational institutions of the district of Azángaro in the year 2019 due to the fact that the principals have regular levels of performance of professional profiles in the administrative, pedagogical, institutional and community, this conclusion is evidenced by the value of the correlation coefficient  $r = 0.78$  and the Hypothesis test:  $T_c = 20.63 > T_t = 1.96$  obtained based on tables 06, 15 and their respective figures.

**Keywords:** Administration, community, school management, institutional, pedagogical.

## INTRODUCCIÓN

Los líderes pedagógicos deben ser flexibles y contar con una amplia base de conocimientos para afrontar los retos que se les presentan en el ámbito de la administración educativa. Este estudio pretende establecer una relación entre el desempeño de los directores y los conflictos existentes en la gestión educativa en el distrito de Azángaro. Adopta un diseño cuantitativo, descriptivo, correlacional, no experimental, transversal, con un método de análisis deductivo, y se desarrolló en el ámbito de la educación en torno a dos ejes de investigación diferenciados: la administración escolar y la docencia. El estudio consta de cuatro capítulos.

En el capítulo I, Tras definir los parámetros del estudio, se desarrolla el planteamiento del problema de investigación para describir la cuestión referida al desempeño profesional de los directores. A continuación, se presentan el tema, el motivo, los objetivos y las hipótesis del estudio.

En el capítulo II, Se tienen en cuenta los antecedentes de la investigación que contextualizan el estudio y se construye el marco teórico en el que se inscribe la relación prevista entre las dos variables.

En el capítulo III, El desarrollo de la metodología de investigación está guiado por el tipo de estudio, que a su vez se rige por la naturaleza descriptiva del diseño correlativo. Se describen la población y la muestra del estudio, las metodologías de recogida de datos y los instrumentos auxiliares, así como la estrategia de análisis, la interpretación de los resultados y la prueba de correlación estadística de Pearson.

Finalmente, en el capítulo IV, Tras presentar los resultados de la investigación y discutirlos, los autores explican en profundidad las conclusiones y las comparan y contrastan con la hipótesis. Por último, se ofrecen las conclusiones y sugerencias, seguidas de las referencias y los apéndices.



## CAPÍTULO I

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 1.1. Marco teórico

##### 1.1.1. Desempeño del perfil profesional de los directores

Es sabido que el desempeño constituye el acto y la consecuencia de ejercer el cumplimiento de las funciones que el director realiza como una obligación, establecida en el Manual de organización y Funciones (MOF) de perteneciente a cada Institución Educativa. Ahora bien en cuanto se refiere al perfil profesional, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (2013), La experiencia en un campo determinado se define mediante el perfil profesional, que describe los conocimientos técnicos específicos, las destrezas, las habilidades y las actitudes que deben poseer los profesionales en la cima de su campo.

Al igual que en las ideas del autor anterior, López *et al.* (2019) “consideran un perfil profesional es un conjunto de características y capacidades que, cuando son validadas por una figura de autoridad, permiten a un individuo ser aceptado en una profesión y confiarle responsabilidades que normalmente desempeñan otras personas más cualificadas”. El término perfil profesional hace referencia a una relación escrita o verbal de las cualidades que debe poseer un candidato ideal para un determinado puesto. Por lo tanto, es vital averiguar qué es lo que un jefe directo esperaría de un profesional, teniendo en cuenta el entorno en el que se ejerce la profesión, las disciplinas en las que se desempeña, la influencia que tiene en la sociedad y si cuenta o no con suficiente respaldo académico, científico y técnico.

Gómez y Leyva (2018) se aclara que el término "perfil profesional" se utiliza comúnmente para referirse tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que demanda y debe poseer un profesional; es decir, el perfil profesional constituye un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan la práctica profesional; y que el perfil profesional es una descripción de las características que se requieren del profesional para atender y resolver necesidades sociales. La visión humanista, científica y social basada en conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores debe definirse de manera integrada, según los autores, y esta visión debe incluir la delimitación de las áreas o sectores donde el egresado se desempeñará, las principales áreas de actividad del profesional y las poblaciones o beneficiarios del trabajo.

El autor concluye que el perfil profesional se emplea en el discurso académico y es una parte esencial y de peso de cualquier afirmación que se haga sobre métodos pedagógicos o contextos ocupacionales o contractuales. Podemos confiar en alguien con responsabilidades importantes porque tiene las características y capacidades que lo convierten en "tal" profesional, según determine quien tenga la autoridad legal para tomar esa determinación.

La evaluación de los perfiles exige un ajuste continuo de su conexión con los problemas acuciantes de la investigación, el medio ambiente y la evolución de la profesión en su conjunto. "Los perfiles son una síntesis del ideal de formación profesional porque traducen las esperanzas de las escuelas para sus titulados en términos de las formas en que pueden contribuir al crecimiento de las industrias en las que se insertan y, más concretamente, de las organizaciones en las que pueden activar las sinergias que impulsarán las transformaciones y los saltos cualitativos necesarios". "Los perfiles son una síntesis del ideal de formación profesional porque traducen las esperanzas de las escuelas para sus titulados en términos de las formas en que pueden contribuir al crecimiento de las industrias en las que se insertan y, más concretamente, de las organizaciones en las que pueden activar las sinergias que impulsarán las transformaciones y los saltos cualitativos necesarios". (Pirela *et al.*, 2017)

Cuando hablamos de perfil profesional, nos referimos a la estructura curricular que tiene en cuenta tanto los contenidos como las demandas sociales, así como los

métodos necesarios para alcanzar la calidad y la relevancia social en la formación profesional, que prepara al individuo para el desempeño laboral en un campo dinámico. “El aprendizaje de las habilidades específicas de recuperación, organización, tratamiento, gestión y difusión de la información necesarias para la propia carrera y para mantenerse al día de los cambios del sector requiere ser consciente del propio perfil profesional”; “El perfil profesional se define por el conjunto de conocimientos y habilidades que determinan la práctica profesional y responden a las demandas del entorno laboral; por ello, su formación debe ser la fusión de un conjunto de conocimientos con el desarrollo de capacidades y habilidades propias del área a fin de proporcionar una base teórica y práctica firme que permita su aplicación en una variedad de contextos” (Jaramillo, 2015).

### **1.1.2. Perfil profesional del director**

El director de la escuela es el máximo responsable ejecutivo de la institución, el principal responsable jurídico y el líder del alumnado de la escuela. “El director de una escuela pública es elegido y nombrado por votación pública para un mandato fijo de acuerdo con la ley estatal. Establece sistemas para garantizar un alto nivel educativo, un entorno acogedor para los estudiantes y unos fuertes lazos con la comunidad local” (Ministerio de Educación, 2012).

El nombramiento en cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público, por lo que los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, conforme lo exige la ley. “El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa, responsable de la gestión en las áreas pedagógica, institucional y administrativa” (Ministerio de Educación, 2003)

El perfil profesional del director se compone de los atributos, experiencias y cualificaciones esenciales para dirigir con éxito un centro escolar. Permite determinar la naturaleza de las funciones de cada empleado dentro de la escuela y las aptitudes necesarias para desempeñarlas con eficacia. Para ser un excelente director, los perfiles profesionales deben destacar:

- a) Crear y mantener un equipo requiere excelentes dotes de comunicación e interpersonales, incluida la capacidad de escuchar, comprender y atender las preocupaciones de los demás.
- b) Guiar la escuela desarrollando un sistema de gestión de la información, evaluación y responsabilidad social; fomentando altas expectativas entre la comunidad escolar; dirigiendo con un sentido de responsabilidad compartida y flexibilidad; y fomentando la excelencia en la enseñanza y el aprendizaje.
- c) Ejercer la gestión pedagógica, que implica, entre otras cosas, velar por la adecuada adecuación e implementación del currículo, asegurar la calidad de los planes y programas educativos y gestionar la implementación de los mismos, y organizar y dirigir el trabajo técnico-pedagógico de los docentes y su desarrollo profesional.
- d) Organizar los activos humanos y materiales necesarios: Crear el entorno institucional adecuado para el crecimiento integral de los empleados; coordinar la adquisición, asignación y control de los fondos; fomentar el uso más eficiente de los activos; garantizar su viabilidad permanente; velar por el cumplimiento de todas las leyes y reglamentos aplicables; y mostrar un alto nivel de competencia profesional.
- e) Promover la educación para la ciudadanía y la identidad nacional; fortalecer los vínculos con la comunidad educativa; dedicar su labor a los principios y valores en el marco del buen vivir; y establecer un clima y convivencia propicios para estas metas, son parte de e) Asegurar un adecuado clima organizacional y de convivencia (Vázquez, *et al.*, 2016).

El clima actual exige que el director involucre activamente a profesores, padres, representantes y miembros de la comunidad, preste mucha atención a las necesidades de la institución y busque seguridad y cobijo entre sus filas, pasando de la inversión emocional individual a la grupal. La gestión en las escuelas primarias y secundarias es difícil debido a la falta de administradores cualificados. En Perú, los administradores escolares son docentes de aula que fueron educados para enseñar, pero posteriormente asumieron responsabilidades administrativas. “Aproximadamente la mitad de los educadores no tienen titulaciones superiores, como másteres o doctorados, y aún son menos los que han centrado sus estudios en la administración educativa o la gestión estratégica de la educación. Se

recomiendan las siguientes cualificaciones para los directores de centros de primaria y secundaria” (Núñez y Díaz, 2017).

- 1) Las capacidades de gestión necesarias para ocuparse de las tareas académicas y administrativas de una escuela.
- 2) Liderar es actuar con dedicación, iniciativa, creatividad, visión y firmes ideales en la vida cotidiana y en las empresas.
- 3) Gestión de la transformación institucional mediante iniciativas creativas y persecución de objetivos estratégicos bien definidos; rendición de cuentas; y consideración de diversas situaciones en el contexto de la búsqueda permanente de la excelencia por parte de la institución.

Un director debe poseer una amplia experiencia de competencias, pero debe centrarse en la gestión pedagógica, o liderazgo pedagógico, de los procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en el centro. Por ello, la gestión pedagógica es muy compleja y está hecha a la medida de las personas, sobre todo de las que carecen de formación especializada.

Debido a la teoría competidora de que los nuevos directores son gestores administrativos porque no están preparados y sólo después de unos años empiezan a desplegar todo lo que son capaces de hacer, el director, como líder que debe ser, debe observar por dónde discurren las líneas de poder entre las relaciones con los profesores. El ejercicio adecuado del liderazgo por parte de los administradores escolares se ve gravemente obstaculizado por las responsabilidades administrativo-burocráticas que se espera de ellos. “Dedicamos demasiado tiempo a tareas de gestión; cargamos con demasiado peso administrativo; como resultado, pasamos menos tiempo con nuestros compañeros y tenemos menos tiempo para el liderazgo educativo. La dirección debe liderar, con la participación del equipo directivo, el compromiso de mejorar la calidad de la educación que damos a nuestros alumnos, y luego implicar a todo el profesorado del centro; llevar a cabo la gestión de un centro educativo requiere el apoyo de todo el profesorado; el director se ve a sí mismo como un intermediario entre el claustro y la administración” (Bolívar y Ritacco, 2016)

### 1.1.3. Dimensiones del perfil profesional del director

#### a) Perfil administrativo

La gestión es el procedimiento mediante el cual se alcanzan con eficacia y éxito los objetivos y metas de una organización a través de la planificación, organización, dirección y control de sus recursos y actividades laborales; Un director de una institución educativa debe ser capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar para cumplir con el perfil administrativo esbozado anteriormente, que define la administración como un conjunto de actos dirigidos a alcanzar los objetivos de la institución; “La esencia de la gestión es la planificación, organización, integración, dirección y control de los recursos de una institución educativa (intelectuales, humanos, materiales y financieros, entre otros) para maximizar el logro de los objetivos del plan anual de trabajo de manera eficiente y eficaz a través de la coordinación de las actividades de trabajo realizadas de manera eficiente y eficaz con y a través de otras personas” (Achata, 2019).

“El director de una institución educativa debe someterse a un proceso de aprendizaje inicial y permanente que le permita desarrollar las competencias necesarias para el desempeño del perfil administrativo de una institución educativa a fin de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo para el logro eficiente y eficaz de los objetivos o metas de la institución educativa. Los directores de instituciones educativas requieren de una formación permanente en problemas de gestión para el desempeño de las responsabilidades y actividades que caracterizan su quehacer institucional (eficiencia, eficacia, efectividad y, lo más significativo, liderazgo pedagógico)” (Luque, 2018).

Es fundamental señalar, al examinar la propuesta de los autores mencionados, que el perfil administrativo de los directores de instituciones educativas incluye las siguientes responsabilidades: planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa; para ello, el director controla, evalúa y aprueba los programas de actividades especiales, complementarias, recreativas, deportivas y culturales; evaluar la efectividad de los programas instruccionales de la institución; planear, coordinar, dirigir y controlar las actividades académicas y administrativas de una unidad educativa.

## **b) Perfil pedagógico**

“Con el fin de garantizar la mejora del servicio y la calidad de la educación, la pedagogía se define como una serie de acciones y procesos que implican la planificación curricular, la organización académica, la ejecución de los procesos pedagógicos, el control y la evaluación” (Mamani, 2016).

El perfil pedagógico de un director incluye, entre otras cosas, la supervisión del equipo directivo del centro y de la institución en su conjunto, el establecimiento de directrices para las interacciones de la institución con la comunidad educativa en general y la promoción de proyectos pedagógicos innovadores y creativos. “Dicho de otro modo, el perfil pedagógico es una reflexión, pedagógica desde una perspectiva centrada en lo académico dentro de la escuela, y el trabajo de los profesores de forma variada y especializada para adaptarse a estos cambios (aprendizaje permanente), en todos y cada uno de los contextos” (Martín, 2017).

“Como proceso dialéctico, continuo y muy individual en los asuntos académicos y profesionales, el perfil pedagógico del director es algo que debe cultivarse y poseerse. En este contexto, el perfil pedagógico se refiere a un cierto tipo de competencia pedagógica ejercida por los directores de escuelas primarias como parte de la administración de sus escuelas. La competencia pedagógica del director le permite concebir medidas de acompañamiento pedagógico y de seguimiento del profesorado en relación con la gestión del currículo” (Luque, 2018).

## **c) Perfil Institucional**

Las políticas educativas de cada gobierno fomentan la descentralización de los sistemas educativos, apoyando la autonomía institucional y la participación de los agentes escolares y extraescolares a todos los niveles, lo que está teniendo un efecto dramático en la configuración del trabajo de gestión. Por este motivo, hemos definido nuevos perfiles de principios y modelos organizativos para proporcionar a los líderes escolares las herramientas que necesitarán para gestionar la creciente complejidad de sus tareas administrativas a medida que introducen nuevos servicios en las aulas. De este modo, adquieren las cualidades estratégicas que caracterizan a su nuevo perfil directivo, como la iniciativa y la asunción de responsabilidades, la evaluación, la colaboración, la comunicación y la resolución de conflictos. “El perfil institucional del director es el conjunto de prácticas que contribuyen a la

capacidad de una escuela para ofrecer una educación de alta calidad. Aquí puede examinarse todo lo relacionado con la estructura de la empresa, desde el organigrama y la asignación de puestos hasta los métodos de comunicación y la distribución de las oficinas. Este aspecto define la estrategia específica que utilizará la institución para alcanzar sus objetivos” (Luque, 2018).

El perfil institucional del director es un conjunto de competencias que se materializan en un método organizado de administración que guía a una escuela hacia resultados predeterminados determinados por una cuidadosa planificación educativa y, al hacerlo, aprovecha los conocimientos y la experiencia de su personal. Del director de un centro escolar se espera, entre otras cosas, que recopile datos, emita juicios de valor y se comunique con los miembros del centro acerca de la gestión del mismo en un marco transparente y democrático que fomente su participación. “La dirección, formada por el director y los subdirectores, supervisa el funcionamiento de la institución y se encarga de su planificación, organización, dirección, control, supervisión y evaluación. La gestión institucional es una parte crucial de la estructura administrativa y, como tal, el equipo directivo debe tener las competencias adecuadas para dirigir la escuela” (Luque, 2018).

#### **d) Perfil comunitario**

La interacción entre una escuela y su comunidad circundante también puede considerarse una comunicación bidireccional. Puesto que el director es el agente que fomenta el crecimiento institucional dentro de un contexto comunitario, el perfil comunitario del director varía de una institución a otra, “Desde este punto de vista, la institución se transforma en un espacio democrático donde la comunidad, a través de sus organizaciones, debe determinar, decidir y resolver sus propios problemas; esto incluye no sólo identificar, diagnosticar y recomendar soluciones a los problemas, sino también llevar a la comunidad a organizarse a través de acciones educativas, definir necesidades, formular planes y ejecutar actividades que conduzcan a una mejora continua de su nivel de vida” (Institución Educativa Chachagui, 2010).

“La gestión comunitaria, por su parte, debe apuntar a integrar los conocimientos de las diversas áreas para apoyar y consolidar proyectos de desarrollo comunitario, los cuales deben ser adaptables para responder a los requerimientos y características de

quienes conforman esa comunidad en particular, tomando en cuenta los criterios teóricos y prácticos que permitan a la institución implementar proyectos comunitarios como parte de la misión de la institución” (Institución Educativa Chachagui, 2010).

#### **1.1.4. Conflictos de la gestión educativa**

El MINEDU “ha creado dos puntos de referencia clave que los educadores deben seguir cuando intentan poner en práctica la Reforma Educativa: el Marco de Buen Desempeño Docente y el Marco para el Buen Desempeño Docente” (2012), “además del Marco para el Buen Desempeño de los Directores de 2014. En un esfuerzo por fortalecer el sistema educativo, se ha desarrollado el Marco para el Buen Desempeño de los Directores como herramienta principal para fomentar un liderazgo escolar eficaz” (MINEDU, 2014, p. 9).

Considerando a MINEDU (2014), “El Desempeño 5 (Competencia 2), Dominio 1 del Marco para el Liderazgo Educativo Efectivo se centra en la capacidad del director para resolver conflictos dentro de la escuela. Promueve y mantiene un ambiente escolar basado en el respeto, el estímulo, la cooperación mutua y el reconocimiento de las diferencias; y alienta y apoya el compromiso democrático de los múltiples actores de la institución educativa, las familias y la comunidad en favor del aprendizaje”. (p.41)

La necesidad de mantener un entorno educativo propicio para el aprendizaje es fundamental en los debates sobre la resolución de conflictos en las escuelas. “Como se indica en el quinto indicador de resultados, gestiona estrategias para la prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación” (MINEDU, 2017, p. 41).

“Esto demuestra que no nos referimos a la gestión de conflictos en sí, sino a la resolución de conflictos mediante el uso de tácticas adecuadas. A continuación, se describe este acto”:

“Promueve la resolución de conflictos mediante la comunicación, el consenso y la negociación, u otras tácticas pertinentes en función de la naturaleza de la disputa y las circunstancias, tras haber identificado y analizado el problema en cuestión. Adopta una actitud agresiva y empática ante el conflicto. Aboga por el uso de los

conflictos como herramientas de enseñanza en el mundo académico. De lo anterior se deducen tres desempeños distintos del desempeño 5 y, por tanto, el desarrollo de indicadores para cada uno de ellos”: (MINEDU, 2017, p. 46)

- 1) Desempeño específico 5.1: “Promueve la resolución pacífica de los conflictos identificándolos, analizándolos y proponiendo opciones para ello, ya sea a través de la conversación, el acuerdo, la negociación o cualquier otro medio que resulte más adecuado dada la naturaleza y el contexto del problema en cuestión”.
- 2) Desempeño específico 5.2: “Aborda las situaciones conflictivas con una combinación de confianza y empatía”.
- 3) Desempeño específico 5.3: “Defiende el uso de los conflictos como herramientas pedagógicas en el mundo académico”.

“Dado que el conflicto es un elemento natural de la dinámica de toda organización, gestionarlo eficazmente se ha convertido en una prioridad urgente para los responsables de la gestión de los centros escolares. Los directivos tendrán que gestionar o resolver diferencias, disputas y conflictos para fomentar un clima de cooperación hacia el fin primordial de la institución, que es la educación, porque los individuos y los grupos tienen intereses que a menudo entran en conflicto entre sí o con los objetivos de la institución de la que forman parte” (Luque, 2018).

Es importante recordar que el conflicto es normal y no debe considerarse negativo porque puede conducir al crecimiento de la comprensión, al desarrollo de enfoques novedosos para resolver problemas, a la introducción de cambios significativos y duraderos y al establecimiento de relaciones mutuamente respetuosas. Debemos ser capaces de distinguir entre una disputa y una simple cuestión o una necesidad insatisfecha. “Muchos desacuerdos aparentes pueden deberse en realidad a malentendidos causados por una falta de comunicación. Saber distinguir entre los problemas y los individuos y sus intereses también es crucial para rastrear los orígenes de una disputa. Sin embargo, para gestionar eficazmente los conflictos, debemos ser conscientes de su variedad, de si están localizados o extendidos, de su magnitud real y de su intensidad”. “Por ello, es esencial elaborar un mapa preciso de los conflictos. La existencia de una organización está impregnada de conflictos inevitables. Pueden ser bastante costosos si su gestión es deficiente. Sin embargo,

la hostilidad no es el problema, sino un componente del remedio. Una escalada de hostilidades no beneficia a nadie” (López, 2008).

Cuando el conflicto se ve de forma positiva, puede utilizarse para aliviar tensiones y reconciliar puntos de vista opuestos, lo que lleva a un compromiso en el que todos salen ganando. Según el famoso Informe Delors (Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI), hay cuatro componentes principales de una educación integral que deben mantenerse durante toda la vida de una persona. “El proceso de aprender a vivir juntos incluye debates sobre cómo afrontar los desacuerdos. Tenemos que aprender a coexistir cultivando el aprecio por el otro y la conciencia de las diversas formas de interdependencia para realizar proyectos compartidos y estar dispuestos a resolver los conflictos de una manera que honre la diversidad y la tolerancia y promueva la paz” (Delors, 1996, p. 34).

En la medida en que la educación prepara a los estudiantes para el mundo real, hay que enseñarles a gestionar los conflictos. “Es difícil definir el conflicto con un cierto grado de acuerdo. Según algunos autores, el conflicto se entiende como una interacción antagónica en la que una parte trata de obstruir las intenciones u objetivos de la otra” (Daft, 2006, p. 417).

Hasta aquí, hemos definido el conflicto como un proceso que se inicia cuando una parte reconoce que tiene intereses, recursos, puntos de vista, valores o comportamientos divergentes de los de otra parte.

“Para que surja este conflicto debe haber al menos dos actores externos con objetivos contrapuestos. Hay una dialéctica de antagonismo en juego, pero eso no significa que las partes no tengan ciertos intereses que podrían ayudarles a hablar entre sí y encontrar un compromiso. Dado que muchos conflictos se exacerbaban simplemente porque una de las partes atribuye a las otras intenciones equivocadas”, es importante hacer hincapié en los puntos en común más que en los puntos de desacuerdo” (Robbins, 2009, p. 441).

Los conflictos internos son tan comunes como los externos. “Los conflictos entre personas pueden surgir entre dos personas, entre dos grupos, dentro de un grupo o entre grupos. Las disputas medioambientales, los conflictos mineros, los conflictos

por la explotación de los recursos hídricos, etc. son ejemplos de conflictos institucionalizados, al igual que los conflictos relacionados con la protección de los derechos de grupos o comunidades desfavorecidos, en los que el Estado desempeña un papel. Existe un desequilibrio de poder entre las partes implicadas en la disputa, y esto es especialmente cierto en los conflictos medioambientales. La disputa está determinada por la fuerza relativa de las partes implicadas.” (MIMDES, 2009, p. 59).

La violencia no siempre está asociada al conflicto. La violencia es a menudo el resultado de un conflicto. Es esencial distinguir entre el conflicto y sus manifestaciones. “Los conflictos pueden estar localizados o extenderse por toda una zona o un país, y su gravedad puede variar de leve a grave. Obviamente, estas cosas hay que tenerlas en cuenta a la hora de buscar una solución. El conflicto no es bueno ni perjudicial en sí mismo, sino que son sus efectos los que pueden perturbar un sistema. Depende de cómo se produzca y se gestione para saber si será perjudicial o no. En la actualidad, las disputas se consideran parte normal de la interacción humana, prevalentes en todos los grupos y culturas e incluso esenciales para la construcción y reconstrucción de la realidad social” (MIMDES, 2009, p. 29).

“Sin embargo, no basta con observar un desacuerdo para saber lo que está pasando. Todas las guerras tienen un origen, una trayectoria y un desenlace. Por eso es importante debatir cómo surgen los conflictos. En lugar de intentar eliminar los conflictos, deberíamos trabajar para canalizarlos hacia vías más positivas”. (Aguilera *et al.*, 1996, p. 216).

El conflicto constructivo se produce cuando los desacuerdos ayudan a los individuos a resolver sus diferencias y, en última instancia, conducen a que la empresa en su conjunto tome mejores decisiones. "La evidencia sugiere que el conflicto puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al permitir que todos los puntos, incluidos los que son inusuales o defendidos por una minoría, sean sopesados en decisiones importantes, escriben los autores” (Robbins, 2009, p. 445).

Los problemas de conexión personal suelen repercutir negativamente en el rendimiento del grupo y la felicidad de los empleados, por lo que deben tratarse lo antes posible en cualquier empresa (especialmente en el sector comercial). “Aunque hay algunos desacuerdos que deben evitarse en cuanto aparecen, hay otras

situaciones en las que conviene fomentar el conflicto para garantizar que el equipo de trabajo elabore un producto de calidad aceptable.” (Medina *et al.*, 2005, p. 46).

A menudo se argumenta que los conflictos ofrecen oportunidades de aprendizaje en el ámbito de la educación, sin embargo, el consenso general es que los conflictos deben evitarse o abordarse lo antes posible. “La presencia de alumnos conflictivos es una de las principales causas de los problemas de convivencia en los centros, por lo que el director y el profesorado deben aprender a tratarlos. Y es que ninguna iniciativa educativa puede erradicarlos definitivamente” (Pérez y Pérez, 2011, pp. 55-56).

“Por ejemplo, si un profesor se ve limitado cuando se enfrenta al acoso, es probable que los niños se sientan confundidos, celebren la debilidad del instructor y continúen o intensifiquen su conducta agresiva.” (Pérez, y Pérez, 2011, p. 67).

Las emociones pueden sabotear las negociaciones y convertir los conflictos en auténticos desacuerdos. “Cuando hay un desacuerdo, las partes pueden sentirse dolidas, frustradas, avergonzadas, furiosas, etc., y esto crea una tensión extra importante en la negociación que debe resolverse antes de pasar a los temas de fondo.” (Medina y Munduate, 2005b, p. 130).

En función de su evolución y de los signos visibles que presenten, los conflictos pueden ir de leves a graves. Existen tres niveles distintos de tensión en los conflictos: baja, moderada y alta. “Los conflictos de tensión baja dan lugar a la inacción y la evitación por parte de las partes, mientras que los conflictos de tensión moderada impulsan los esfuerzos por mejorar la situación. “En general, los conflictos de muy alta o muy baja intensidad tienden a perjudicar a las partes más que a beneficiarlas, mientras que los conflictos de tensión moderada benefician a las partes” (Van y De Dreu, 2005, p. 35).

Así mismo el autor señala que el "conflicómetro" (medidor de intensidad de los conflictos) puede considerarse como un "termómetro" (medidor de temperatura) para los conflictos. El autor sugiere la siguiente escala para medir la intensidad de los conflictos en general. “Cuando se vigilan las disputas en curso, es importante prestar especial atención a cualquier señal que pueda indicar un aumento de la

violencia o un deterioro de las situaciones precarias. Para evitar que los enfrentamientos se vuelvan violentos, hay que actuar con rapidez”.

Para evaluar el tamaño y la gravedad de los conflictos hay que tener en cuenta una serie de consideraciones: El grado en que se percibe el conflicto: puede afectar a un solo ámbito, como la educación o la sanidad, o a varios. Su alcance puede incluir una sola organización, o abarcar varias en el mismo campo. Puede ser a pequeña escala, o a escala nacional o incluso mundial; El alcance de la disputa, que puede ir desde un desacuerdo entre una única autoridad y un puñado de ciudadanos afectados hasta uno que implique a docenas de grupos y miles de individuos. La duración del conflicto: puede ser reciente o prolongado. La naturaleza matizada de la lucha: Los conflictos medioambientales, los derivados de la propiedad de la tierra y los derivados del uso del agua son sólo algunos ejemplos de conflictos en los que intervienen múltiples factores sociales, culturales y económicos y cuya resolución requiere la intervención de múltiples agentes o autoridades al más alto nivel. Hay conflictos que no pueden resolverse rápidamente, ni siquiera a medio plazo, porque su resolución depende de la ejecución de políticas gubernamentales o de cambios estructurales.

Los efectos sociales y económicos de las guerras son otros indicadores de su escala y gravedad. Los costes económicos y políticos de no resolver algunos problemas sociales son sustanciales. Cuando la legitimidad y la autoridad del gobierno disminuyen, es más vulnerable a las manifestaciones de quienes se sienten perjudicados. No es ningún secreto que los opositores al gobierno pueden utilizar y utilizan los problemas de estas comunidades para sus propios fines.

Teniendo en cuenta las categorías de estilos mencionadas, a continuación se describen cinco posibles respuestas al conflicto:

- a) Evitar el conflicto: mediante la comunicación entre las partes. Ante una situación difícil, las autoridades pueden optar por posponer su resolución. Negarse a reconocer la existencia del conflicto es inútil. La idea es que los problemas y los desacuerdos no desaparecerán si los ignoras, por lo que debes abordarlos de frente.
- b) Acomodación: dejar para más tarde la resolución del problema. Prefieren evitar una discusión, aunque eso signifique renunciar a algo que saben que es

correcto o está dentro de la ley. El principio de "no crearse problemas" es la brújula por la que se rigen. La guerra aún no ha terminado.

c) Convenir: "No te metas conmigo y yo tampoco me meteré contigo" es un ejemplo de contrato implícito de "no agresión mutua", al igual que "mantengamos la fiesta en paz". Existe una disposición al compromiso y a hacer concesiones mutuas para alcanzar este objetivo. En las escuelas, este tipo de acuerdo suele establecerse entre el director y los instructores o administradores. El director no les exige que cumplan horarios de trabajo, entreguen documentos o sean supervisados; a cambio, la otra parte no cuestiona la gestión del director; en tal caso, la otra parte crea "memoriales" en su apoyo, solicitando que no sea cambiado por la autoridad del sector en caso de que se produzca una inspección.

d) Competir: Cada parte defiende con vehemencia su postura. La comunicación se convierte en un reto en el mejor de los casos. Quieren imponer sus puntos de vista a los demás y triunfar cueste lo que cueste. Esto puede hacer que la gente recurra a métodos poco éticos o ilegales. Hasta el punto de la descalificación moral, un adversario recurrirá a la calumnia, la difamación y el "todo vale" para ganar una discusión.

e) Cooperar: Se basa en el compromiso compartido de resolver el conflicto y en un clima de confianza mutua. A pesar de sus diferencias de opinión, las partes permanecen abiertas a la comunicación y comparten el deseo de encontrar una solución pacífica al problema. La mediación y el arbitraje se utilizan cuando las partes implicadas no pueden resolver su conflicto mediante la negociación.

Hay que tener en cuenta que algunos autores han advertido de que centrarse únicamente en los estilos (entendiendo aquí por estilos las características o predisposiciones conductuales, cuyo conocimiento se obtiene mediante el uso de cuestionarios) puede pasar por alto la naturaleza dinámica del conflicto. Numerosos autores Van de Vliert, *et al.* (2005) señalan que, durante un episodio de conflicto, los comportamientos de los sujetos varían enormemente en función de la naturaleza del conflicto, de la fase en que se encuentre o de las acciones del adversario (Medina y Munduate, 2005a, p. 75).

“Esta circunstancia cuestionaría cualquier categorización que redujera a los individuos a un único modo de respuesta al conflicto. La naturaleza del desacuerdo y su gravedad, entre otras cosas, determinarán el enfoque utilizado. Por lo tanto, a

continuación se sugiere un enfoque para la resolución de conflictos que puede utilizarse en cualquier circunstancia”(Medina y Munduate, 2005a, p. 78):

**Evitación:** Los desacuerdos relacionales requieren más reflexión y deliberación, y el desacuerdo rápido es más barato que el acuerdo.

**Servilismo:** Los enfrentamientos de alta intensidad pueden plantear cuestiones de moralidad o justicia.

**Compromiso:** Cuando no hay posibilidad de integración durante las conversaciones, posición conocida como "interdependencia negativa", ambas partes están en igualdad de condiciones.

**Dominación:** A los adversarios les cuesta juzgar o ponerse de acuerdo cuando el tiempo apremia.

**Integración:** El tiempo corre a favor de las partes, las conversaciones tienen potencial integrador, las disputas se intensifican y se requiere la aportación de todos en la conclusión final cuando se trata de asuntos difíciles y críticos.

### **1.1.5. Resolución y gestión de conflictos**

Hay una diferencia significativa entre "resolución de conflictos" y "gestión de conflictos". El Centro de Formación e Investigación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “reconocer que el principal medio para evitar conflictos mediante el uso de un sistema eficaz de gestión de conflictos son los actos de las propias partes beligerantes, el segundo e igualmente importante objetivo del sistema” (OIT, 2013, p. 17).

La (OIT) señala que muchos conflictos laborales se resuelven mediante la comunicación entre las partes, la negociación y los acuerdos alcanzados por consenso.” (OIT, 2013, p. 23). Para lograr resultados beneficiosos, la gestión de conflictos debe ir más allá de la mera resolución del desacuerdo o la disminución de su gravedad. Podemos "definir" la "gestión de conflictos" como los procedimientos destinados a prever y atenuar las disputas, negociar soluciones amistosas y crear el entorno propicio para una resolución pacífica.

En comparación con la "resolución de conflictos", la "gestión de conflictos" se ocupa más de evitar los problemas en primer lugar y de gestionarlos de forma que sea más probable llegar a un acuerdo. En este contexto, "gestión de conflictos" se refiere a un enfoque que no pretende abordar las causas subyacentes de conflictos institucionalizados, complicados o prolongados. Su objetivo es disminuir la intensidad del conflicto, hacer que se manifieste de la menor forma posible y ofrecer oportunidades para que se resuelva. En la gestión de conflictos pueden utilizarse tanto intervenciones estructurales (estructuras organizativas, jerarquías, etc.) como conductuales (cómo afrontan los individuos las disputas). La prevención de conflictos debe ser una prioridad absoluta. A menudo, hay señales de advertencia de que se está gestando un desacuerdo, pero en lugar de tomar las precauciones necesarias, las personas esperan a que el problema estalle para plantearse cómo resolverlo. El gobierno peruano cuenta con un departamento, dependiente de la PCM, encargado de vigilar asuntos como los conflictos nacionales. Hay una falta de acción en el sistema educativo.

**Negociación:** Es una forma de resolver un desacuerdo de la que todos los implicados pueden salir satisfechos.

**Facilitación:** Método por el que un tercero neutral ayuda a planificar y dirigir sesiones en las que las partes pueden debatir problemas, proponer soluciones y trabajar juntas para ejecutarlas.

**Mediación:** Es un procedimiento en el que un tercero imparcial media en las discusiones entre las partes enfrentadas. Un tercero neutral (el mediador) ayuda a las partes en conflicto a hablar y llegar a un entendimiento.

**Arbitraje:** Se trata de un procedimiento en el que un árbitro o panel de terceros escucha los argumentos de ambas partes de una disputa y luego toma una decisión vinculante. En pocas palabras, la negociación es un diálogo entre dos o más partes con el objetivo de conciliar sus intereses divergentes. "La necesidad de negociar surge cuando las partes implicadas tienen diversos grados de autoridad entre sí, pero nunca el control total" (Martínez *et al.*, 2005, p. 188).

"Tener poder es tener la capacidad de persuadir a otra persona para que haga o acepte algo que de otro modo no haría. A menudo, el problema no es la falta de

poder, sino que los participantes no son conscientes del poder que ya poseen o que pueden obtener con esfuerzo” (MIMDES, 2008, p. 31).

Tanto en la conciliación como en la mediación, la decisión la toman los negociadores o las partes implicadas en la disputa, pero existen importantes diferencias entre ambas. Tanto el conciliador como el mediador se abstendrán de hacer aportaciones directas a la discusión. “El papel del conciliador es servir de conducto para el diálogo entre las partes enfrentadas. El mediador desempeña un papel más activo, con autoridad para aportar soluciones, participar en las conversaciones y ofrecer compromisos con el fin de facilitar un acuerdo” (Medina y Munduate, 2005b, p. 12).

Igualmente distintos son los procedimientos de mediación y arbitraje. “El árbitro, a diferencia del mediador, tiene autoridad para emitir juicios jurídicamente vinculantes sobre el acuerdo” (Medina y Munduate, 2005b, p. 120).

Puede ser importante incluir a un tercero que no esté directamente implicado en el asunto, pero que pueda ayudar a desarrollar un consenso y soluciones basadas en el consenso cuando lo que está en juego es lo suficientemente importante. “Cuando las partes no coinciden en sus preferencias y objetivos, puede resultar difícil para un tercero, especialmente un mediador, sugerir acuerdos eficaces” (Carnevale *et al.*, 2005, p. 325).

Para llevar eficazmente a las partes a un acuerdo, el mediador debe estar familiarizado con la teoría de la negociación y las estrategias de resolución de conflictos, así como con las normas culturales de las partes implicadas. Las siguientes características son esenciales para que un mediador tenga éxito: Poseer paciencia, fortaleza y tenacidad; tener capacidad para identificar las cuestiones clave en juego en el conflicto; empatía, consideración y adaptabilidad; buen juicio Competencia para resolver conflictos; Distanciarse de los grupos contendientes; Por último, aunque es posible crear ciertos criterios y principios fundamentales para la gestión de conflictos, no existen recetas de aplicación universal.

Destacamos las consideraciones clave para una gestión eficaz de los conflictos, centrándonos en el entorno educativo:

Evite esperar a que surjan discusiones para tomar medidas correctivas. Hay que vigilar de cerca los indicadores que revelan las primeras fases de un conflicto.

Capacidad de respuesta oportuna: Si surge un conflicto, la autoridad competente debe ser capaz de actuar con rapidez y decisión para evitar que crezca y se agrave. Una evaluación precisa del asunto permite reaccionar con prontitud.

Evite tomar partido en la discusión. Separe a los individuos de los problemas. Los seres humanos son realmente parte de la solución, no el problema. Echar la culpa a los demás sólo empeora la situación.

Propiciar siempre el clima de diálogo: Para que una conversación progrese, las partes implicadas deben ser capaces de dejar a un lado sus diferencias y colaborar para encontrar una solución. Dar prioridad a los deseos e intereses de la otra persona por encima de los nuestros nos ayudará a evitar conflictos innecesarios.

Cuando escuchamos con empatía, no sólo tenemos en cuenta lo que dicen los demás, sino también cómo se sienten y qué necesitan. Palabras como "simpático" y "compasivo" pueden remontarse a la misma raíz griega, "Pathós", que significa "sentir". Cuando tenemos empatía, somos capaces de "sentir los problemas del otro" y "ponernos en el lugar del otro". Esta es la mentalidad de todos, pero especialmente de quienes ocupan puestos de autoridad. Comprender la perspectiva de la otra persona y responder a ella con empatía es crucial para encontrar una solución viable al problema en cuestión. Tenemos que demostrar a la otra persona que estamos de su parte y queremos ayudarla a superar sus dificultades; si no podemos resolver sus problemas, al menos podemos indicarle el camino correcto y abogar por ella ante las autoridades competentes.

Bajar las tensiones: Centrarse, en cambio, en el terreno compartido, en las exigencias de la otra persona, más que en los puntos de vista divergentes entre ambos. Evitar abordar las quejas argumentando que el respeto mutuo es la base de toda relación armoniosa. Crear normas que fomenten la comprensión mutua y el cumplimiento de la ley. No intentes convencer a la otra persona de que está equivocada; deja que lo descubra por sí misma. En lugar de hacer acusaciones, intenta hacer preguntas y ofrecer recomendaciones. No hagas que se sientan estúpidos u obstinados utilizando el sarcasmo o la ironía.

Gestionar cuidadosamente las señales no verbales: Debemos cuidar nuestro lenguaje corporal al comunicarnos con los demás. No basta con escuchar; nuestros ojos, gestos y lenguaje corporal deben transmitir el deseo de entablar una conversación y encontrar puntos en común.

Resiliencia: Es inevitable sentir rabia en algunas situaciones; la clave está en mantenerla bajo control. Al permitir que la otra persona "nos enfade" o "nos ponga de los nervios", le damos el control sobre nosotros y exponemos nuestra vulnerabilidad. Si la ira es inevitable, debemos aprender rápidamente a controlarla para que no nos perjudique. Por eso es importante desarrollar la madurez emocional y la resiliencia. Sustituir posibles respuestas: No basta con escuchar con compasión; debemos aportar nuestras propias ideas sobre cómo solucionar el problema. Estas soluciones necesitan el acuerdo de ambas partes. Una perspectiva optimista y la confianza de que "siempre habrá una solución" existen; todo lo que hay que hacer es saber dónde buscar.

Localizar a los saboteadores: en cada asunto, siempre hay individuos a los que no les importa encontrar una solución, sólo conseguir lo que quieren. Encontrar un mecanismo para separar a los grupos desafectos que se oponen a la resolución del conflicto debe ser una prioridad absoluta. Es importante idear planes para contrarrestar su comportamiento.

No perder el principio de autoridad: Tener autoridad no es lo mismo que tenerla. Quienes utilizan legítimamente el poder en nombre del Estado no pueden limitarse a hacerlo en busca de una resolución pacífica del conflicto. Cuando se hayan agotado todos los demás medios de comunicación, debe primar el principio de autoridad. Sin embargo, abogamos por la "Ley de la selva", en la que quienes carecen de razón o apoyo para sus pretensiones legales imponen su ley mediante el uso de la fuerza. El respeto a la ley debe imponerse en una sociedad democrática. La educación para la ciudadanía es necesaria para que los ciudadanos ejerzan sus derechos en los foros adecuados. No se tolerará el uso de la violencia o los cánticos como medios legítimos para que se atiendan sus demandas.

Los directores de los centros educativos son responsables de realizar un mapeo adecuado de los conflictos y de elaborar un Plan de Gestión de Conflictos (que incluya el diagnóstico y la prevención, el seguimiento, la gestión y la resolución de

conflictos). Cuando las partes entran en conflicto, reconocen que tienen objetivos muy diferentes entre sí. Durante este tiempo, se producen diversos procesos (como los de facilitación, negociación, mediación o actualización de acuerdos) y actividades encaminadas a encontrar una solución, lo que da lugar a una amplia gama de opciones para abordar el reto de frente. Uno de los aspectos más delicados de la gestión de una empresa es la gestión de conflictos, que abarca una amplia gama de técnicas de diagnóstico y negociación, así como otras intervenciones destinadas a minimizar o resolver los desacuerdos. "la forma de resolver un conflicto, que influirá en los resultados constructivos que produzca y, por extensión, en futuros episodios del mismo" es la esencia de la gestión de conflictos. La ausencia de conflicto aumenta la probabilidad de que un grupo se estanque en la indiferencia y la ineficacia ante la constante necesidad de adaptarse e innovar. Todo depende de las tácticas utilizadas para suavizar las cosas entre las facciones enfrentadas. Para alcanzar objetivos, planes y proyectos institucionales, las partes implicadas en un conflicto deben emplear procesos de diagnóstico, estilos interpersonales, estrategias de negociación y otras maniobras destinadas a reducir y resolver eficazmente las disputas existentes. Asimismo, se muestra como un proceso basado en las decisiones y acciones del personal, donde los miembros se enfrentan, aportan mediante el debate ideas novedosas y son capaces de inferir criterios para llegar a acuerdos estables dentro de la empresa (Villalobos y Pertuz, 2019).

Así mismo Marco de Buen Desempeño del Directivo. (MINEDU), ha publicado dos documentos clave para orientar el despliegue de la Reforma Educativa: El Marco de Buen Desempeño Docente en el 2012, y el Marco de Buen Desempeño del Directivo del 2014. Buscando fortificar la institución educativa, donde "el principal instrumento de este sistema es el Marco de Buen Desempeño del Director", la resolución de conflictos se enmarca en la exigencia de sostener un clima escolar propicio para el crecimiento del aprendizaje (Luque, 2018).

“Según el Marco de Desempeño de un Buen Director, entre las responsabilidades de un director se incluye la resolución de conflictos dentro de la escuela. Se fomenta un ambiente escolar basado en el respeto, el estímulo, la cooperación mutua y el reconocimiento de la variedad, así como el compromiso democrático de las numerosas partes interesadas de la institución educativa, las familias y la

comunidad en apoyo del aprendizaje. La necesidad de mantener un entorno educativo propicio al aprendizaje es fundamental en los debates sobre la resolución de conflictos en las escuelas” (Luque, 2018).

### **1.1.6. Gestión educativa**

El objetivo de la gestión educativa es adaptar las ideas generales de gestión al contexto único de la educación. Sin embargo, no se trata de un campo puramente académico, sino de una disciplina que se pone en práctica de forma habitual. El debate actual sobre la política educativa influye considerablemente en esta práctica (UNESCO, 2011).

Peralta (2019) “dice que una buena escuela debe ayudar a los niños a desarrollarse de muchas maneras (académica, emocional, moral y socialmente), teniendo en cuenta sus antecedentes (situación económica, dinámica familiar, etc.), su estilo de aprendizaje y su ritmo. Al dar prioridad a una mayor eficacia escolar, un sistema escolar eficiente mejora la capacidad de las instituciones educativas para producir resultados positivos”.

Para Arana (1998) “La gestión en el aula puede definirse como un "sistema de acciones dirigidas y deliberadas". Gestionar una institución educativa es dirigir sus actividades para que conduzcan a los resultados previstos en el plan educativo del centro” (p. 74).

Según Luque (1996) “Para asegurar el crecimiento técnico, pedagógico y administrativo de la educación, quienes desempeñan funciones administrativas requieren un conjunto de conocimientos, técnicas y habilidades relacionadas con la gestión o el uso de las posibilidades humanas, económicas y materiales”. Para asegurar el crecimiento de la educación, el autor señala que la administración educativa es una función social que reúne los métodos, la comprensión y las habilidades de los líderes y administradores de las instituciones educativas. Del mismo modo, la gestión educativa requiere la acumulación de información teórica y práctica sobre la estructura de la escuela, su administración, sus actores y su currículo. Lo que llamamos "gestión educativa" se refiere a todas las cosas que hacemos en el aula para lograr el fin del proceso de aprendizaje.

### 1.1.7. Dimensiones de los conflictos en la gestión educativa

**Negociación de conflictos:** Dos o más partes entablan una negociación para determinar las condiciones de un intercambio de bienes. Es un conjunto de estudios y prácticas cuyo objetivo final es ayudarle a obtener lo que desea de otras personas. Debido a estos sesgos y errores, la mayoría de las personas no pueden negociar con eficacia y acabar obteniendo el mejor resultado posible para sí mismas. Por lo tanto, los negociadores deben enfrentarse a las circunstancias para descubrir numerosas soluciones generalizadas a las continuas disputas que surgen en las organizaciones. La negociación debe constar de cinco etapas, cada una de las cuales tiene en cuenta las necesidades de las partes en conflicto (Villalobos y Pertuz, 2019)

No sólo en los negocios (al comprar o vender un producto o servicio), sino también en el ámbito personal y profesional, a menudo nos vemos en la tesitura de tener que regatear. En un mundo multicultural en el que las personas no sólo tienen distintas formas de pensar, sino también ideas y valores diversos, todos tenemos que aprender a ser buenos negociadores. Para convivir democráticamente y participar como ciudadanos activos, debemos aprender a negociar unos con otros para resolver diferencias y disputas en todos los frentes (en el trabajo, en casa, etc.). Las habilidades personales (como la comunicación, la empatía y la regulación de las emociones) son esenciales para el negociador. “No se puede fingir intransigencia, sino que la persona debe ser flexible dentro de los límites de sus propios ideales y principios. La forma de abordar una negociación cambiará en función de la naturaleza del asunto o la disputa en cuestión y de sus expectativas de éxito. Cada negociación consta de tres fases principales: análisis, planificación y diálogo. Hay características universales que comparten todos los casos de negociación” (Medina y Munduate, 2005b, p. 120):

Las partes negociadoras son dos o más. Hay un sesgo fundamental en juego. Una de las partes es más poderosa que la otra. Ambas partes están abiertas al compromiso. Existe un procedimiento metódico para hacer y aceptar ofertas y contraofertas. En las conversaciones intervienen factores materiales (por ejemplo, económicos) e inmateriales (por ejemplo, psicológicos y sociales).

Ambas partes de un desacuerdo y sus representantes pueden participar en el proceso de negociación. “Una opción es que las partes designen a un tercero neutral (un

abogado, por ejemplo) para que actúe como su representante durante las negociaciones; otra es que las partes o una de ellas elijan a un representante de dentro de la organización (un delegado, un representante sindical), con lo que esa persona se convierte ella misma en parte del conflicto” (Medina y Munduate, 2005e, p. 256).

Aunque no tengan plenos poderes delegados para firmar acuerdos, los representantes de las partes en litigio tienen, no obstante, la obligación de informar a las partes a las que representan a lo largo de las discusiones. El control emocional es crucial en todo tipo de negociación. Thomas K. W., “es un autor que consideró el papel de las emociones en las negociaciones en su investigación sobre la resolución de conflictos. A pesar de ser uno de los acontecimientos que más encienden las emociones, el conflicto se ha investigado como si no ejerciera ninguna presión sobre él, según el autor” (Dorado, 2005, p. 102).

Para el autor Baque y Viguera (2021) “Los sentimientos positivos están relacionados con una mayor cooperación, mientras que los negativos conducen a acciones menos integradoras.”

La gestión eficaz de los conflictos exige tener en cuenta factores no sólo lógicos, sino también emocionales y motivacionales. El proceso de negociación implica algo más que lógica. La gente no siempre puede decir cómo se siente directamente a otra persona porque algunas emociones son tabú (como el odio y la envidia), pero es posible saber cómo se siente alguien observando sus acciones y respuestas fisiológicas (como la expresión facial, el movimiento corporal, la sudoración, etc.). “Los estados emocionales se reflejan principalmente en las expresiones faciales y corporales, como han señalado autores como Mc Naughton, Davidson y otros; en determinadas situaciones, los distintos estados emocionales pueden dar lugar a expresiones únicas y reconocibles” (Dorado, 2005, p. 100).

“Todas las negociaciones presuponen que las partes creen que es de interés mutuo llegar a un acuerdo en la mesa de negociaciones en lugar de buscar una solución de forma independiente; si una de las partes cree que puede llegar a un resultado mejor sin negociaciones, es obvio que no tiene motivos para participar en ellas. En consecuencia, algunos autores recomiendan explorar soluciones alternativas que

puedan alcanzarse sin negociaciones formales” (Medina y Munduate, 2005c, p. 143).

La negociación de buena fe es una táctica fundamental para reducir tensiones y resolver disputas. “Cuando la competencia y la cooperación no producen los resultados deseados, y cuando puede evitarse un enfrentamiento o el despilfarro de fuerzas y recursos llegando a un acuerdo provisional, se negocia. Dado que "un desequilibrio de poder significa a menudo que la parte con más poder no querrá negociar", es crucial comprender las fuerzas relativas de las partes contendientes” (Aguilera *et al.*, 1996, p. 226).

Todas las discusiones deben atenerse a las normas más elevadas de decencia y a la letra de la ley. Buscar un acuerdo entre las partes para abordar una situación difícil no es cuestión de "negociar" (en el sentido de aprovecharse sin preocupaciones éticas).

a) Preparación y Planeación. En esta fase se plantean una serie de preguntas sobre la naturaleza de la negociación, las expectativas de las partes, los resultados deseados y el mejor enfoque para diseñar una estrategia.

b) Definición de Reglas Básicas. En este punto, usted y la parte contraria establecerán las reglas básicas de la discusión. También se plantean cuestiones como "quién negocia", "dónde tiene lugar" y "cuáles son las limitaciones de tiempo y recursos". En esta fase, las partes se hacen mutuamente sus primeras peticiones y ofertas.

c) Aclaraciones y Justificaciones. Una vez hechas y rebatidas las sugerencias iniciales, cada parte elabora, aclara, refuerza y defiende su posición. En lugar de tratar de argumentar su caso, lo mejor para todos es iluminar y ayudar a la otra parte a través de las preocupaciones más significativas y las necesidades compartidas, aportando pruebas de apoyo siempre que sea posible.

d) Intercambio y solución de problemas. Este es un aspecto crucial del éxito de toda negociación. Hasta que no haya normas mutuamente aceptadas o un entendimiento mutuo, la gente tendrá que transigir.

e) Conclusiones y Aplicaciones. Este es el último paso, y consiste en poner por escrito los acuerdos alcanzados. Esta formalización suele ser un acuerdo mutuo entre las partes (Villalobos y Pertuz, 2019).

Son los pasos que da la gente para resolver sus diferencias y trabajar juntos. Es una forma no violenta de resolver desacuerdos mediante la discusión y el compromiso, en lugar de recurrir a la fuerza física. Las partes que participan en una negociación exitosa son capaces de llegar a un compromiso sobre una serie de cuestiones, incluidos los intereses de cada parte, la naturaleza de sus oposiciones y los términos en que se resolverán dichas oposiciones. “Las partes de un desacuerdo, y ocasionalmente sus representantes legales, emplean la negociación como método para resolver la cuestión actual y prevenir problemas futuros. La planificación es esencial, al igual que tener un firme conocimiento de los objetivos propios y los de la contraparte, una comprensión profunda de los intereses específicos en juego, una conciencia de dónde se está dispuesto a hacer concesiones y un conjunto de tácticas para alcanzar los objetivos sugeridos” (Raya, 2018).

**Mediación de conflictos:** Debido a su profundo significado y a su conexión con el desarrollo holístico del alumno y la educación en valores, la mediación educativa es una estrategia de resolución de conflictos con implicaciones de gran alcance para el entorno escolar. “Como resultado de que las partes aprenden unas de otras y se enseñan mutuamente durante el proceso de mediación, además de descubrir nuevas perspectivas sobre los temas en cuestión y aprender a articular sus propias preocupaciones, la mediación puede considerarse una experiencia educativa global” (Luque, 2018).

En la mediación, un tercero neutral (el mediador) trabaja con las partes en conflicto para llegar a un acuerdo. “La mediación es una forma de negociación facilitada en la que las partes de un conflicto (normalmente representadas por un abogado) intentan llegar a un acuerdo con la ayuda de un tercero neutral (el mediador), que actúa como líder de la sesión y guía a las partes hacia un resultado mutuamente aceptable. En otras palabras, el mediador escucha a todas las partes para comprender mejor los problemas y ayudar a encontrar soluciones que satisfagan a todos. En este caso, la mediación implica que ambas partes participen en su propio crecimiento personal como resultado de la interacción. Dado que su objetivo no es

condonar conductas abusivas, la mediación no puede utilizarse en situaciones en las que se haya hecho un uso ilegal de la fuerza o la autoridad” (Raya, 2018).

Un líder puede utilizar la mediación para dirigir una negociación asistida bajo la guía de un tercero imparcial que trata de resolver el conflicto facilitando un diálogo entre las partes contendientes que haga hincapié en la comunicación abierta y el compromiso. “Por tanto, en la mediación, un tercero actúa como facilitador que razona, sugiere y convence para extraer a las partes de sus criterios distributivos, promover estrategias cooperativas para la consecución de los objetivos de la empresa y alcanzar acuerdos concluyentes” (Villalobos y Pertuz, 2019).

Mantener un entorno de trabajo sano y resolver los problemas requiere líneas de comunicación abiertas y la capacidad de controlar las propias emociones. Es imposible negociar sin líneas de comunicación abiertas. La comunicación suele plantear tres problemas:

Para empezar, los implicados en un conflicto pueden ser incapaces o no estar dispuestos a mantener ningún tipo de conversación entre ellos. En segundo lugar, aunque hablen entre sí, puede que no se estén escuchando, puesto que uno ya ha decidido cómo es el otro y qué pretende en la conversación. En tercer lugar, aunque las partes estén en general de acuerdo entre sí, puede surgir un conflicto difícil de resolver debido, por ejemplo, a un malentendido generalizado sobre las motivaciones de una acción realizada por una de las partes.

Las señales no verbales (como el lenguaje corporal) también son importantes para transmitir significado. Escuchar de verdad es participar activamente en la comprensión de la otra persona. Uno de los rasgos distintivos de un buen comunicador es la escucha atenta. No se contenta con "esperar a hablar", sino que escucha activamente lo que el otro tiene que decir. Considera la perspectiva de la otra persona prestando atención a su lenguaje corporal.

- a. Resuma la información y las emociones objetivamente, evitando los juicios de valor, y luego reformule cualquier lenguaje negativo.
- b. Aclare si el entendimiento es mutuo.
- c. Permita que la otra persona descubra sus pensamientos.

**Conciliación de conflictos:** Al servir de procedimiento breve en el que un órgano judicial o administrativo interviene como tercero para alcanzar posibles soluciones a un asunto en el que intervienen dos o más partes en conflicto, la conciliación pretende complementar el sistema jurídico convencional. “El ejercicio pacífico y democrático del derecho a la controversia produce acuerdos mutuamente satisfactorios para todas las partes implicadas, sin que nadie salga ganando o pierda terreno. Este proceso fomenta el civismo porque estimula el diálogo, alivia la tensión y evita que el conflicto se agrave” (Raya, 2018).

El trabajo remunerado debe poder coexistir con las tareas administrativas necesarias para ambas partes para que haya conciliación. Evitar los enfrentamientos requiere un enfoque diferente, que no lo considere una cuestión social. Las partes acuden a la conciliación porque desean armonizar sus ideas y sus objetivos personales, institucionales y colectivos, y este deseo se fundamenta en la persistencia de un marco de valores, normas y creencias intrínseco a las personas como seres sociales. “Independientemente de la igualdad o desigualdad que crean los seres humanos, la conciliación pretende modificar o compatibilizar las tareas de un ámbito, el productivo, con las tareas del otro, el reproductivo, para lograr un acuerdo y resolver los conflictos. Desde este punto de vista, el papel del conciliador consiste en guiar a las partes hacia una solución del conflicto” (Villalobos y Pertuz, 2019).

**Arbitraje de conflictos:** la UNESCO (2011) “En este sentido, el conocimiento y la comprensión por parte de la institución de las situaciones, deseos y aspiraciones de la comunidad circundante es clave. También es relevante la forma en que la organización se integra en la cultura local y contribuye a ella” (p. 37).

Para Huatta (2019) “se refiere al modo en que una escuela interactúa con la comunidad a la que sirve, de la que forma parte inseparable. Esta interacción se basa en la capacidad de la escuela para evaluar con precisión las necesidades de la comunidad y aportar soluciones”.

Por lo tanto, el componente comunitario es crucial para la evolución de la educación, porque cuanto más fuertes sean nuestros lazos con la comunidad, más fructífero será el proceso de enseñanza-aprendizaje para todos los implicados. Para reforzar los lazos afectivos entre padres e hijos, es importante ofrecer oportunidades para que alumnos y padres hablen entre sí. En cambio, las excursiones educativas

deben planificarse de modo que los alumnos adquieran nuevos conocimientos y apliquen lo que ya saben. La participación de los padres en la educación de sus hijos ha sido elogiada en los últimos años como medio de reforzar el papel de la comunidad educativa como primer y más importante recurso educativo de los niños.

La resolución de conflictos se considera una faceta del liderazgo, como se ha indicado anteriormente. Los conflictos son inevitables en todas las escuelas, y corresponde al director mostrar liderazgo en la manera de abordarlos. La dirección, los profesores, los administradores, los trabajadores de servicios, los alumnos y los padres son partes integrantes de la institución educativa. Una de las influencias más significativas en la capacidad de aprendizaje de los alumnos es el liderazgo directivo. El papel principal del director es el de un líder pedagógico, encargado de una gran responsabilidad en la administración de la escuela y que sirve como dinamizador y promotor de cambios e innovaciones diseñadas para mejorar las experiencias educativas de los alumnos. “Este liderazgo está ligado no sólo a las obligaciones del cargo, sino también a un código de conducta personal. Está claro que el director no es la única persona de una institución educativa que necesita mostrar liderazgo inspirando, guiando y dirigiendo a sus alumnos y compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos de la escuela”. “El liderazgo puede concebirse como un conjunto de aptitudes que contribuyen a una cultura de crecimiento y desarrollo. El liderazgo es el arte de mejorar las cosas. El liderazgo no es un rasgo o cualidad de la persona a cargo, sino más bien un patrón de comportamiento aprendido basado en información, habilidades y rutinas adquiridas” (MINEDUC, 2015, p. 13).

- a. Son perspicaces e ingeniosos en la resolución de problemas.
- b. Utilizan métodos de gestión, negociación y resolución de conflictos.
- c. Proporcionan canales para abordar las quejas y resolver los desacuerdos.
- d. Son capaces de pensar críticamente y sopesar sus opciones antes de decidirse por una solución.

El Ministerio de Educación de Chile revisó en 2015 su Marco para la Buena Dirección de 2005. “Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar es el nombre del nuevo documento hecho público. Una vez desarrollados los cinco

pilares de una gestión eficaz, se pueden identificar los procedimientos de gestión correspondientes. Los siguientes son ejemplos de disposiciones que se encuentran bajo el paraguas de la "gestión de la convivencia y la participación en la comunidad escolar": "Intervenir como intermediario para evitar que los conflictos se desborden" (MINEDUC, 2015, p. 29).

Gestión de la convivencia escolar: De acuerdo a la R.M. N° 712-MINEDU (2018) "El quinto compromiso de la gestión escolar en los Lineamientos para el Desarrollo del Ciclo Escolar 2019 es desarrollar y difundir las normas de convivencia escolar, fortalecer los espacios de participación, establecer alianzas con diversas entidades de la comunidad, implementar acciones de prevención de la violencia escolar, desarrollar acciones de tutoría para la formación integral de los estudiantes y establecer temas de interés en las horas de tutoría."

Así mismo el MINEDU (2017) Según el manual de compromisos de gestión del centro, el objetivo de fomentar las interacciones positivas entre compañeros es enseñar a los alumnos a respetarse a sí mismos y a los demás en una sociedad multicultural.

En primer lugar, es importante examinar las estadísticas del centro sobre la proporción de chavales que han sufrido violencia escolar y que han sido atendidos con prontitud para desarrollar un cumplimiento eficaz del compromiso de convivencia escolar. A partir de ahí, desarrollamos preguntas que fomentarán la introspección entre todos los miembros del profesorado mientras trabajan para desarrollar planes de acción y establecer puntos de referencia para fomentar mejores relaciones entre los alumnos. Por último, es importante realizar un estudio en profundidad basado en la evaluación de los indicadores recomendados, como la creación de medidas para la prevención y atención de la violencia escolar, el fomento de actividades con los padres y la reacción rápida ante los sucesos de violencia escolar. Gracias a ello, podremos seguir trabajando en pro de nuestros beneficios para la comunidad educativa o revisarlos en consecuencia.

Todos los miembros de la comunidad educativa del centro (personal administrativo, directores y gestores) deben participar para maximizar la capacidad de intervención, prevención y alerta del centro ante cualquier incidente en el que se vean implicados

alumnos, y los profesores y los padres deben mantener abiertas las líneas de comunicación sobre dichos incidentes.

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. Antecedentes internacionales

En primera instancia se considera a Tenorio (2016) quien tuvo como objetivo “analizar el liderazgo educativo en la gestión directiva del colegio Fiscal Luis Tello de la ciudad de Esmeraldas, para mejorar su desarrollo en el año 2014”, Debido a su amplio enfoque y a su base empírica, el estudio se ajusta al perfil de investigación exploratoria. Dos funcionarios, veinte profesores, tres administradores, tres miembros del personal de apoyo y 107 estudiantes constituyeron la población y la muestra. Para obtener una imagen completa de la situación se utilizaron una entrevista y una encuesta compuesta por 15 preguntas cerradas sobre el terreno, y el enfoque empleado fue cualitativo respaldado por la observación descriptiva. Según los resultados de la investigación, la ausencia de un liderazgo eficaz al frente de la escuela repercute negativamente en la capacidad de funcionamiento diario de la institución.

En seguida se considera a Camanero (2015) quien con el objetivo de “analizar el desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona”; En otras palabras, el autor de este estudio examina las tendencias predominantes en la ejecución de la dirección escolar a la luz de la competencia y el perfil profesional de los directores actuales, las funciones y responsabilidades que realmente desempeñan estas personas, y su nivel de satisfacción a la luz de su posición actual y sus requisitos para un liderazgo eficaz. Las perspectivas de los directores sobre la evolución del rol y los factores que configuran su estilo de liderazgo se recogieron a través de un cuestionario online, y la muestra incluyó 129 centros de primaria de los SSTT de Educación de Tarragona (incluyendo centros públicos, concertados y privados). Una muestra diversa y representativa permite conocer y comparar la eficacia de diversos métodos de dirección escolar en entornos tan variados como el rural, el urbano, el de patrocinio privado y el extremadamente complicado. Las conclusiones ponen de relieve la prevalencia de los modelos de gestión basados en la dirección sobre los modelos de liderazgo pedagógico, así como la falta de coordinación y de participación de la comunidad en la gobernanza escolar. Los

directores se están profesionalizando como consecuencia de la evolución legal. El liderazgo, el sexo y los años de servicio son factores interconectados.

Por otro lado Gómez (2015) con el objetivo de “analizar el proceso de la comunicación en la resolución de conflictos que tienen lugar entre los docentes y la gerencia educativa durante el año escolar 2013-2014, en la U.E Sorocaima, ubicada en el Socorro, Valencia, estado Carabobo”. La investigación utilizó un enfoque descriptivo, y el campo no fue experimental. Utilizando una muestra de tipo censal, seleccionamos a 14 miembros del profesorado, coordinadores y personal educativo de la institución como nuestra población muestral. El cuestionario constaba de 20 ítems, cada uno con una escala tipo Likert.

Como también Álvaro (2015) su objetivo principal “analizar el manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del cuerpo docente a su cargo”. Teorías como la teoría de la motivación de Maslow y la teoría de la acción comunicativa de Habermas constituyen la base del estudio. La investigación se realizó en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo en la Escuela Ambientalista "22 de Abril". La investigación es de orientación cuantitativa, y adopta la forma de un estudio de campo descriptivo, no experimental. Veintitrés (23) educadores de la escuela citada fueron seleccionados al azar para llenar un cuestionario para el estudio. Utilizando el alfa de Crombach, una indicación estadística de fiabilidad, calculamos un  $\alpha = 0,81$  para nuestro instrumento de estudio. También se determinó que los directivos son vistos favorablemente por los empleados porque demuestran conocimiento de las necesidades del grupo e identifican los puntos fuertes de los miembros del personal mediante la delegación de responsabilidades, lo que humaniza la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado en el lugar de trabajo.

En esa misma línea de ideas se tiene a Toro (2017) con el objetivo de “desarrollar una propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador”, Para recopilar la información de este estudio cualitativo se utilizaron grupos focales y entrevistas en profundidad, que permitieron llegar a la siguiente conclusión: Dado que el sector de mantenimiento de la UCE nunca ha intervenido en la gestión de conflictos, y mucho menos ha trabajado para mejorar las relaciones laborales, una propuesta de mejora es la

creación de un plan de acción para mitigar los conflictos laborales que surjan. Del mismo modo, cada puesto de trabajo en el departamento de mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador requiere un conjunto único de habilidades de comportamiento, y estas características del conflicto son particularmente importantes.

Así mismo Herrera (2015) tuvo como objetivo “determinar la eficacia del programa de mediación de conflictos como forma de convivencia pacífica para mitigar la violencia escolar en las Instituciones Educativas Públicas de secundaria en Girardot, Cundinamarca – Colombia, 2015”. La eficacia del programa se evaluó utilizando las respuestas de una encuesta realizada a 359 estudiantes de las instituciones educativas oficiales de Girardot-CCundinamarca en Colombia. En la encuesta se pedía a los estudiantes que evaluaran en qué medida habían reflexionado y modificado su comportamiento en la última semana. El estudio utilizó un diseño cuasi-experimental y encontró que los procesos de resignificación de los roles de los actores en el contexto, que permiten nuevos canales de comunicación y la configuración de estrategias construidas, son garantes del programa de mediación de conflictos como forma de convivencia pacífica para mitigar la violencia escolar en las instituciones educativas oficiales de Girardot. evaluación del éxito del programa de mediación de conflictos del distrito escolar público de Girardot en la reducción de incidentes violentos en el aula El programa de mediación de conflictos, implementado en las instituciones educativas oficiales de Girardot como forma de convivencia pacífica para reducir la violencia escolar, ha tenido un efecto notorio en la conducta argumentativa de los estudiantes. Gracias a este cambio se pueden comparar los mecanismos de afrontamiento de los estudiantes antes y después de la introducción del programa.

Capacho y Rincón (2018) concluye que: “La gestión en términos de posacuerdo no se está pensando, sino que responde a la inmediatez y, por tanto, la institución se comprende como un espacio normativo que genera tensiones”

López *et al.* (2019) concluye que, la percepción del perfil profesional para el jefe directo, tiene que ver con las competencias específicas y con la práctica basada en la evidencia, siendo las que obtuvieron un valor de 80%, por debajo del resultado

obtenido en las competencias genéricas en el perfil observado en el profesional de la institución superior.

Martínez *et al.* (2018) en sus resultados muestran que para lograr un verdadero cambio social se hace necesario el diseño e implementación de iniciativas que permitan reconciliar el pasado, el presente y el futuro del país. Por tanto, la educación para la paz, debe estar permeada por ejercicios de análisis y reflexión. Se concluye que la evaluación de estos programas debe ser punto de partida para el análisis, fortalecimiento, reestructuración e implementación de lineamientos que respondan a las necesidades del contexto, enfocadas a la consolidación de una paz verdadera.

Condoy y Chumpikn (2023) en su estudio aborda desde la “investigación analítica documental y bibliográfica descriptiva. Esta metodología permitió la búsqueda de información científica rigurosa en la construcción del marco teórico y el uso de sitios de publicación científica de alto prestigio. Tras el análisis y la descripción de los referentes teóricos se encontró que el perfil profesional y el liderazgo son esenciales en el desempeño de los administradores educativos ecuatorianos. Concluye tras el análisis documental que el perfil y el liderazgo son fundamentales en los procesos de gestión y la toma de decisiones de los administradores educativos del Ecuador”.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Como antecedente de nivel nacional Rosario (2017) en su tesis cuyo objetivo de estudio fue “determinar si la gestión educativa se relaciona con el desempeño docente de educación secundaria de la Institución Educativa Augusto B. Leguía, Distrito Puente Piedra – Lima –2016”. Debido a que busca mostrar una conexión entre la administración educacional y el desempeño docente, este estudio es de naturaleza descriptiva y opera bajo el supuesto de un diseño correlacional. La muestra incluyó 275 individuos, entre ellos 2 directores, 3 administradores, 40 educadores, 150 alumnos de último y penúltimo año y 80 tutores. Tras aplicar el instrumento del cuestionario a las dos variables en cuestión, el autor halló una fuerte correlación positiva ( $r = 0,837$ ) entre la gestión educativa y el rendimiento de los profesores.

En seguida se menciona a Méndez (2015) en una investigación de tipo básico y de diseño correlacional tuvo como objetivo “encontrar el grado de correlación entre el perfil profesional y la satisfacción de la profesión elegida en estudiantes del décimo ciclo de la facultad de arquitectura de la Universidad Ricardo Palma, año 2014”, Mediante un enfoque descriptivo correlacional se obtuvieron los siguientes hallazgos: No hubo relación estadísticamente significativa entre los perfiles profesionales de los estudiantes y sus niveles de satisfacción laboral en el décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en 2014 ( $r = .169$ ); no hubo relación estadísticamente significativa entre los perfiles profesionales de los estudiantes y sus niveles de satisfacción laboral en la necesidad de seguridad en el décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en 2014 ( $r = .016$ ); y no hubo relación estadísticamente significativa entre los perfiles profesionales de los estudiantes y sus niveles de satisfacción laboral Los estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma en 2014 no encontraron correlación entre sus perfiles profesionales y sus niveles de autoestima ( $r = .113$ ) ni de autorrealización (3.2% estuvo de acuerdo con el perfil prof), y de igual forma no encontraron correlación entre sus perfiles y sus niveles de autorrealización ( $r = .095$ ).

Si tiene también a Hurtado (2017) quien desarrolló la investigación: “El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016”, El estudio es correlacional y utiliza un diseño transversal no experimental; la muestra se compone de 140 profesores de enseñanza básica ordinaria (EBR) estratificados por escuela, grado y sexo; el cuestionario se compone de preguntas con opciones de respuesta cerradas y escala tipo Likert; y los resultados demuestran una fuerte correlación positiva y estadísticamente significativa entre las dos variables. La gran mayoría de los profesores coinciden en que estas capacidades directivas son de primer orden.

Por su parte Lau (2009) en su investigación, con el objetivo de “determinar si el Programa de Pensamiento Lateral para la Resolución Creativa de conflictos”(PPLRCC) Veintiséis alumnas universitarias, de edades comprendidas entre los 18 y los 26 años, fueron divididas aleatoriamente en dos grupos para este estudio cuasiexperimental: el grupo experimental constaba de 12 participantes, y el

grupo de control, de 14. Las habilidades de resolución de conflictos de las alumnas mejoraron claramente como consecuencia de esta intervención. Esta investigación se centra en los esfuerzos de mediación de las instituciones de enseñanza superior no tradicionales. Esta investigación demuestra que no existen recursos fiables que los educadores puedan utilizar. Basándose en el Inventario de Modos de Resolución de Conflictos de Thomas Kilmann, el autor sostiene que es necesario investigar más sobre la gestión de conflictos en la educación, así como crear indicadores de rendimiento para los directores de las escuelas de la UGEL La Unión.

Asi tambien se considera a La Torre (2007) quien con el objetivo de “determinar la eficacia de un programa de talleres de investigación protagónica para el mejoramiento del manejo de conflictos en el aula”, Sesenta y seis alumnos del octavo ciclo de primaria del Instituto Pedagógico Nacional Monterrico participaron en un estudio cuasi-experimental durante el semestre académico 2002-II. Se tomaron en cuenta las habilidades personales y profesionales de los docentes para el manejo de conflictos, al llenar una guía de observación estructurada con una escala para registrar incidentes de manejo de conflictos en el aula. A pesar de las limitaciones del estudio, el autor considera que los talleres de investigación del protagonismo son beneficiosos para disminuir las disputas en el aula y que su importancia radica en que ayudan a los profesores a desarrollar herramientas para examinar los comportamientos conflictivos de los alumnos.

Asias (2019) concluye que: “Existe una alta influencia del Clima Institucional sobre la Gestión administrativa en la Institución Educativa nacional mixto Señor de Ccoyllor Ritty de Ocongate – Quispicanchi - Cusco, esto demostrado por los valores hallados en el cuadro N° 18 en donde el coeficiente determinado es de 0,982) alta correlación con un p valor menor a alfa es decir que  $0,007 < 0,05$  ( significativo), llegándose a deducir también mediante la línea de regresión, que si el clima institucional es bueno la gestión administrativa también será buena”.

Segil (2023) en su investigación tuvo como objetivo “determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundaria en las instituciones educativas públicas del distrito de Pachacámac de la UGEL 01, 2018. El tipo de investigación es básica, descriptiva y asume el diseño correlacional. Con una muestra conformada por 250 personas, entre ellas 24 directivos, 226 docentes.

Los resultados demuestran que existen una relación significativa entre el liderazgo y el desempeño docente, y alcanza un nivel de correlación 0,839; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula”.

### **1.2.3. Antecedentes locales**

Luque (2018) con el objetivo de “determinar el grado de relación existente entre perfil profesional de los directores y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca 2016”. Este estudio sigue el paradigma de la investigación cuantitativa; es de tipo fundamental; es de nivel descriptivo; y emplea un diseño de estudio correlacional para examinar una población de 132 educadores que trabajan en escuelas primarias y secundarias de Juliaca. Para la elaboración de estos datos se utilizó tanto el Cuestionario de Perfil Profesional como el Cuestionario de Gestión Educativa, donde los encuestados calificaron cada ítem en una escala tipo Likert de 1 a 7. A modo de resumen, encontramos que en el año 2017 existió una fuerte correlación positiva entre el perfil profesional del director y la gestión educativa en las escuelas de Juliaca ( $r = 7,22$ ); el 42% de los docentes encuestados reportó que los directores de las escuelas de gestión pública de Juliaca utilizaban su cargo casi constantemente; y la gestión educativa en las escuelas públicas era utilizada frecuentemente.

Pinto (2018) en su tesis cuyo objetivo de estudio fue “determinar la relación que existe entre la gerencia educativa y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Primarias de la ciudad de Ayaviri durante el año 2016”. Metodológicamente, se planteó realizar una investigación no experimental cuantitativa descriptiva correlacional básica con un tamaño de muestra de 136 instructores de aula y 11 administradores escolares a los que se entregó un cuestionario. Utilizando un umbral de significación del 5% y un valor p de 0,000, el autor llegó a la conclusión de que existe una correlación entre una administración educativa eficaz y un alto rendimiento de los profesores.

Huatta (2019) concluye que, el liderazgo pedagógico del director a través de sus 5 dimensiones, tiene relación directa con la gestión educativa y sus 4 dimensiones en la institución educativa. El resultado obtenido en la prueba estadística de Pearson, el grado de correlación entre el liderazgo pedagógico y la gestión educativa es de  $R=0.208$ , la cual es una correlación positiva moderada.

## CAPÍTULO II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 2.1. Identificación del problema

Se necesita un director que sea también un educador eficaz, ya que el panorama educativo en Perú está evolucionando rápidamente debido a la globalización. Por lo tanto, el educador a cargo debe tener una gestión eficaz, que abarque características de planificación, organización, dirección y control de toda la institución educativa a su cargo, a fin de administrar los recursos humanos, financieros y materiales de manera sostenible y a largo plazo.

Es sabido que, en las instituciones de todos los niveles educativos del Perú, se construyen normas consensuadas con base a los lineamientos establecidos en Leyes y Decretos gubernamentales. Los directores no han desarrollado las habilidades personales y actitudes positivas necesarias para crear un clima adecuado en la institución educativa que contribuya al logro de aprendizajes fundamentales, pero esto no quiere decir que el conflicto no deba ser manejado como una oportunidad de aprendizaje. Esto se debe a que muchos directivos consideran el conflicto como algo negativo, que hay que evitar en lugar de utilizarlo para mejorar las cosas. Esto se debe a que no se suele enseñar a los directivos técnicas de resolución de conflictos como parte de su plan de estudios. Con el objetivo de brindar lineamientos fundamentales para el adecuado desarrollo de la gestión y promover en los directores la reflexión y el análisis de su rol directivo, el Perú ha elaborado el Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Este manual propone instrumentos y procedimientos que ayudarán a los directores a orientar su trabajo hacia el logro de una educación de calidad, de acuerdo con los principios de la UNESCO y la

ONU. Además, la administración se comprometió a ayudar y asegurar el rendimiento académico de los alumnos.

Considerando a MINEDU (2017), El Ministerio de Educación ha consensuado y aprobado el documento "Marco de Buen Desempeño del Director" a la luz de los cambios estructurales propuestos por la reforma educativa y los vacíos en la formación de los directores, pero existe una discrepancia entre las competencias que el Ministerio de Educación propone como necesarias para la resolución de conflictos (desempeño 5) y las competencias reales que poseen los directores de las instituciones educativas. A pesar de ello, las instituciones ordinarias de educación básica se encuentran con una serie de circunstancias contradictorias que los instructores no pueden resolver sin la ayuda del director y, en muchos casos, la ayuda de los agentes educativos implicados en el proceso de búsqueda de respuestas.

En el distrito de Azángaro, se han observado varios desafíos relacionados con la resolución de conflictos en las instituciones educativas secundarias. Estos desafíos pueden ser atribuidos a un inadecuado liderazgo directivo, un clima organizacional desfavorable, relaciones interpersonales deterioradas, infraestructura educativa insuficiente, equipamiento y mobiliario inadecuado, docentes desmotivados y otros factores relacionados. Estas cuestiones obstaculizan colectivamente una gestión educativa eficaz, influida principalmente por el desempeño del perfil profesional del director, En 2019, se puso de manifiesto que los directores carecen de las cualificaciones y competencias profesionales necesarias para formular, orientar y aglutinar eficazmente a la comunidad educativa en torno a los objetivos y estrategias deseados. Esto incluye la gestión de personal, recursos, tecnología e información, así como demostrar liderazgo en proyectos de colaboración, toma de decisiones y compromiso con la comunidad escolar. Además, los directores mostraron deficiencias a la hora de mediar en conflictos y fomentar un entorno armonioso, así como falta de entusiasmo por potenciar el desarrollo educativo continuo, la innovación y la adaptabilidad. El comportamiento de los directores es contraproducente para el crecimiento de la institución, ya que sugiere que carecen de liderazgo en la gestión y que carecen de autoridad para reunir a las numerosas partes interesadas en el ámbito de la educación. Por este motivo, es crucial que el director de una escuela, por ejemplo, tenga las cualificaciones pertinentes.

Es por ello que en esta oportunidad se ha desarrollado la investigación consistente en el grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de gestión educativa fin de plantear alternativas de solución previo análisis de los resultados obtenidos.

## **2.2. Enunciados del problema**

### **2.2.1. Problema general**

¿Cuál es el grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro en el año 2019?

### **2.2.2. Problemas específicos**

- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la negociación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?
- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la mediación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?
- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la conciliación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?
- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?

## **2.3. Justificación**

A nivel teórico, hablar de la eficacia del perfil profesional de un director implica hablar de su capacidad para leer a la gente, lo que requiere una apreciación de la cuestión desde diversas perspectivas. Para tener confianza en cualquier mensaje que envíe, ya sea dentro o fuera de su empresa, debe tener la capacidad de escuchar, observar y leer entre líneas. La teoría racionalista, la teoría clásica, la contingencia y el comportamiento humano son sólo algunas de las ideas que ayudan a explicar el desarrollo de la gestión y arrojan luz sobre el funcionamiento interno de un sistema educativo.

La gestión educativa puede describirse como un enfoque estructurado y metódico que da prioridad a los proyectos internos orientados a los procesos. Requiere el perfeccionamiento de los procedimientos pedagógicos, administrativos y comunitarios para abordar eficazmente las necesidades educativas de una institución.

A nivel práctico, la investigación permite a los gestores evaluar los esfuerzos pedagógicos que llevan a cabo en favor de sus alumnos y de la institución educativa, impulsando así una reevaluación de sus objetivos o metodologías. Se trata de una tarea ardua, ya que requiere navegar por los avances y retrocesos que se producen en el proceso de enseñanza y aprendizaje. En este sentido, un directivo con liderazgo pedagógico posee una clara comprensión de los objetivos educativos, el plan de estudios y los medios para alcanzarlos dentro de su contexto y circunstancias específicas. En consecuencia, estas personas no sólo son reconocidas por sus conocimientos y experiencia, sino también por sus habilidades interpersonales y atributos personales.

A nivel metodológico, la técnica de estudio se centra en la validación de factores relacionados con el desempeño profesional de los directivos y la gestión de conflictos. El objetivo es establecer una correlación entre estas variables mediante una encuesta. Esta encuesta se diseñará operacionalizando las variables y utilizando indicadores específicos. De manera que los resultados de la investigación se convierten en antecedentes de estudio de otras investigaciones referidas al tema de perfil profesional del director y el tema de manejo o gestión de conflictos.

## **2.4. Objetivos**

### **2.4.1. Objetivo general**

Determinar el grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro en el año 2019

### **2.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la negociación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.

- Precisar la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la mediación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.
- Identificar la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la conciliación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.
- Establecer la relación existente entre el perfil profesional de los directores y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.

## 2.5. Hipótesis

### 2.5.1. Hipótesis general

Existe un grado de correlación moderada entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro en el año 2019.

### 2.5.2. Hipótesis específicas

- La relación existente entre el perfil profesional de los directores y la negociación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro es directa y moderada.
- La relación existente entre el perfil profesional de los directores y la mediación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro es directa y moderada.
- La relación existente entre el perfil profesional de los directores y la conciliación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro es directa y moderada.
- La relación existente entre el perfil profesional de los directores y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro es directa moderada.

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Lugar de estudio

La provincia de Azángaro se encuentra sobre la meseta del Collao, a 3.859 metros sobre el nivel del mar. Lejos del vaivén del Titicaca, se encuentra cerca de la cordillera oriental. En este clima moderado y templado se distinguen dos estaciones: invierno y primavera. Achaya, Arapa, Asillo, Caminaca, Chupa, José Domingo Choquehuanca, Muani, Potoni, San Antón, San José, San José, San Juan de Salinas, Santiago de Pupuja y Tirapata son sólo algunos de los 14 distritos que allí se encuentran. El clima es agradable todo el año.

La temperatura media en invierno es de 8,1 °C, y llueve mucho menos que en verano. Asimismo, la lluvia puede alcanzar los 671 milímetros.

Mientras que en enero suelen producirse las mayores precipitaciones, julio es el mes más seco en Azángaro, con sólo 3 mm de precipitaciones. Diciembre tiene una temperatura media de 10,0 °C, mientras que julio tiene una temperatura media de 4,6 °C.

#### 3.2. Población

La población está conformada por docentes de nivel de educación secundaria del distrito de Azángaro, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

*Docentes del distrito de Azángaro que integran la población de estudio.*

<b>Distrito</b>	<b>Colegios secundarios</b>	<b>Número de docentes</b>
Azángaro	Colegio Nacional PV	68
	Colegio A-28-Peru Birf	48
	Colegio Nacional INA 21	33
	Colegio Nacional José Reyes Lujan	13
	Aplicación ISPA	14
<b>Total</b>		<b>172</b>

Fuente. Escala MINEDU

### 3.3. Muestra

Asumiendo el criterio por conveniencia, se ha considerado como muestra de estudio a los 172 docentes del distrito de Azángaro en forma censal.

### 3.4. Método de investigación

**Tipo:** La investigación de tipo no experimental tiene como propósito la descripción de la relación de las variables tal como se presentan sin ninguna manipulación de variable alguna (Charaja, 2018).

**Nivel:** Descriptivo

**Diseño:** corresponde al diseño correlacional.

M = Muestra: docentes de las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro

O<sub>1</sub> = Desempeño del perfil profesional de los directores

r = Grado de correlación entre O<sub>1</sub>O<sub>2</sub>

O<sub>2</sub> = Conflictos de la gestión administrativa

**Método:** Hipotético – Deductivo

Tabla 2

*Operacionalización de las variables.*

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Desempeño profesional de los directores	- Perfil Administrativa	- Administra recursos
		- Destina presupuesto
		- Coordina con docentes
		- Asigna funciones
		- Canaliza la creatividad
		- Potencia sus habilidades
	- Perfil Pedagógica	- Fomenta el manejo de estrategias
		- Incentiva el desarrollo profesional
		- Desarrolla programas
	- Perfil Institucional	- Información de los perfiles
		- Capacitaciones constantes
		- Reconoce logros
		- Acciones de proyección social
- Relación con la comunidad		
- Perfil Comunitario	- Proyectos sociales	
	- Potencia las habilidades	
	- Disposición para negociar	
	- Interviene en la resolución de conflictos	
Conflictos de la gestión educativa	- Negociación	- Capacidad de escucha
		- Eficaz en la negociación
		- Es mediador imparcial
	- Mediación	- Análisis de cuestiones problema
		- Logro de resultados en conflictos
		- Capacidad de resolución de conflictos de partes
		- Interviene en la conciliación
	- Conciliación	- Demuestra técnicas de conciliación
		- Solución más viable
		- Las partes aceptan la conciliación
- Arbitraje	- Identidad institucional	
	- Impone sanciones	
	- Intervención de terceros	
		- Gestión de conflictos

### 3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Técnica. Según Arias (2012) “El término técnica se refiere al método o métodos específicos a través de los cuales se recoge la información.” (pág. 67). Por lo tanto, para

esta investigación se utilizó un diseño de encuesta cerrada utilizando una escala de Likert para ambas variables de estudio.

Instrumento. Según Arias (2012) cualquier soporte (papel o electrónico) que se utilice para recoger, registrar o almacenar datos se considera un instrumento de recogida de datos. (pág. 68), En el presente trabajo de investigación, el cuestionario de la encuesta se aplicó a ambas variables.

Diseño estadístico. Los datos se procesaron codificando los instrumentos utilizados y calculando a continuación el coeficiente de correlación de Pearson mediante el programa estadístico SPSS.

a). Se ha definido el coeficiente de correlación:

b). Se ha definido los parámetros como una regla de decisión:

La tabla siguiente se utiliza para determinar la elección adecuada del coeficiente de correlación que debe producirse como parámetro.:

Para poder analizar e interpretar los datos, se formulan las siguientes hipótesis estadísticas:

**H<sub>a</sub>** Existe un moderado grado de correlación entre desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa.

$$R = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

**H<sub>o</sub>** No existe un moderado grado de correlación entre desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa.

$$R = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

Nivel de significancia. Si  $\alpha = 0.05$ , entonces t tabulada es  $t_t = 1,96$  Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución t de Student con una probabilidad de confianza del 95%, de tipo bilateral.

El valor de Tc se calcula:

Se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así: Si  $t_c \geq t_t = 1,96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la  $H_0$ .

Finalmente, la regla de decisión para la prueba de hipótesis se estimó la correlación de Pearson, para posteriormente estimar a través de la distribución t-student con n-2 grados de libertad.

Validez y confiabilidad de los instrumentos. Según Córdova (2017) si y sólo si mide la variable objetivo, según lo previsto. En las evaluaciones de validez participa un panel de jueces o expertos con (a) amplios conocimientos sobre la variable objetivo y (b) experiencia en el diseño de instrumentos para la recogida de datos. (pág. 115). Los expertos de la Escuela de Postgrado de Punjab de la UNA dieron su opinión sobre el nivel de validez adecuado que debía utilizarse en este estudio.

Tabla 3

*Resumen de validez de instrumentos por variables y expertos.*

Expertos	Variables	
	Desempeño del Perfil profesional	Conflictos de la gestión educativa
M.Sc. Jorge Rosales Gallegos	15	15
Dr. David Ruelas Vargas	17	17
Dr. Lino Vilca Mamani	15	15
<b>Promedio</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

El cuadro 4 muestra que la evaluación media de los expertos es de 16, lo que nos lleva a concluir que nuestros instrumentos son útiles para el grupo demográfico representado por el grupo de estudio.

La confiabilidad de los instrumentos, según Córdova (2017) “es fiable cuando puede utilizarse para medir lo mismo varias veces en un breve periodo de tiempo y cuando se prueba en un subconjunto de personas que son representativas del conjunto” (pág. 116). Para nuestro estudio y establecer la consistencia interna de los instrumentos y determinar los coeficientes de estimación de confiabilidad se utilizará la prueba de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) a un grupo piloto de 20 docentes a través de la formula siguiente:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Tabla 4

*Rangos de confiabilidad según alfa de Cronbach.*

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy Confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiable
1,00	Confiabilidad perfecta

Fuente: Proyecto de investigación cuantitativa de Isaac Córdova Baldeon-pág.139.

Para nuestro estudio y establecer la consistencia interna de los instrumentos y determinar los coeficientes de estimación de confiabilidad, el resultado es como sigue:

Tabla 5

*Resultados de la confiabilidad de los instrumentos.*

<b>Variabes</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Desempeño de Perfil profesional de los directores	0,97
Conflictos de la Gestión Educativa	1,00

En la tabla 5, el valor del Alpha de Cronbach para los instrumentos de la presente investigación son 0.97 y 1,00, por lo que se concluye que son excelente y confiable perfecta.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados

Presentamos los resultados de **desempeño del perfil profesional** de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro.

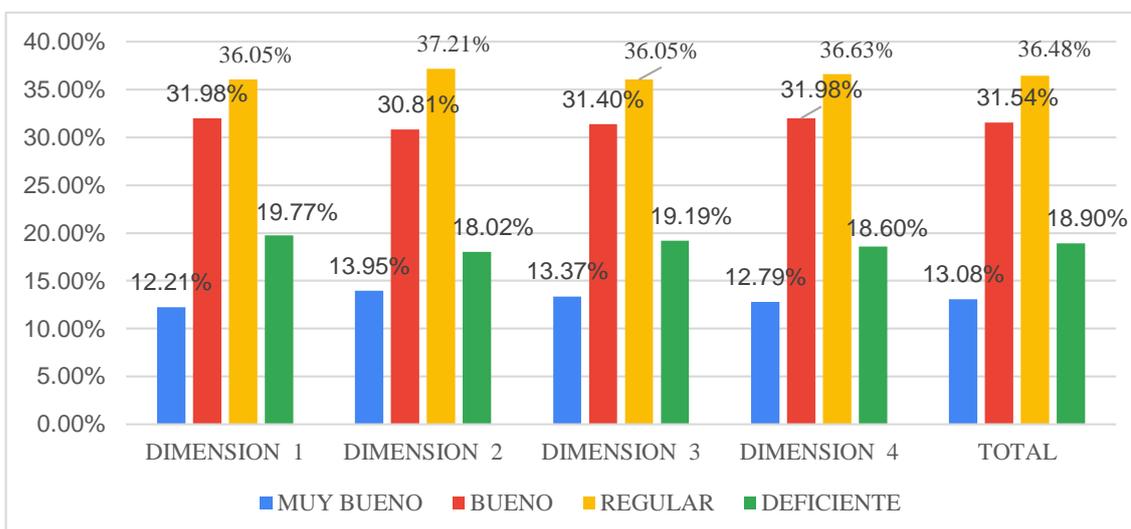
En esta parte, se organizaron los datos obtenidos a través de la encuesta del anexo 1 sobre el desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro, los cuales se presentan en tablas y figuras que a continuación se muestran:

Tabla 6

*Desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles		Perfil administrativo		Perfil pedagógico		Perfil institucional		Perfil comunitario		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bueno	52 - 64	21	12.21	24	13.95	23	13.37	22	12.79	23	13.08
Bueno	40 - 52	55	31.98	53	30.81	54	31.40	55	31.98	54	31.54
Regular	28 - 40	62	36.05	64	37.21	62	36.05	63	36.63	63	36.48
Deficiente	16 - 28	34	19.77	31	18.02	33	19.19	32	18.60	33	18.90
<b>TOTAL</b>		172	100	172	100	172	100	172	100	172	100,00

Fuente: anexo 1



*Figura 1.* Desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.

Fuente: tabla 6.

La tabla 6 y la figura 1, nos permiten visualizar los resultados sobre el desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro dicha variable, está organizada en 4 dimensiones referidas a: perfil administrativo, perfil pedagógico, perfil institucional y perfil comunitario, en donde se pueden observar que:

Referente a la dimensión 1 perfil administrativo, el 19,77% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel deficiente, el 36,05% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel regular, el 31,98% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel bueno y el 12,21% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel muy bueno.

Referente a la dimensión 2 perfil pedagógico, el 18,02% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel deficiente, el 37,21% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel regular, el 30,81% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel bueno y el 13,95% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel muy bueno.

Referente a la dimensión 3 perfil institucional, el 19,19% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel deficiente, el 36,05% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel regular, el 31,40% de docentes manifiestan que

el desempeño de dicho perfil es de nivel bueno y el 13,37% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel muy bueno.

Referente a la dimensión 4 perfil comunitario, el 18,60% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel deficiente, el 36,63% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel regular, el 31,98% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel bueno y el 12,79% de docentes manifiestan que el desempeño de dicho perfil es de nivel muy bueno.

De estos datos e información procesada, podemos deducir que el desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro para el 18,90% de docentes es deficiente, para el 36,48% de docentes es regular, para el 31,54% de docentes es buena y para el 13,08% de docentes es muy buena, debido a que los directivos regularmente cumplen sus desempeños administrativos, pedagógicos, asuntos institucionales y respecto a la comunidad.

Esta información significa que los directores desempeñan su perfil profesional en lo pedagógico, administrativo, institucional y comunitario en nivel regular según la percepción que dan los docentes que laboran en dichas instituciones educativas.

Tabla 7

*Desempeño del perfil administrativo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

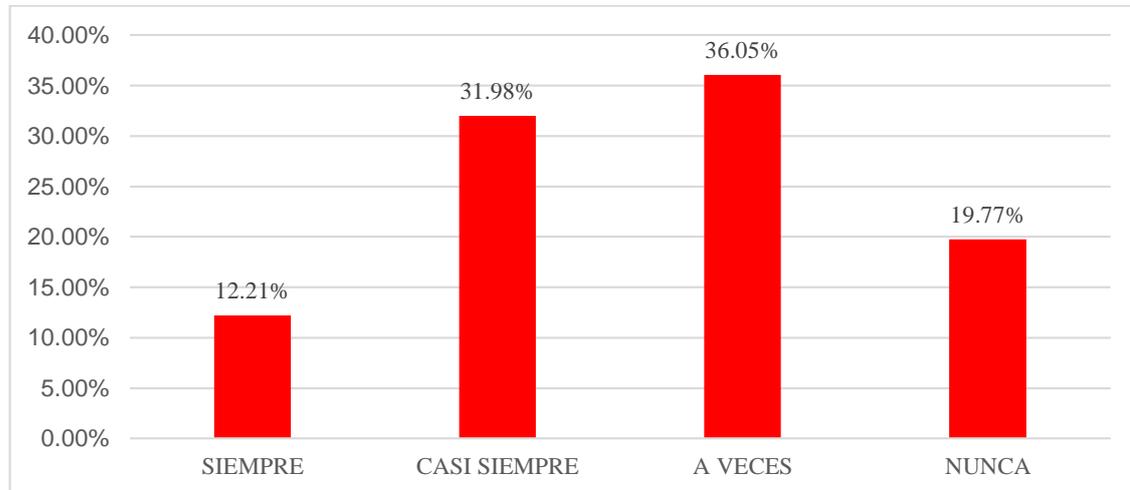
Niveles		Items				Promedio	
		1	2	3	4	f	%
SIEMPRE	4	20	21	22	20	21	12.21
CASI SIEMPRE	3	54	56	55	54	55	31.98
A VECES	2	64	62	60	63	62	36.05
NUNCA	1	34	33	35	35	34	19.77
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	172	100,00

Fuente: anexo 1

Ítems:

1. Administra recursos para apoyar proyectos creativos de los docentes.
  2. Incluye en el presupuesto anual el desarrollo de proyectos innovadores de los docentes
- El director emplea una política de estímulos o incentivos para mejorar el desempeño del personal docente.

3. Coordina constantemente con los docentes para la realización de proyectos innovadores  
El director desarrolla mecanismos de escucha activa para la toma de decisiones oportunas.
4. Asigna funciones, teniendo en cuenta tus destrezas y habilidades.



*Figura 2.* Desempeño del perfil administrativo de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.

La tabla 7 y la figura 2, nos permiten visualizar los resultados sobre el perfil administrativo de los directores en donde se puede apreciar que de un total de 172 docentes el 19,77% manifiestan que los indicadores de perfil administrativo de los directores nunca se cumplen, el 36,05% manifiestan que los indicadores de perfil administrativo de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 31,98% manifiestan que los indicadores de perfil administrativo de los directores casi siempre se cumplen, el 12,21% manifiestan que los indicadores de perfil administrativo de los directores siempre se cumplen.

Estos resultados significan que: los directores dentro de la dimensión de perfil administrativo, administran recursos para apoyar proyectos creativos de los docentes; incluye en el presupuesto anual el desarrollo de proyectos innovadores de los docentes; emplea una política de estímulos o incentivos para mejorar el desempeño del personal docente; coordina constantemente con los docentes para la realización de proyectos innovadores; desarrolla mecanismos de escucha activa para la toma de decisiones oportunas; asigna funciones, teniendo en cuenta tus destrezas y habilidades.

Tabla 8

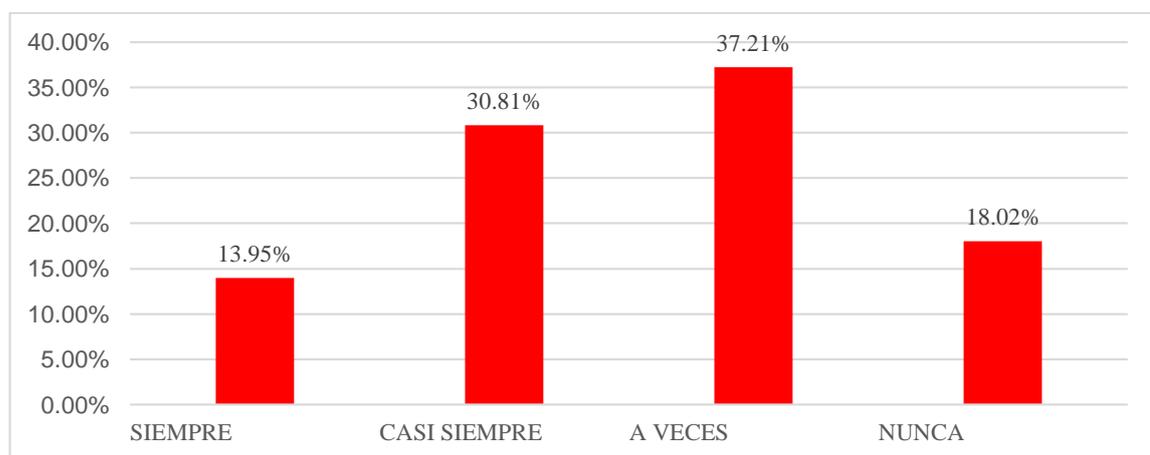
*Desempeño del perfil pedagógico de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles	Ítems					Promedio	
	5	6	7	8	f	%	
SIEMPRE	4	23	24	24	24	13.95	
CASI SIEMPRE	3	52	52	53	54	30.81	
A VECES	2	65	64	63	64	37.21	
NUNCA	1	30	32	32	31	18.02	
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	100.00	

Fuente: anexo 1

Ítems:

5. Procura que dentro de la planificación curricular se canalice tu creatividad.
6. Realiza acciones que potencien tus habilidades, para elaborar las sesiones de aprendizaje.
7. Fomenta el manejo de estrategias de aprendizaje en tus sesiones de clases.
8. Incentiva el desarrollo profesional docente a través de la eficiencia y eficacia.



*Figura 3. Desempeño del perfil pedagógico de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

La tabla 8 y la figura 3, nos permiten visualizar los resultados sobre el perfil pedagógico de los directores en donde se puede apreciar que de un total de 172

docentes el 18,02% manifiestan que los indicadores de perfil pedagógico de los directores nunca se cumplen, el 37,21% manifiestan que los indicadores de perfil pedagógico de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 30,81% manifiestan que los indicadores de perfil pedagógico de los directores casi siempre se cumplen, el 13,95% manifiestan que los indicadores de perfil pedagógico de los directores siempre se cumplen.

Estos resultados significan que: los directores dentro de la dimensión de perfil pedagógico, Procuran que dentro de la planificación curricular se canalice tu creatividad; realizan acciones que potencien tus habilidades, para elaborar las sesiones de aprendizaje; fomentan el manejo de estrategias de aprendizaje en tus sesiones de clases; incentivan el desarrollo profesional docente a través de la eficiencia y eficacia.

Tabla 9

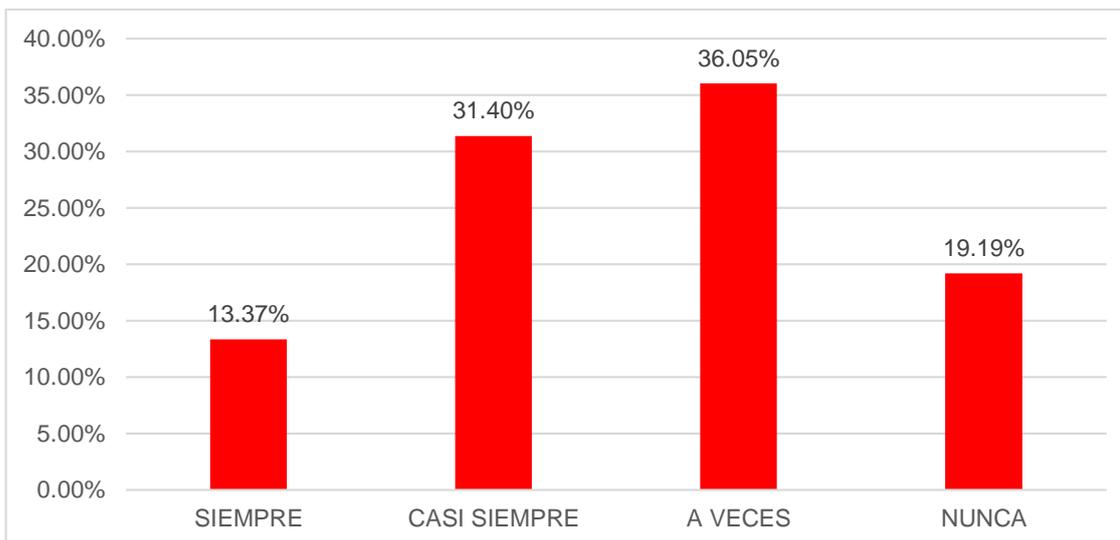
*Desempeño del perfil institucional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles	Ítems					Promedio	
	9	10	11	12	f	%	
SIEMPRE	4	22	23	23	24	23	13.37
CASI SIEMPRE	3	55	54	54	53	54	31.40
A VECES	2	62	63	61	62	62	36.05
NUNCA	1	33	32	34	33	33	19.19
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	172	100,00

Fuente: anexo 1

Ítems:

7. Desarrolla programas para potencializar tus habilidades en igualdad de oportunidades.
8. Actualiza la información de los perfiles de su personal docente para identificar sus potencialidades en bienestar de la Institución Educativa
9. Programa capacitaciones constantes para tu desarrollo profesional
10. Reconoce los logros personales y profesionales de los docentes, obtenidos dentro y fuera de la Institución.



*Figura 4.* Desempeño del perfil institucional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.

La tabla 9 y la figura 4, nos permiten visualizar los resultados sobre el perfil institucional de los directores en donde se puede apreciar que de un total de 172 docentes el 19,19% manifiestan que los indicadores de perfil institucional de los directores nunca se cumplen, el 36,05% manifiestan que los indicadores de perfil institucional de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 31,40% manifiestan que los indicadores de perfil institucional de los directores casi siempre se cumplen, el 13,37% manifiestan que los indicadores de perfil institucional de los directores siempre se cumplen.

Estos resultados significan que: los directores dentro de la dimensión de perfil institucional, Cree iniciativas que ofrezcan a todos las mismas oportunidades de mejorar sus capacidades; Asegúrese de que los perfiles de los miembros de su claustro están actualizados para que sus contribuciones potenciales a la escuela puedan realizarse plenamente; Programe formación periódica para avanzar en su carrera; Reconozca a los miembros del claustro por sus logros tanto académicos como extracurriculares.

Tabla 10

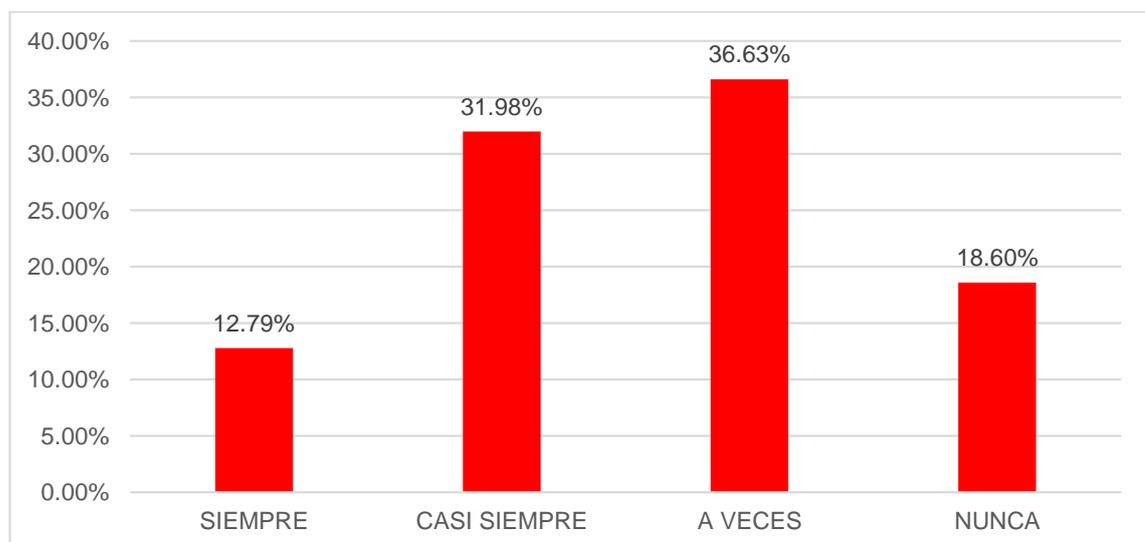
*Desempeño del perfil comunitario de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles		Ítems				Promedio	
		13	14	15	16	f	%
SIEMPRE	4	22	23	20	24	22	12.79
CASI SIEMPRE	3	54	56	55	54	55	31.98
A VECES	2	64	63	64	62	63	36.63
NUNCA	1	32	30	33	32	32	18.60
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	172	100,00

Fuente: anexo 1

Ítems:

7. Permite la proyección social para evidenciar tus potencialidades.
8. Diseña actividades que afianzan la relación con la comunidad
9. Facilita el desarrollo de tus proyectos sociales para darlos a conocer a la comunidad educativa
10. Diseña estrategias que permitan que tus habilidades y potencialidades se hagan visibles a la comunidad



*Figura 5. Desempeño del perfil comunitario de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

La tabla 10 y la figura 5, nos permiten visualizar los resultados sobre el perfil comunitario de los directores en donde se puede apreciar que de un total de 172 docentes el 18,60% manifiestan que los indicadores de perfil comunitario de los directores nunca se cumplen, el 36,63% manifiestan que los indicadores de perfil comunitario de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 31,98% manifiestan que los indicadores de perfil comunitario de los directores casi siempre se cumplen, el 12,79% manifiestan que los indicadores de perfil comunitario de los directores siempre se cumplen.

Estas conclusiones sugieren que, dentro de la dimensión del perfil comunitario, deberíamos: Permitir que la proyección social despliegue su potencial; Planificar eventos que fortalezcan los vínculos dentro de la comunidad; Promover el crecimiento de sus iniciativas sociales y darlas a conocer entre los universitarios; Planificar acciones que destaquen sus fortalezas y potencial ante los demás.

Presentamos los resultados de **conflicto de la gestión educativa** de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro.

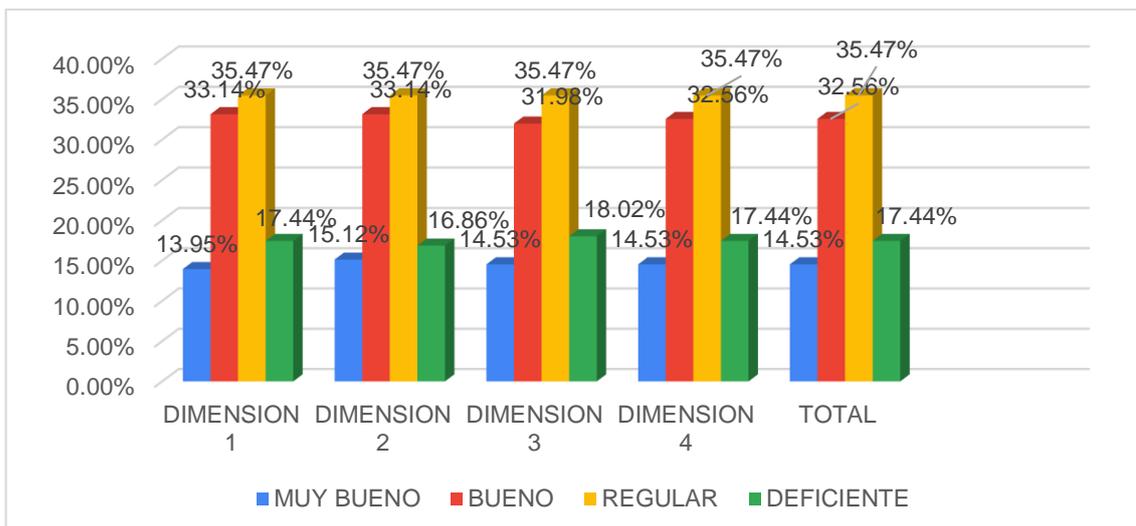
Además, las tablas y figuras que se muestran a continuación resumen los datos recogidos a través de la encuesta del Anexo 2 sobre los conflictos de gestión en los centros educativos del distrito de Azángaro:

Tabla 11

*Conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles		Negociación		Meditación		Conciliación		Arbitraje		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bueno	52-64	24	13.95	26	15.12	25	14.53	25	14.53	25	14.53
Bueno	40-52	57	33.14	56	32.56	55	31.98	56	32.56	56	32.56
Regular	28-40	61	35.47	61	35.47	61	35.47	61	35.47	61	35.47
Deficiente	16-28	30	17.44	29	16.86	31	18.02	30	17.44	30	17.44
<b>TOTAL</b>		172	100.00	172	100.00	172	100.00	172	100.00	172	100.00

Fuente: anexo 2



*Figura 6.* Conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.

La tabla 11 y la figura 6, permiten visualizar los resultados sobre los conflictos de la gestión educativa existentes en las instituciones educativas del distrito de Azángaro.

Referente a la dimensión negociación de conflictos, el 17,44% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel deficiente, el 35,47% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel regular, el 33,14% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel bueno y el 13,95% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel muy bueno.

Referente a la dimensión mediación de conflictos, el 16,86% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel deficiente, el 35,47% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel regular, el 32,56% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel bueno y el 15,12% de docentes manifiestan que los directores gestionan dicho conflicto en nivel muy bueno.

Referente a la dimensión conciliación en conflictos, el 18,02% de docentes manifiestan que los directores concilian en nivel deficiente, el 35,47% de docentes manifiestan que los directores concilian dicho conflicto en nivel regular, el 31,98% de docentes manifiestan que los directores concilian dicho conflicto en nivel bueno y el 14,53% de docentes manifiestan que los directores concilian dicho conflicto en nivel muy bueno.

Referente a la dimensión arbitraje de conflictos, el 17,44% de docentes manifiestan que los directores arbitran dicho conflicto en nivel deficiente, el 35,47% de docentes manifiestan que los directores arbitran dicho conflicto en nivel regular, el 32,56% de docentes manifiestan que los directores arbitran dicho conflicto en nivel bueno y el 14,53% de docentes manifiestan que los directores arbitran dicho conflicto en nivel muy bueno.

En consecuencia, se puede deducir que la gestión de conflictos existentes en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro para el 17,44% de docentes es deficiente, para el 35,47% de docentes es regular, para el 32,56% de docentes es buena y para el 14,53% de docentes es muy buena, debido a que los directivos regularmente gestionan los conflictos existentes negociando, mediando, conciliando y realizando los arbitrajes correspondientes.

Esta información da a conocer que los directores de las Instituciones Educativas del distrito de Azángaro, manejan los conflictos que se presentan en la gestión en niveles regulares; es decir ellos no tienen habilidades de negociación, mediación, conciliación y arbitraje de dichos conflictos.

Tabla 12

*Negociación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles		Ítems				Promedio	
		1	2	3	4	f	%
SIEMPRE	4	22	23	24	26	24	13.95
CASI SIEMPRE	3	57	59	56	55	57	33.14
A VECES	2	60	61	62	60	61	35.47
NUNCA	1	33	29	30	31	30	17.44
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	172	100,00

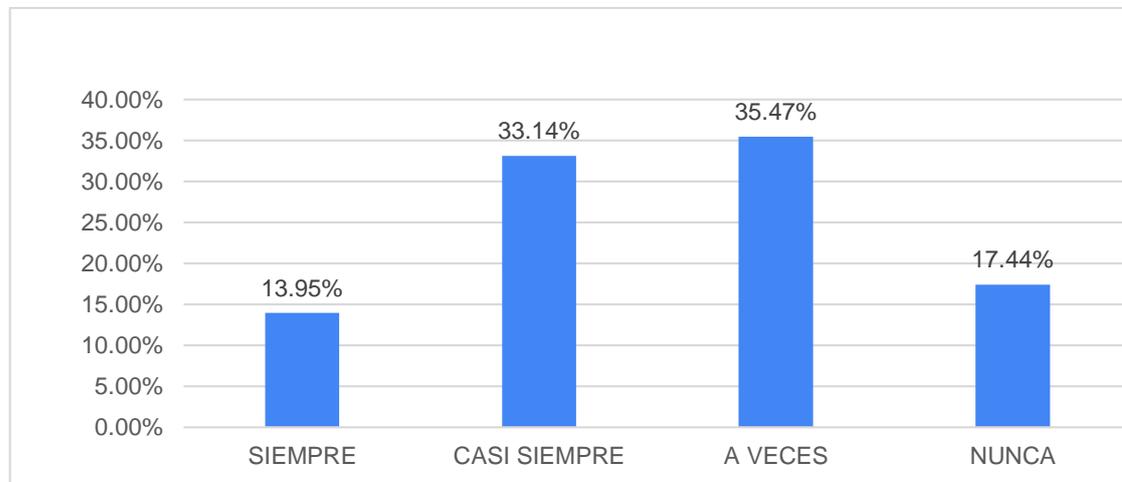
Fuente: anexo 2

Ítems:

1. El directivo siempre está dispuesto a negociar para solucionar cualquier conflicto.
2. El directivo, para solucionar el conflicto con los docentes, prefiere intervenir él y no mandar a terceros.

3. Al momento de resolver el conflicto, los directivos tienen la costumbre escuchar a todas las partes involucradas.

4. Por lo general los directivos son eficaces en cuanto a los resultados obtenidos en una negociación.



*Figura 7.* Negociación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.

En la tabla 12 y figura 7, permiten visualizar los resultados sobre la negociación de conflictos por parte de los directores en donde se puede apreciar que de un total de 172 docentes el 17,44% manifiestan que los indicadores de negociación de conflictos por parte de los directores nunca se cumplen, el 35,47% manifiestan que los indicadores de negociación de conflictos de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 33,14% manifiestan que los indicadores de negociación de conflictos por los directores casi siempre se cumplen, el 13,95% manifiestan que los indicadores de negociación de conflictos por los directores siempre se cumplen.

Estos resultados significan que los indicadores de la dimensión de negociación de conflictos se cumplen regularmente porque: el director siempre está dispuesto a negociar para solucionar cualquier conflicto; el director, para solucionar el conflicto con los docentes, prefiere intervenir él y no mandar a terceros; al momento de resolver el conflicto, los directivos tienen la costumbre escuchar a todas las partes involucradas; por lo general los directivos son eficaces en cuanto a los resultados obtenidos en una negociación.

Tabla 13

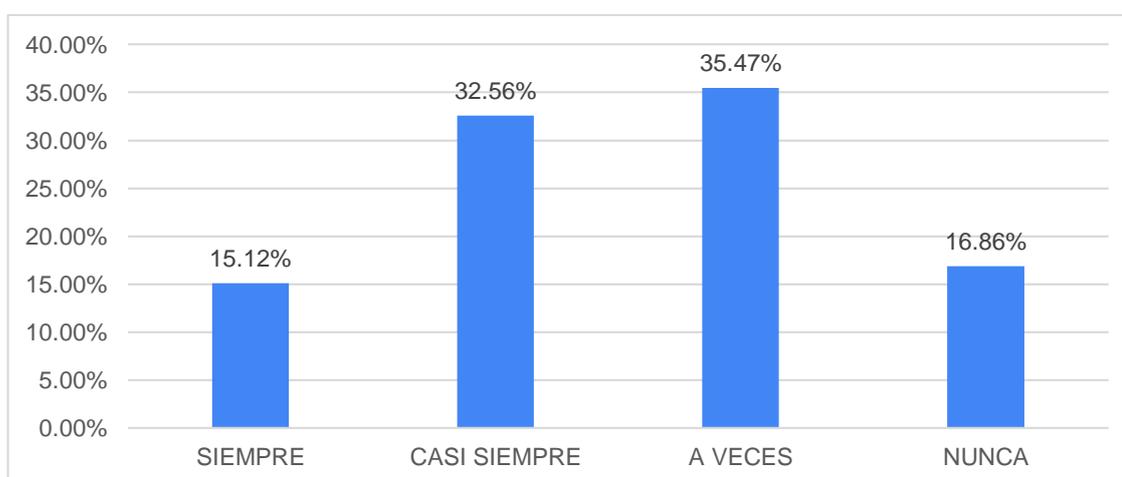
*Mediación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles	Ítems				Promedio		
	5	6	7	8	f	%	
SIEMPRE	4	25	25	27	28	26	15.12
CASI SIEMPRE	3	55	58	54	55	56	32.56
A VECES	2	62	61	60	60	61	35.47
NUNCA	1	30	28	31	29	29	16.86
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	172	100,00

Fuente: anexo 2

Ítems:

1. Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial.
2. Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes analicen las cuestiones en disputa.
3. El director induce a las partes para que ellos mismos logren la resolución del conflicto.
4. No permite que las partes resuelvan sus conflictos por sus propios medios en otra ocasión



*Figura 8. Meditación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

En la tabla 13 y figura 8 permiten visualizar los resultados sobre la mediación de conflictos por parte de los directores en donde se puede apreciar que de un total de

172 docentes el 16,86% manifiestan que los indicadores de mediación de conflictos por parte de los directores nunca se cumplen, el 35,47% manifiestan que los indicadores de mediación de conflictos de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 32,56% manifiestan que los indicadores de mediación de conflictos por los directores casi siempre se cumplen, el 15,12% manifiestan que los indicadores de mediación de conflictos por los directores siempre se cumplen.

Estos resultados significan que los indicadores de la dimensión de mediación de conflictos se cumplen regularmente porque: Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial; Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes analicen las cuestiones en disputa; El director induce a las partes para que ellos mismos logren la resolución del conflicto; No permite que las partes resuelvan sus conflictos por sus propios medios en otra ocasión

Tabla 14

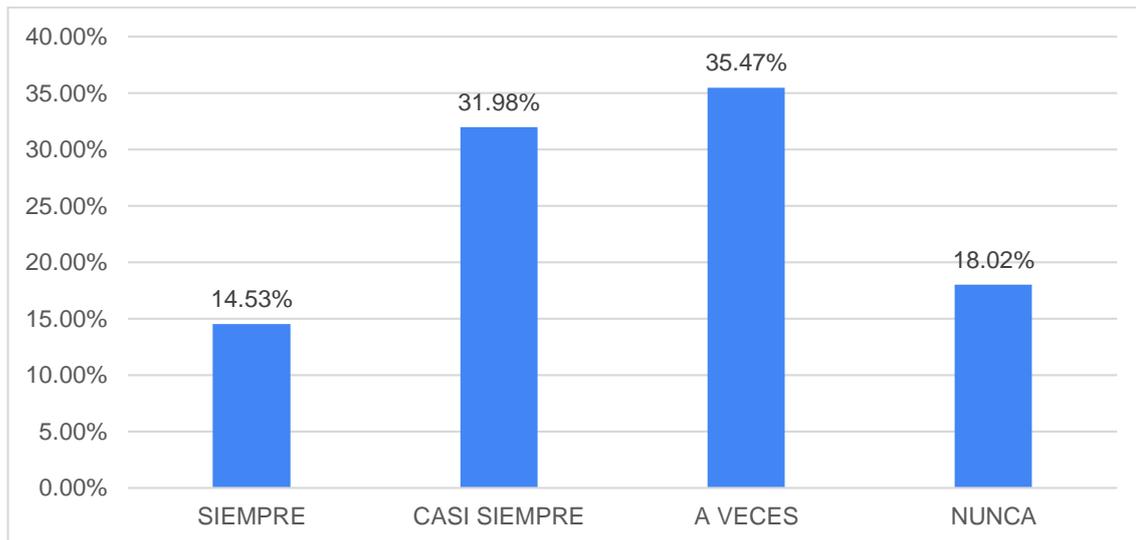
*Conciliación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles		Ítems				Promedio	
		9	10	11	12	f	%
SIEMPRE	4	25	24	26	24	25	14.53
CASI SIEMPRE	3	56	54	55	56	55	31.98
A VECES	2	61	63	60	60	61	35.47
NUNCA	1	30	31	31	32	31	18.02
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	172	100,00

Fuente: anexo 2

Ítems:

1. Los docentes admiten que el directivo intervenga para conciliar
2. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo posee técnicas propias de un gran conciliador.
3. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo propone la solución más viable  
El equipo directivo realiza el seguimiento de la asistencia y puntualidad de los docentes y personal administrativo.
4. El directivo logra que las partes acepten la solución propuesta



*Figura 9.* Conciliación de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.

En la tabla 14 y figura 9 permiten visualizar los resultados sobre la conciliación de conflictos por parte de los directores en donde se puede apreciar que de un total de 172 docentes el 18,02% manifiestan que los indicadores de conciliación de conflictos por parte de los directores nunca se cumplen, el 35,47% manifiestan que los indicadores de conciliación de conflictos de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 31,98% manifiestan que los indicadores de conciliación n de conflictos por los directores casi siempre se cumplen, el 14,53% manifiestan que los indicadores de conciliación de conflictos por los directores siempre se cumplen.

Estos resultados significan que los indicadores de la dimensión conciliación de conflictos se cumplen regularmente porque: Los docentes admiten que el directivo intervenga para conciliar; Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo posee técnicas propias de un gran conciliador; Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo propone la solución más viable El equipo directivo realiza el seguimiento de la asistencia y puntualidad de los docentes y personal administrativo; El directivo logra que las partes acepten la solución propuesta.

Tabla 15

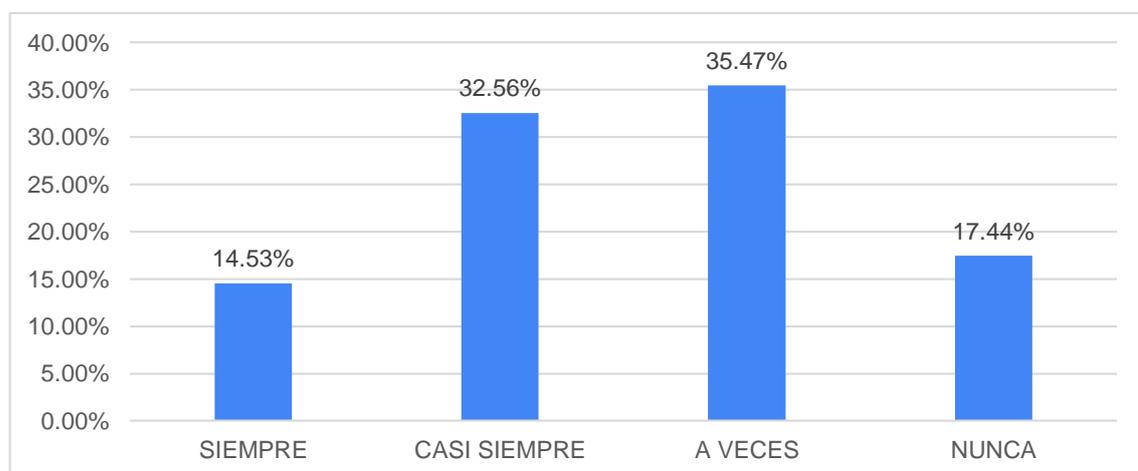
*Arbitraje de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

Niveles		Ítems				Promedio	
		13	14	15	16	f	%
SIEMPRE	4	27	23	24	27	25	14.53
CASI SIEMPRE	3	55	56	55	53	56	32.56
A VECES	2	61	60	61	62	61	35.47
NUNCA	1	29	33	32	30	30	17.44
<b>TOTAL</b>		172	172	172	172	172	100,00

Fuente: anexo 2

Ítems:

1. El directivo se siente plenamente identificado con la Institución Educativa.
2. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo impone una sanción si viene al caso.
3. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo no prefiere solicitar la intervención de un tercero que no pertenezca a la institución para que tome una decisión.
4. El directivo gestiona conflictos de manera asertiva.



*Figura 10. Arbitraje de conflictos de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro – 2019.*

En la tabla 15 y figura 10 permiten visualizar los resultados sobre el arbitraje de conflictos por parte de los directores en donde se puede apreciar que de un total de 172 docentes

el 17,44% manifiestan que los indicadores de arbitraje de conflictos por parte de los directores nunca se cumplen, el 35,47% manifiestan que los indicadores de arbitraje de conflictos de los directores a veces se cumplen, por otro lado el 32,56% manifiestan que los indicadores de arbitraje de conflictos por los directores casi siempre se cumplen, el 14,53% manifiestan que los indicadores de arbitraje de conflictos por los directores siempre se cumplen.

Estos resultados significan que los indicadores de la dimensión arbitraje de conflictos se cumplen regularmente porque: El directivo se siente plenamente identificado con la Institución Educativa; Cuando surge una disputa entre instructores, la dirección aplica una sanción. Los directivos prefieren resolver las cosas con los instructores por su cuenta que recurrir a una persona imparcial ajena a la empresa para que tome una decisión. El director adopta una actitud firme para resolver los desacuerdos.

Para el cálculo de coeficientes de correlación, que son los objetivos previstos en la investigación, se utilizó la ecuación de coeficiente de correlación de Pearson:  $r = 0,78$

Así mismo se formuló las siguientes hipótesis estadísticas:

Ha: Existe algún grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional y conflictos de la gestión educativa.

$$R = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$$

Ho No existe ningún grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional y conflictos de la gestión educativa.

$$R = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$$

Asumiendo un nivel de significancia de  $\alpha = 0.05$ , el valor de la T tabulada es  $t_t = 1,96$ . Este valor se encuentra en la tabla estadística de distribución T de Student con una probabilidad de confianza del 95%, de tipo bilateral, mientras para Rodríguez et al (2016) “que la Tc se obtiene en base a la siguiente fórmula denominada prueba de T para el coeficiente de correlación simple”:

“Luego se procede a la toma de decisiones comparando los valores de la  $t_c$  con  $t_t$  siendo así: Si  $t_c \geq t_t = 1,96$ , entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y se acepta la hipótesis alternativa, caso contrario se acepta la  $H_0$ ”.



Figura 11. Distribución t de Student.

Tabla 16

*Coefficientes de correlación de Pearson y valores de Tc para la prueba de hipótesis estadística.*

Hipótesis estadística	Coefficiente de correlación r	Valor de Tt	Valor de Tc	Decisión
Ha Existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y los conflictos de la gestión educativa $R = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$ Ho No existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y los conflictos de la gestión educativa $R = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$	$r = 0,78$	Tt = 1,96	Tc = 20,63	Se acepta la hipótesis alternativa
Ha Existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y la negociación de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$ Ho No existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y la negociación de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$	$r = 0,86$	Tt = 1,96	Tc = 19,50	Se acepta la hipótesis alternativa
Ha Existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y la meditación de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$ Ho No existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y la meditación de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$	$r = 0,83$	Tt = 1,96	Tc = 16,22	Se acepta la hipótesis alternativa
Ha Existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y la conciliación de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$ Ho No existe correlación entre el desempeño del perfil profesional y la conciliación de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$	$r = 0,85$	Tt = 1,96	Tc = 16,67	Se acepta la hipótesis alternativa
Ha Existe relación correlación entre el desempeño del perfil profesional y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) \neq 0$ Ho No existe relación correlación entre el desempeño del perfil profesional y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa. $R = (V1 \leftrightarrow V2) = 0$	$r = 0,78$	Tt = 1,96	Tc = 15,42	Se acepta la hipótesis alternativa

Fuente: anexo 1 y 2

Como podemos observar en la tabla 16, los valores del coeficiente de correlación y sus respectivas pruebas de hipótesis calculados con la T de Student, hacen que se rechace la hipótesis nula para poder aceptar la hipótesis alternativa, con ello se confirman la hipótesis general y específicas de la investigación.

## 4.2. Discusión

Los resultados referente al tema desempeño del perfil profesional de los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro es regular según la percepción que realizan los docentes de ese distrito, debido a que los directivos regularmente cumplen sus desempeños administrativos, pedagógicos, asuntos institucionales y respecto a la comunidad; este resultado coincide con los hallazgos de Tenorio (2016) El desempeño del perfil profesional del director de esta institución educativa sería inadecuado si se descubriera que no existe una buena organización en la escuela, lo cual puede estar influenciado por la falta de liderazgo en la autoridad principal, y que afecta el proceso normal de trabajo en la labor diaria. Sin embargo, este hallazgo contradice los anteriores. por Camanero (2015), quienes mostraron una mayor presencia de modelos directivos basados fundamentalmente en la gestión frente a aquellos basados en el liderazgo pedagógico; quienes evitaron acciones relacionadas con la coordinación y participación de la comunidad educativa en la gobernanza de los centros; quienes mostraron relaciones entre liderazgo, género y experiencia en el cargo; quien, según los resultados de esta investigación en la dimensión perfil administrativo, desde director coordina constantemente con los docentes para la realización de proyectos innovadores; desarrolla mecanismos de escucha activa para tomar decisiones oportunas; asigna funciones, teniendo en cuenta sus competencias y habilidades en lo que al perfil pedagógico se refiere; incluye el desarrollo de proyectos innovadores por parte de los docentes en el presupuesto anual. En el ámbito de la planificación curricular, dirigen la imaginación hacia fines productivos; en el área de preparación de lecciones, te ayudan a perfeccionar tus habilidades; en el ámbito de la gestión del aula, promueven el uso de estrategias efectivas de aprendizaje; en el ámbito del desarrollo profesional docente, impulsan una mayor eficiencia y eficacia; y en el área de perfil institucional, diseñan cursos para ayudarte a ser más adeptos a promover la diversidad y la inclusión en el aula. mantiene información actualizada sobre los perfiles de sus profesores para que sus puntos fuertes puedan explotarse aún más; Programe capacitaciones periódicas para avanzar en su carrera; reconoce los logros de los docentes tanto dentro como fuera del aula, y reconoce la posibilidad de proyección social en términos de perfil comunitario; Planifique eventos que lo ayudarán a vincularse con los lugareños; Promover el crecimiento de sus iniciativas sociales y sensibilizarlas entre los académicos; Cree planes que reflejen los hallazgos y ayuden a la comunidad a reconocer sus talentos y potencial. Por Gómez (2015) que

afirma que el director de la escuela es indirecto en su discurso, prefiriendo en su lugar evitar la resolución de disputas, y cuyas emisiones verbales están dominadas por un estilo comunicativo moderadamente asertivo matizado por rasgos agresivos que impiden significativamente la toma de decisiones eficaz, esencial para el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales.

Al igual que Rosario (2017) quien muestra que existe relación significativa entre la gestión educativa y el desempeño docente, y alcanza un nivel de 0.837 de grado de correlación positiva alta, que se difiere a los resultados encontrados por Méndez (2015) la satisfacción con la profesión elegida no se relacionó significativamente con el perfil profesional entre los estudiantes del décimo curso de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Ricardo Palma; la satisfacción con la seguridad no se relacionó significativamente con el perfil profesional entre los estudiantes; la pertenencia no se relacionó significativamente con el perfil profesional entre los estudiantes; y la satisfacción laboral no se relacionó significativamente con el perfil profesional entre los estudiantes. No obstante, los resultados de Hurtado (2017) Los profesores de Comas suelen estar de acuerdo en que los directores son líderes y gestores eficaces porque saben motivar a sus equipos, adaptarse a las circunstancias cambiantes y mantener relaciones positivas con sus subordinados. Los profesores suelen coincidir en que estas capacidades de gestión son de muy alta calidad. Al igual que los de Pinto (2018) que existe relación entre gerencia educativa y desempeño docente.

Así mismo los resultados sobre los conflictos de la gestión educativa existentes en las instituciones educativas del distrito de Azángaro encontramos, que los directores gestionan dicho conflicto en nivel regular, debido a que aplican la negociación de conflictos, median, concilian y arbitran los conflictos en nivel regular. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Álvaro (2015) en el sentido de que demuestra conocimiento de las necesidades del grupo e identificación de los puntos fuertes de los individuos, delegando tareas en ellos; y los profesores ven al directivo como un miembro de la comunidad educativa con aspectos que humanizan el proceso educativo en la dinámica líder/seguidor o jefe/subordinado.

También coinciden con las conclusiones Toro (2017), Dado que nunca ha habido una intervención en la gestión de conflictos, y mucho menos evaluaciones del entorno de trabajo y de las dimensiones del conflicto, la formulación de un plan de acción es una

sugerencia que sirvió de plataforma para recomendaciones adicionales de cambio en este lugar de trabajo. De la misma manera con los de Herrera (2015), Los estudiantes de las instituciones educativas oficiales de Girardot han generado significado y sentido de pertenencia al preocuparse por mediar en los conflictos que se generan y construyen con sus compañeros en el contexto del programa de mediación de conflictos, lo cual ha tenido un impacto significativo en el comportamiento argumentativo de los estudiantes. Los resultados siguieron un patrón similar. de Lau (2009) que el Dado que la aplicación práctica del programa contribuye poco o nada a la resolución innovadora de conflictos, es crucial que se realicen estudios sobre el tema de la gestión de conflictos en las aulas. Así indican los resultados de La Torre (2007), muestra que los talleres de investigación son muy beneficiosos para reducir los conflictos en el aula; aunque el alcance del estudio es restringido, el desarrollo de herramientas para examinar los comportamientos relacionados con los conflictos es digno de mención y será de gran utilidad para los educadores.

Finalmente, los resultados de Luque (2018), “obtenidos el grado de relación entre Perfil profesional del director y Gestión educativa en instituciones educativas de la ciudad de Juliaca en el 2017 es alta y positiva,  $r = 7,22$ , dicho resultado coincide con el grado de correlación encontrada en esta investigación de  $r = 0,89$  que indica una correlación alta entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa”.

## CONCLUSIONES

- Primera:** Existe un grado de correlación positiva y muy fuerte entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del Distrito de Azángaro en el año 2019 debido a que los directores tienen regulares niveles de desempeño de perfiles profesionales en lo administrativo, pedagógico, institucional y comunitario, esta conclusión se evidencia con el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,78$  y la prueba de hipótesis:  $T_c = 20,63 > T_t = 1,96$  obtenidas en función de las tablas 06, 15 y sus respectivas figuras.
- Segunda:** Existe un grado de correlación positiva y muy fuerte entre el desempeño del perfil profesional de los directores y la negociación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del Distrito de Azángaro en el año 2019, debido a que los directores siempre están dispuestos a negociar, escuchar y demuestran eficacia en la resolución de conflictos, esta conclusión se evidencia con el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,86$  y la prueba de hipótesis:  $T_c = 19,50 > T_t = 1,96$  obtenidas en función de las tablas 06, 12 y sus respectivas figuras.
- Tercera:** Existe un grado de correlación positiva y muy fuerte entre el desempeño del perfil profesional de los directores y la mediación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del Distrito de Azángaro en el año 2019, debido a que los directores cumplen el papel de mediadores, y hacen participar a las partes involucrados a resolver sus conflictos de manera adecuada, esta conclusión se evidencia con el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,83$  y la prueba de hipótesis:  $T_c = 16,22 > T_t = 1,96$  obtenidas en función de las tablas 06, 13 y sus respectivas figuras..
- Cuarta:** Existe un grado de correlación positiva y muy fuerte entre el desempeño del perfil profesional de los directores y la conciliación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del Distrito de Azángaro en el año 2019, debido a que los directores son admitidos como conciliadores, que manejan técnicas adecuadas, esta conclusión se evidencia con el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,85$  y la prueba de hipótesis:  $T_c = 16,67 > T_t = 1,96$  obtenidas en función de las tablas 06, 14 y sus respectivas figuras.



**Quinta:** Existe un grado de correlación positiva y muy fuerte entre el desempeño del perfil profesional de los directores y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del Distrito de Azángaro en el año 2019, debido a que los directores demuestran identidad con la institución y no permite la intervención de terceros para solucionar conflictos, esta conclusión se evidencia con el valor del coeficiente de correlación  $r = 0,78$  y la prueba de hipótesis:  $T_c = 15,42 > T_t = 1,96$  obtenidas en función de las tablas 06, 15 y sus respectivas figuras.

## RECOMENDACIONES

- Primera:** A los directores de las instituciones educativas del distrito de Azángaro, deben de orientar sus perfiles profesionales en función a la gestión educativa a fin de dar cumplimiento a los compromisos de gestión escolar, así mismo asumir con mucha responsabilidad el liderazgo pedagógico tomando en cuenta que la correlación es positiva y fuerte por los regulares niveles de desempeño del perfil profesional y la gestión de conflictos institucionales en el área de la gestione educativa.
- Segunda:** A los directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Azángaro, se sugiere que deben capacitar a los docentes y administrativos en la gestión de conflictos a fin de aminorar los incidentes que podrían ocasionarse en la institución educativa.
- Tercera:** A los docentes de las instituciones educativas del distrito de Azángaro, se sugiere que participen en la gestión de cloncitos en apoyo a los directores, quienes encabezan la resolución de conflictos dentro de sus funciones como directivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Achata, M. (2019). *Análisis del sistema de control interno y la gestión administrativa de la empresa operadora logística: transportes MIZU S.C.R.L. Arequipa – 2019* (Tesis de pregrado).  
[http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15474/Achata\\_Castro\\_Mayumi.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15474/Achata_Castro_Mayumi.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Aguilera, B., Gómez, J., Morollón, M. y Abad, J. (1996). *Educación intercultural. Análisis y resolución de conflictos*. Madrid: Editorial Popular.
- Álvaro, M. (2015). *Manejo de conflicto del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del docente* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15037/Raya\\_PH.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15037/Raya_PH.pdf?sequence=1)
- Arana, M. (1998). *Principios y Procesos de la Gestión Educativa. Colección Biblioteca Pedagógica*. Lima: San Marcos.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asias, P. (2019). *Clima institucional y gestión de la educación en la institución educativa secundaria nacional mixto "Señor de Ccoyllor Ritty"– Ocongata – 2018*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional San Antonio de Abad del Cusco, Cusco.
- Baque, G. y Vigueras, J. (2021). El docente y su desempeño en la educación virtual. *Polo del conocimiento*, 6 (3), 991-1005.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926884>
- Bolívar, A. y Ritacco, M. (2016). Identidad profesional de los directores escolares en España. Un enfoque biográfico narrativo. *Opción*, 163-183.  
<https://www.redalyc.org/pdf/310/31046684010.pdf>
- Camanero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona*. Ujiversitat Rovira I Virgili
- Capacho, E. y Rincón, G. (2018). *La Gestión Educativa y sus Implicaciones en las Instituciones Educativas en Tiempos de Posacuerdo* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.
- Carnevale, P., Siah, Cha, Y., Wan, C. y Fraidin, S. (2005). *Cultura y mediación de disputas. Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.

- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la investigación científica*. Puno: Corporación SIRIO EIRL.
- Condoy, M. y Chumpik, T. (2023). Perfil profesional y el liderazgo directivo de los administradores educativos del Ecuador. *Ciencia Latina*. 7 (3).  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/6321>
- Córdova, I. (2017). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima: San Marcos.
- Cuayla, A. y Tapia, A. (2020). *Influencia del clima institucional en el desempeño docente en la Institución Educativa Almirante Miguel Grau Seminario de Ilo en el año 2019* (Tesis de complementación académica). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.  
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e4b62f1b-939c-4da3-86a6-50ccf50a3a49/content>
- Daft, R. (2006). *Resolución de casos prácticos breves sobre conflicto y negociación. Simulación de un proceso de negociación*. México: McGraw-Hill.  
<https://organizacionempresas.ugr.es/sites/dpto/oe1/public/inline-files/2281132.pdf>
- Delors, J. (1996). *Informe a la UNESCO de la comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*. París: Ediciones UNESCO.
- Dorado, M. (2005). *Aspectos emocionales en la gestión del conflicto. Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Gómez, B. (2015). *La comunicación en la resolución de conflictos entre los docentes y la gerencia escolar*. <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/2080/1/bgomez.pdf>
- Herrera, P. (2015). *Reflexionando en torno a la violencia escolar: estrategias de prevención e intervención. (Documento de apoyo de Seminario para Directores y Orientadores)*. Concepción, Chile: Editorial Universidad San Sebastián.
- Huatta, S. (2019). *Liderazgo pedagógico y gestión educativa en las instituciones secundarias de la ciudad de Puno*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano, Puno.  
<http://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11382>
- Hurtado, L. (2017). *El liderazgo y el desempeño gerencial de los directores, según percepción de los docentes en las instituciones educativas de Fe y Alegría en Comas, 2016*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle:  
<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1317/TM%20ADGp%203273%20H1%20-%20Hurtado%20Solis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Institución Educativa Chachagui. (2010). *Gestión Comunitaria*.

<http://educachagui.blogspot.com/p/gestion-comunitaria.html#:~:text=La%20Instituci%C3%B3n%20Educativa%20Chachag%C3%AD%20concibe,la%20comunidad%20se%20organice%2C%20defina>

Jaramillo, O. (2015). Pertinencia del perfil de los profesionales de la información con las demandas del mercado laboral. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 111-120. <http://eprints.rclis.org/25146/1/RIB%2038-2%20art.%201.pdf>

La Torre, A. (2007). *Eficacia de un programa de talleres de investigación protagónica para el mejoramiento del manejo de conflictos en el aula* (Tesis de maestría ). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima.

Lau, S. (2009). *Validación de un Programa de pensamiento lateral para la resolución creativa de conflictos en estudiantes de un ISP de educación inicial de Lima* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima.

Lopez, J. (2017). *Relación entre clima institucional y desempeño docente de los instructores militares en la Escuela Militar De Chorrillos* (Tesis de Maestría). Universidad de Piura. Lima. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/2892>

López, T. (2008). *Gestión de Conflictos. Reflexión escrita por el Abg. Tito Antonio López Aparicio para el curso de LIDERAZGO PERSONAL del Centro de Formación Social de la UCB y la Comisión Arquidiocesana de Pastoral Social - Cáritas del Arzobispado de Santa Cruz en junio del año 2001*. <https://docplayer.es/6669604-Gestion-de-conflictos.html>

Luque, E. (1996). *Gerente de Centros Educativos*. Lima: Corporacion Grafica Navarrete.

Luque, W. (2018). *Perfil profesional de los directores de instituciones educativas y conflictos por pésima gestión educativa en el distrito de Juliaca 2016* (Tesis de segunda especialización). Universidad Nacional del Altiplano. [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10086/William\\_Nelson\\_Luque\\_Bautista.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/10086/William_Nelson_Luque_Bautista.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mamani, A. (2016). *Relación entre la supervisión y gestión pedagógica en las instituciones educativas primarias de la ciudad de Yunguyo en el año 2014*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional del Altiplano. <http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/6240/EPG833-00833-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martín, A. (2017). *Formación pedagógica para la acción docente y gestión del aula*.

<http://hdl.handle.net/10481/48332>

- Martínez, M., Pabón, M. y Cortés, L. (2018). *Políticas públicas educativas en relación a la convivencia y la paz y sus implicaciones en el marco de la gestión educativa y la educación para la paz. Propuesta para la formulación de una política educativa en el marco del posconflicto*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/35371/trabajo%20de%20grado%20Mayerly%20Pabon%252c%20LorenaCort%20A9s%20y%20Magdalena%20Mart%20ADnez.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Martínez, I., Guerra, J. y Munduate, L. (2005). *Poder y procesos de influencia en la negociación. Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Medina, F. y Munduate, L. (2005a). *Evaluación de la gestión del conflicto. Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Medina, F. y Munduate, L. (2005b). *La naturaleza de la negociación. Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.
- Medina, F., Luque, P. y Cruses, S. (2005). *Gestión del conflicto*. Madrid: Pirámide.
- Méndez, M. (2015). *Perfil profesional y la satisfacción de la profesión elegida en estudiantes del décimo ciclo de la facultad de Arquitectura de la universidad Ricardo Palma, año 2014*. (Tesis de doctorado). Universidad de San Martín de Porres. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1479/mendez\\_lmte.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/1479/mendez_lmte.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Peru: Corporacion Grafica Navarrete.
- MINEDU. (2017). *Compromisos de Gestión Escolar y Plan Anual de Trabajo de la IE 2017*. Lima. <http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/>.
- Ministerio de Educación. (2003). Ley General de Educación Nro. 28044. [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/siteal\\_peru\\_0112.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_peru_0112.pdf)
- Ministerio de Educación de Chile [MINEDUC] (2015). Marco para la buena dirección y liderazgo escolar. Santiago de Chile: MINEDUC. Recuperado el 28 de junio de 2016 de [http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE\\_2015.pdf](http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf)
- Ministerio de Educación. (2012). Reglamento de la ley N° 28044 - Ley general de educación. [http://www.minedu.gob.pe/files/3926\\_201207101510.pdf](http://www.minedu.gob.pe/files/3926_201207101510.pdf)

- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES] (2009). Introducción a la cultura de paz. Lima: Trama.
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES] (2008). Guía para el manejo constructivo de los conflictos. Lima: MIMDES. Industria Gráfica MACOLE S.R.L.
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, 237-252. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052017000200013](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052017000200013)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales: Directrices para mejorar el desempeño (1ª ed. ). Centro Internacional de Formación. Recuperado el 22 de mayo de 2016 de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)
- Peralta, A. (2019). *Administracion y Gestion Educativa. Metodologia y Experiencias*. Lima, Peru: Dardav.
- Pérez, G. y Pérez de Guzmán, M. (2011). *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento*. Madrid: Narcea.
- Pinto, C. (2018). *Gerencia educativa y desempeño docente en las IEP de la ciudad de Ayaviri 2016*. (Tesis de maestria). Universidad Nacional del Altiplano, Puno. <https://tesis.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/11921>
- Pirela , J., Prieto, C. y Pulido, N. (2017). Evaluación del perfil profesional en Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística de la Universidad de La Salle, Colombia, desde la perspectiva de los egresados. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 1-17. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2307-21132017000400003&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2307-21132017000400003&lng=es&nrm=iso)
- R.M. N° 189-2021-MINEDU. (2021). Disposiciones para los comités de gestión escolar en las instituciones educativas públicas de educación básica. Lima: Recuperado: <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1897558-189-2021-minedu>.
- R.M. N° 712-MINEDU. (2018). Orientaciones para el desarrollo del año escolar 2019 en Instituciones Educativas y Programas Educativos de la Educacion Basica. Lima: Recuperado: <http://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads>.
- Raya, H. (2018). Gestión educativa y el manejo de conflictos en las Instituciones educativas de la RED N° 6, Cercado de Lima, 2016. Obtenido de

[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15037/Raya\\_PH.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/15037/Raya_PH.pdf?sequence=1)

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. San Diego. California: Pearson Educación.

Rosario, A. (2017). *La gestión educativa y el desempeño docente de educación secundaria de la institución educativa Augusto B. Leguía, distrito Puente Piedra – Lima –2016*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7005/Rosario\\_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7005/Rosario_fa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Segil, M. (2023). *El liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundaria en las instituciones educativas públicas del distrito de Pachacámac de la UGEL 01, 2018* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/19606/Segil\\_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/19606/Segil_rm.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa. (2013). Manual para elaborar perfiles profesionales. [https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/06\\_Manual-elaborar-perfiles-profesionales.pdf](https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/06_Manual-elaborar-perfiles-profesionales.pdf)

Tenorio, J. (2016). *Análisis del Liderazgo Educativo en la Gestión Directiva del Colegio Fiscal Luis Tello Ripalda de la Ciudad de Esmeraldas en el Año 2014*. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/911/1/TENORIO%20CAMPOS%20JOVANNY.pdf>

Ticona, W. (2017). *Clima institucional y el desempeño docente en la institución educativa secundaria “José Carlos Mariátegui” de la ciudad de Ilave*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional del Altiplano – Puno. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/8520>

Toro, E. (2017). Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.

UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima: Lance Grafico.

Van de Vliert, E. y De Dreu, C. (2005). *El conflicto en las organizaciones. La optimización del rendimiento mediante la estimulación del conflicto*. Madrid: Pirámide.



Vázquez, S., Liesa, M. y Bernal, J. (2016). *El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos*. España: Perfiles Educativos, 158-174.

Villalobos, M. y Pertuz, F. (2019). Manejo de conflictos en el emprendimiento de las empresas del sector gastronómico de Santa Marta Colombia.  
<https://www.redalyc.org/journal/5727/572761149002/572761149002.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario de desempeño del perfil profesional de los directores

#### INSTRUCCIONES:

Estimado colega, me dirijo a usted para solicitarle encarecidamente responder el siguiente cuestionario a cerca del desempeño del perfil profesional del Director de su Institución Educativa. Los resultados servirán para materializar un trabajo de investigación. A continuación, aparece un conjunto de preguntas, se solicita que marque con una X la respuesta de su preferencia.

**ESCALA DE VALORES:** Nunca : 1, A veces: 2, Casi siempre: 3. Siempre: 4.

<b>DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. Administra recursos para apoyar proyectos creativos de los docentes.				
2. Incluye en el presupuesto anual el desarrollo de proyectos innovadores de los docentes				
3. Coordina constantemente con los docentes para la realización de proyectos innovadores				
4. Asigna funciones, teniendo en cuenta tus destrezas y habilidades.				
<b>DIMENSIÓN PEDAGOGICA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5. Procura que dentro de la planificación curricular se canalice tu creatividad.				
6. Realiza acciones que potencien tus habilidades, para elaborar las sesiones de aprendizaje.				
7. Fomenta el manejo de estrategias de aprendizaje en tus sesiones de clases.				
8. Incentiva el desarrollo profesional docente a través de la eficiencia y eficacia.				
<b>DIMENSIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. Desarrolla programas para potencializar tus habilidades en igualdad de oportunidades.				



10. Actualiza la información de los perfiles de su personal docente para identificar sus potencialidades en bienestar de la Institución Educativa				
11. Programa capacitaciones constantes para tu desarrollo profesional				
12. Reconoce los logros personales y profesionales de los docentes, obtenidos dentro y fuera de la Institución.				
<b>DIMENSIÓN COMUNITARIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13. Permite la proyección social para evidenciar tus potencialidades				
14. Diseña actividades que afianzan la relación con la comunidad				
15. Facilita el desarrollo de tus proyectos sociales para darlos a conocer a la comunidad educativa				
16. Diseña estrategias que permitan que tus habilidades y potencialidades se hagan visibles a la comunidad.				

## Anexo 2. Cuestionario de conflictos de gestión educativa

### INSTRUCCIONES:

Estimado colega, me dirijo a usted para solicitarle encarecidamente responder el siguiente cuestionario a cerca de los conflictos de gestión educativa en su Institución Educativa. Los resultados servirán para materializar un trabajo de investigación. A continuación, aparece un conjunto de preguntas, se solicita que marque con una X la respuesta de su preferencia.

**ESCALA DE VALORES:** Siempre: 4. Casi siempre: 3. A veces: 2. Nunca: 1.

<b>NEGOCIACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. El directivo siempre está dispuesto a negociar para solucionar cualquier conflicto.				
2. El directivo, para solucionar el conflicto con los docentes, prefiere intervenir él y no mandar a terceros.				
3. Al momento de resolver el conflicto, los directivos tienen la costumbre escuchar a todas las partes involucradas.				
4. Por lo general los directivos son eficaces en cuanto a los resultados obtenidos en una negociación				
<b>MEDIACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5. Al momento de resolver el conflicto, el directivo cumple la función de un mediador imparcial.				
6. Al momento de resolver el conflicto, el directivo, como mediador, logra que las partes analicen las cuestiones en disputa.				
7. El director induce a las partes para que ellos mismos logren la resolución del conflicto.				
8. No permite que las partes resuelvan sus conflictos por sus propios medios en otra ocasión				
<b>CONCILIACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. Los docentes admiten que el directivo intervenga para conciliar				
10. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo posee técnicas propias de un gran conciliador.				



11. Cuando hay un conflicto entre docentes, el directivo propone la solución más viable.				
12. El directivo logra que las partes acepten la solución propuesta				
<b>ARBITRAJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13. El directivo se siente plenamente identificado con la Institución Educativa.				
14. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo impone una sanción si viene al caso				
15. Para resolver los conflictos con sus docentes, el directivo no prefiere solicitar la intervención de un tercero que no pertenezca a la institución para que tome una decisión.				
16. El directivo gestiona conflictos de manera asertiva				

**Anexo 3. Matriz de consistencia**

**TÍTULO: DESEMPEÑO DEL PERFIL PROFESIONAL DE LOS DIRECTORES Y SU RELACIÓN CON LOS CONFLICTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE AZÁNGARO AÑO 2019.**

<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cuál es el grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro en el año 2019?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar el grado de correlación entre el desempeño del perfil profesional de los directores y los conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas públicas del distrito de Azángaro en el año 2019</p>	<p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b> correlacional</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la negociación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?</li> <li>- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la mediación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?</li> <li>- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la conciliación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?</li> <li>- ¿Cuál es la relación existente entre el perfil profesional de los directores y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro?</li> </ul>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la negociación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.</li> <li>- Precisar la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la mediación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.</li> <li>- Identificar la relación existente entre el perfil profesional de los directores y la conciliación de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.</li> <li>- Establecer la relación existente entre el perfil profesional de los directores y el arbitraje de conflictos de la gestión educativa en las instituciones educativas secundarias del distrito de Azángaro.</li> </ul>	<p><b>DISEÑO ESTADÍSTICO:</b> Formula de coeficiente de correlación de Pearson y T de Student. <b>Población</b> La población está constituido por todos los docentes del distrito de Azángaro en el año 2019, en una cantidad de 172 docentes. <b>Muestra</b> Aplicando el criterio de muestreo censal se consideró la muestra a los 172 docentes</p>



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

## AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Posifrio QUISPE MENDOZA  
identificado con DNI 29657283 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Maestría en Educación Mención Administración de la Educación  
informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

"Desempeño del Perfil Profesional de los directores y su relación en  
los conflictos de la gestión Educativa en las instituciones  
educativas públicas del distrito de Azángaro año 2019"

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 4 de enero del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



Universidad Nacional  
del Altiplano Puno



VRI  
Vicerrectorado  
de Investigación



Repositorio  
Institucional

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Porfirio Quispe Mendoza  
identificado con DNI 29657283 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
Maestría Educación Mención Administración de la Educación

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:  
"Desempeño del perfil profesional de los Directores y su relación en los conflictos de la gestión Educativa en las instituciones Educativas Públicas del distrito de Azángaro año 2019"

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 4 de enero del 2024

FIRMA (obligatoria)



Huella