

# LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA GUAJIRA-COLOMBIA

\* Trabajadora Social. MSc. en Gerencia de Recursos Humanos. Docente e investigadora de la Universidad de La Guajira, con experiencia en actividades de docencia, investigación y extensión; Directora y evaluadora de tesis de pregrado y posgrado; Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales; Autora y coautora de publicaciones en revistas científicas indexadas y homologadas, así como de libros y capítulos de libros; Miembro del grupo de investigación "Encuentro con la Investigación" (ENCI).

\*\* Trabajadora Social; Magister en Desarrollo y Gestión de Empresas Sociales. Especialista en Gerencia Social; Docente e investigadora de la Universidad de La Guajira, con experiencia en docencia, investigación y extensión; Directora y evaluadora de tesis de pregrado y posgrado. Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales.; Autora y coautora de publicaciones en revistas científicas indexadas y homologadas, así como de libros y capítulos de libros; Miembro del grupo de investigación "Encuentro con la Investigación" (ENCI).

*Leadership Styles and Conflict Resolution in the Educational Institutions of the Department of La Guajira-Colombia*

DOI: [10.69633/dxadm242](https://doi.org/10.69633/dxadm242)

Recibido: 26/11/2024 Aceptado: 12/02/2025

\*Elvis Eliana Pinto Aragón (Coord.)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9866-9751>  
Universidad de La Guajira - Colombia  
epinto@uniguajira.edu.co

\*\*Clara Judith Brito Carrillo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8788-7326>  
Universidad de La Guajira - Colombia  
clarabrito@uniguajira.edu.co

\*\*\*Carmenza Leonor Mendoza Cataño

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7065-8794>  
Universidad de La Guajira - Colombia  
cmendoza@uniguajira.edu.co

## RESUMEN

La presente investigación busca determinar los estilos de liderazgo de los directivos y docentes de aula, así como su incidencia en la resolución de conflictos en las instituciones educativas del Departamento de La Guajira (Colombia). La metodología utilizada fue de enfoque cuantitativo, un tipo de investigación descriptiva, de campo, no experimental. Se elaboró un cuestionario de 55 ítems aplicado a 115 funcionarios, entre rectores, directivos y docentes de aula. El instrumento fue validado por expertos y la confiabilidad del

mismo fue certificada según Alfa Cronbach de 0,894, considerándolo de alta confiabilidad. Procesados los resultados se concluye: (a) existe escasa fortaleza en el ejercicio del liderazgo, debido a que directivos y docentes están bajamente focalizados en las oportunidades que ofrece el entorno, teniendo cierto grado de control en la resolución de los conflictos; (b) el estilo de liderazgo predominante es el democrático o participativo, seguido del educativo, que si bien es el más idóneo, requiere fortalecerse ante los múltiples problemas que confrontan estos centros educativos; y, (c) la mediación es la estrategia más utilizada para la resolución de conflictos a través de comités, sin obviar la participación de directivos y docentes.

**Palabras clave:** *lider, estilos de liderazgo, gestión educativa, conflicto, resolución de conflictos.*

### ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the leadership styles of classroom managers and teachers and their impact on conflict resolution in the educational institutions of the Department of La Guajira (Colombia). The methodology used was under the quantitative approach, the type of research was descriptive, field, non-experimental. A questionnaire was developed consisting of 55 items which was applied to 115 officials, including rectors, directors and classroom teachers of educational institutions in the Department of La Guajira. The instrument was validated through expert judgment and its reliability was according to Cronbach's Alpha of 0.894, considered high reliability. After processing the results, it is concluded: (a) there is little strength in the exercise of leadership, because managers and teachers are poorly focused on the opportunities offered by the environment, having a certain degree of control in the resolution of conflicts; (b), the predominant leadership style is democratic or participatory, followed by educational which, although it is the most suitable, requires strengthening in the face of the multiple problems that these educational centers face; (c) mediation is the most used strategy for resolving conflicts through committees, without ignoring the participation of directors and teachers.

**Keywords:** *leader, leadership styles, educational management, conflict, conflict resolution*

\*\*\* Psicóloga, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo; Magister en Gerencia de Recursos Humanos. Doctora en Ciencias Gerenciales; Estudios Posdoctorales en Gerencia de la Educación Superior; Docente de planta de la Universidad de La Guajira con experiencia en docencia, investigación y extensión; Directora y evaluadora de trabajos de pregrado y posgrado. Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales. Autora y coautora de publicaciones en revistas científicas indexadas y homologadas, así como de libros y capítulos de libros; Miembro del grupo de investigación "Encuentro con la Investigación" (ENCI).

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los sistemas educativos experimentaron una serie de transformaciones significativas con el fin de responder a las exigencias de una sociedad en continua evolución. Se incorporaron fundamentos, enfoques y teorías orientadas hacia la integralidad de los procesos de enseñanza, así como en procura de una nueva concepción de las relaciones entre docentes y estudiantes. Con base en estas ideas, se ha dado mayor importancia a la temática de los estilos de liderazgo de quienes gerencian las instituciones educativas; lo que conlleva un trabajo complejo y multidisciplinario en el cual, además de la calidad educativa, se requiere el establecimiento de condiciones acordes para la convivencia en el aula.

El liderazgo y sus diversos estilos han sido estudiados ampliamente. En educación, dichos estudios describen la gestión directiva de los centros escolares, mostrando cómo la administración del proceso de enseñanza y aprendizaje desarrolla las condiciones más apropiadas, tanto para docentes y estudiantes como para quienes cumplen funciones de dirección y administración de estas instituciones, atendiendo el impacto que puedan generar conflictos derivados de la interacción entre sujetos con personalidades e intereses disímiles, buscando soluciones consensuadas, con base en el diálogo y la mediación, impulsando un proceso coordinado y sistemático para conducir a los departamentos de una organización hacia las metas establecidas.

En el caso de las instituciones escolares, son oportunas las aseveraciones de Gibson et al. (2008), en cuanto a que los tipos de liderazgo inciden directamente en los procesos llevados a cabo por uno o varios individuos (rectores), con el fin de coordinar las actividades de los subalternos (docentes, personal administrativo y servicios generales), para así lograr

resultados más efectivos y eficaces en lo que respecta a las actividades académicas y administrativas de los centros de enseñanza.

Por otra parte, la resolución de conflictos consiste en la aplicación de un conjunto de habilidades y destrezas que tienen la finalidad de comprender e intervenir en la solución pacífica de las diferencias que se generan entre las personas (o grupos) como consecuencia de una confrontación de intereses. En tal sentido, Cardona (2008) asume el conflicto como “un elemento ineludible de las relaciones humanas, el cual puede ser positivo siempre que tenga una base real y se mantenga dentro de ciertos cauces”, asumiendo que una gestión directiva orientada hacia el abordaje y resolución asertiva de los conflictos puede generar resultados satisfactorios en el corto y mediano plazo, incidiendo positivamente en las relaciones personales entre diversos agentes que hacen vida en los centros educativos, además de suscitar nuevas posibilidades de aprender a partir de las diferencias entre las personas.

En España se han dado pasos significativos para el análisis y resolución de conflictos en las aulas, como explica Bessone (2012). Se inició por cambiar la idea de conflicto como sinónimo de confrontación, para empezar a asumirlo como una consecuencia inevitable de la interacción humana. Partiendo de esta noción, el paso siguiente consistió en la contextualización de las estrategias de resolución, para lo cual se tomaron los referentes socioculturales de las comunidades, involucrando en muchos casos a los padres o representantes, a fin de establecer un sentido colectivo de responsabilidad ante el conflicto.

En Chile, el Ministerio de Educación (2014), reconoce que la presencia de conflictos generados a partir de la convivencia escolar es una situación inevitable y propia de la interacción humana, la cual puede ser gestionada de manera oportuna a fin de construir experiencias de aprendizaje colectivo. Para lograr este cometido, la escuela debe ofrecer condiciones para que las partes involucradas en la disputa:

Superen el tradicional método adversarial de ganar a costa de la pérdida del otro, y den paso a nuevas posibilidades que, a través de los métodos colaborativos, permitan que ambas partes se reconozcan, se revaloricen y aprendan, en el proceso de resolución del conflicto, formas pacíficas de entender y superar el o los conflictos. (p.9)

En el caso de la educación colombiana, los estilos de liderazgo son una marca impresa sobre la gestión directiva, la cual es asumida por el Ministerio de Educación Nacional (2018) como “un proceso sistemático orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos”. Para lograr estos objetivos, los centros gozan de cierta autonomía institucional que les permite responder de una manera más idónea a las necesidades educativas de orden local, regional y nacional.

En lo que respecta a la resolución de conflictos, el sistema educativo colombiano ha mostrado avances significativos en los últimos 5 años, sin embargo, las situaciones de violencia escolar e intolerancia siguen marcando la pauta en muchas instituciones públicas y privadas del país, generando conflictos de intereses que muchas veces escapan de las manos de los docentes. En tal sentido, Retrepo (2007) afirma que, habiendo conflictos en todos los niveles del sistema

educativo, una de las causas por las que no se han podido atender oportunamente recae en la idea errónea de muchos docentes y directivos, que se empeñan en erradicar el conflicto en vez de asumirlo como una experiencia de aprendizaje.

Por lo dicho, se ha fortalecido la confrontación a través del liderazgo de directivos y maestros, como una alternativa para que cada una de las partes exponga su visión de los hechos sin restricciones, a través de un dialogo franco en el que ambas puedan exteriorizar sus sentimientos sin incurrir en la agresión física o el irrespeto hacia el adversario. Se reconoce así que la gestión directiva de las instituciones educativas colombianas no termina de asumir el conflicto como una dinámica propia de las relaciones interpersonales. La presencia de tabúes y preconcepciones sobre el hecho, ha limitado el impacto de proyectos orientados hacia una convivencia basada en las diferencias y en la pluralidad de perspectivas.

Partiendo de esta realidad, se abordó el caso específico de las instituciones educativas en el departamento La Guajira de Colombia, ya que en ellas se habría una serie de circunstancias que reflejarían deficiencias de la gestión directiva en la resolución de conflictos entre los estudiantes de educación secundaria. Dentro de los síntomas de tal situación, está la desvinculación que hay entre el tipo o estilo de liderazgo ejercido por los encargados de la gestión directiva de los centros y la realidad en las aulas, con la priorización de las funciones administrativas, delegando a los docentes todo lo relacionado con el comportamiento de los educandos dentro y fuera del aula, por lo que el abordaje de los conflictos se plantearía solo desde la perspectiva particular de cada docente, lo que agrava los conflictos, que al no ser mediados, generan situaciones de enfrentamiento entre estudiantes, involucrándose familiares y amigos.

## **Liderazgo: Diversos Estilos**

El accionar del liderazgo comienza con el reconocimiento de la jerarquización como manera de organización. Al ser un concepto arraigado, del mismo brotan varios estilos, los cuales van de la mano de las diversas personalidades del individuo; por esto Casanova (2017) indica que el liderazgo permite el reconocimiento de perfiles y estilos según la relación interpersonal con los demás sujetos, fomentando o no el trabajo en equipo. Con base en esto, se pueden distinguir los siguientes estilos de liderazgo:

**Democrático.** La principal característica de este tipo de liderazgo es mantener una buena relación con todo el equipo de trabajo, permitiendo dinamismo y equilibrio, al motivar a los subordinados a realizar las actividades con entusiasmo hacia el logro de los objetivos, incentivando, estimulando e impactando en el entorno social con responsabilidad.

**Autocrático.** El líder se caracteriza por dar órdenes sin consultar previamente a sus colaboradores. Es imperativo y firme, mantiene una relación vertical y de superioridad con su equipo de trabajo, posee una relación desconfiada, pasiva y miedosa, no toma en cuenta la opinión de los demás, comparte poca información con sus subordinados y si lo hace la procesa de manera incompleta, de acuerdo al interés que tenga al respecto.

**Liberal o Laissez-faire.** Aquí, el líder ejerce poco poder, otorga a sus trabajadores independencia en sus actividades laborales, depende de sus subordinados para fijar tareas, apoya a su equipo de trabajo proporcionándole información, no ejerce función porque delega toda la responsabilidad a sus subalternos, recayendo toda iniciativa en el equipo de trabajo.

**Educativo.** El líder moviliza e influye en otros a fin de articular acciones en pro de compartir las metas de la institución educativa. Se distingue por incidir en el mejoramiento y cambio del sistema escolar, impactando directamente en la enseñanza del estudiantado.

### **El Estilo de Liderazgo en la Gestión Educativa**

Una distinción de la personalidad del individuo o, incluso, de las organizaciones, es el estilo de liderazgo que imprime a la gestión directiva, por cuanto ésta se basa en una serie de principios que buscan conducir a las diferentes instancias de la institución educativa hacia sus metas.

En este sentido, especialistas como Eroles et al. (2000, p.273), explican que el estilo de liderazgo condiciona las actitudes y acciones específicas que acomete el director para lograr los resultados esperados en el tiempo establecido; para ello, se vale de una serie de principios que determinan cuándo son aplicados cumpliendo su propósito, o si es necesario introducir correctivos.

La conducta de los dirigidos, en palabras de los citados autores, es quizás la mejor manifestación del tipo de liderazgo que ejerce el directivo de una organización; en el caso de las instituciones educativas, esta influencia abarca al docente de aula. Representa la combinación de actitudes reflejadas en emociones y sentimientos involucrados en la prestación del servicio; y hace al comportamiento como serie de acciones medibles que se ejecutan para cumplir objetivos y contenidos programáticos, incluyendo el nivel de compromiso con la institución y el trabajo en equipo.

Seguidamente, el desempeño es el producto resultante del accionar del líder. Aquí se detectan aciertos y deficiencias en los lineamientos de la gestión, revelando la calidad de la enseñanza,

la eficiencia administrativa del centro y la pertinencia de los proyectos emprendidos; y finalmente, la competencia evidencia el nivel de desarrollo de las actuaciones del directivo y del docente; actuaciones que están estrechamente relacionadas con la capacitación y/o autoformación para el mejoramiento continuo de la organización y del personal, con la finalidad de innovar el desarrollo del conocimiento, bien sea de forma empírica o bien de manera estructurada.

En todo caso, como se ve, los estilos de liderazgo modelan la gestión de un directivo o de un docente de aula, en tal sentido, como expresa Graffe (2002, p.2), dichos estilos deben ser aprovechados para propiciar, evaluar y mejorar las funciones de las instituciones educativas, coordinando además las políticas interinstitucionales que rigen la relación de la escuela con su entorno, siendo clave el estilo de liderazgo que se aplique en el monitoreo de la enseñanza y la evaluación del rendimiento individual y grupal de docentes y estudiantes.

También Santoyo (2005) afirma que cuando se hace referencia a los lineamientos de gestión, es casi imposible desvincularlos de los estilos de liderazgo, por cuanto son las acciones que establecen los directivos y equipo de trabajo de la organización para conseguir sus metas y objetivos; que sirven a su vez, como una guía para responder a las necesidades detectadas, a los cambios deseados, a las nuevas acciones que se requiera emprender y a las reestructuraciones que sean necesarias a fin de generar una cultura de innovación que permita al centro educativo adaptarse a las variaciones de su ambiente externo o interno.

### **Estilos de Liderazgo y Resolución de Conflictos**

El término conflicto, como explica Torregro (2000), refiere a un conjunto de dos o más situaciones hipotéticas excluyentes,

que no pueden darse en forma simultánea. Por tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea o una discusión en que una de las partes intenta imponerse a la otra; en esto, adquiere un papel decisivo el estilo de liderazgo que haya en la institución.

Por su parte, Caramés et al. (2011) señalan que habiendo diferentes métodos para resolver conflictos, y sea cual fuere la estrategia adoptada, la misma es influida por el estilo de liderazgo de los actores involucrados, aunque siempre se tenga por ideal la cooperación en vez de la competición entre las partes. Por ello, las acciones deben enfocarse en el futuro y no en el pasado, así como también enfatizar la posibilidad de que ambas partes ganen con la resolución del conflicto. Por consiguiente, se requiere de honestidad y franqueza, tanto entre las partes como en el agente mediador (en caso de requerirlo).

En la medida en que los conflictos se centran en emociones, relaciones, trabajo/carrera, educación, dinero, placer, entorno y salud, Mackay y Fanning (2008) indican que la primera tarea de gestión consiste en determinar el catalizador del conflicto, antes de adoptar una estrategia apropiada para enfrentarlo. Siendo también importante, considerar las creencias arraigadas de quienes mantienen el conflicto.

*Mediación.* Es una de las estrategias más utilizadas; se asocia a los liderazgos democráticos y representa, en palabras de Armas (2003, p.2), una negociación cooperativa, porque cada parte involucrada obtiene un beneficio. En consecuencia, implica una alternativa “no adversarial”, en la que no se presenta la dualidad antagónica de ganador y perdedor. Así, la mediación es una excelente opción cuando la relación entre las partes está por encima de sus intereses en el conflicto.

*Negociación.* Método vinculado frecuentemente con el liderazgo liberal o Laissez-faire, en el que los directivos

ejercen poco poder; esta forma de resolución de conflictos, explica Nina (2006, p.45), es un proceso de diálogo entre dos o más personas que intentan superar sus diferencias a través de una exposición de los intereses que les asisten, a fin de evitar que dichos desacuerdos se tornen en obstáculos. La negociación conduce a la reconciliación de las diferencias, comprometiendo posiciones e intercambiando puntos de vista a fin de establecer acuerdos.

*Confrontación.* Caamaño (2012) indica que esta estrategia supone un enfoque racional en la resolución de problemas; usualmente es protagonizado por líderes autocráticos, aquí las partes en disputa resuelven sus diferencias planteándose acciones alternativas y escogiendo la mejor estrategia para solventar sus desavenencias. Una de las partes puede salir victoriosa en detrimento de la otra, pero ambas están obligadas a respetar el acuerdo, aunque (a diferencia de la mediación y negociación) no se garantice que las relaciones sociales entre los involucrados se mantengan.

### **El Líder Democrático en la Resolución de Conflictos**

Un liderazgo democrático es un valor agregado a las competencias de cualquier directivo y/o docente, pues impregna de comunicación asertiva, diálogo efectivo y mediación conciliatoria a todas las acciones que estratégicamente se desarrollan para conseguir objetivos y metas institucionales. Por ello, cuando la gestión educativa está en manos de un líder democrático, se garantiza en buena medida que la planificación (con sus objetivos, recursos, procedimientos y evaluación de resultados), como señala la Universidad de Chile (2012), no genere conflictos, fundamentalmente porque este tipo de líder se caracteriza por delegar funciones en quienes se encuentran involucrados en un proyecto, propuesta o situación específica, determinando de manera consensuada las contingencias necesarias en caso de no concretarse los resultados esperados.

Por eso, cuando surge un conflicto, convoca con efectividad a todos los actores para que juntos lleven la situación a su previsión, reducción o eliminación.

En el caso del docente de aula, indican Blasco y Pérez (2007), los líderes democráticos no se adaptan a las situaciones conflictivas, por el contrario, intervienen en ellas para corregirlas. Por esto, su característica es la conducta preventiva, es decir que buscan conocer —antes de actuar—, si el conflicto es entre dos o más individuos (que manejan su sola perspectiva individual) o si es entre grupos de personas, ya que en cada caso se deberán aplicar estrategias comunicativas diferentes y analizar entre dos o más perspectivas sobre el hecho.

Una de las técnicas de resolución de conflictos más empleadas por docentes de estilo democrático son las dinámicas grupales. La Fundación PROINPA (2008. p.74) explica que estas dinámicas son una actividad recreativa que busca generar, estimular y reforzar algunos conceptos del problema. También se recurre a las dramatizaciones, que en palabras de González et al. (2013, p. 17) consisten en simular lo que sucede en la vida real, permitiendo a los participantes explorar los acontecimientos sociales, así como desarrollar una mayor comprensión entre los grupos y los individuos; y, finalmente, los conversatorios, que de acuerdo con Ortiz (2009) son la reunión concertada entre las personas en conflicto, con el fin de que expongan su visión sobre el problema y expliquen sus intereses, siendo orientados hacia una solución satisfactorias para todas las partes.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La investigación se enfocó en el método cuantitativo, tipificándose como descriptiva, con un diseño no experimental, de campo. Se consideró una población conformada por 115 funcionarios, entre rectores, directores y docentes de

instituciones educativas del departamento de la Guajira (Colombia), a quienes se aplicó una encuesta, en el formato de cuestionario con escala Likert de cinco alternativas para 52 ítems, que fue validado mediante un juicio de expertos y cuya fiabilidad medida por Alfa Crombach fue de  $r_{tt} = 0,894$ , indicando una Alta Confiabilidad.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

### Situación actual de las instituciones

**Tabla 1**  
*Situación Actual*

Ítems	Alternativas										Total	Media
	TD		DA		NI AC NI DA		EDA		TDA			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr		
Fortalezas	33,25	28,91	39,3	34,13	20,25	17,61	14,75	12,83	7,50	6,5	115	0,90
Oportunidades	12,5	10,87	40,5	35,22	26,25	22,83	26,75	23,26	9,00	7,8	115	1,23
Debilidades	33,5	29,13	52	45,22	11	9,57	11,50	10	7,00	6,1	115	0,96
Amenazas	38	33,04	66,3	57,61	9,5	8,26	1,25	1,087	0,00	0,0	115	0,40
Promedio	29,31	25,49	49,5	43,04	16,75	16,67	13,56	11,79	5,88	5,11	115	0,87

*Nota.* Elaboración propia (2023)

Sobre el liderazgo en la gestión educativa, las instituciones de educación de La Guajira colombiana muestran Fortalezas, por cuanto 28,1% de estos centros educativos cuenta con herramientas tecnológicas para cumplir su planificación; 34,13% del talento humano tiene competencias acordes a su perfil de trabajo; y solo 12,83% del presupuesto asignado permite cubrir necesidades en este campo.

La media para este indicador se ubicó muy por debajo del baremo de interpretación, con un valor de 0,90, significando con ello que se encuentra en la categoría de Bajo, mostrando un estilo de liderazgo poco idóneo, que se puede identificar como liberal o *laissez-faire*, ejercido por líderes con poco poder, que otorgan a sus trabajadores independencia para realizar sus actividades, delegando toda la responsabilidad e iniciativa al equipo de trabajo, cuando lo deseable es un líder que movilice

e influya para articular acciones en pro de compartir las metas de la institución educativa.

En cuanto a las Oportunidades, solo 10,87% de estas instituciones y sus líderes cuenta con el apoyo de los actores de la comunidad para desarrollar programas sociales que fortalezcan el bienestar común. Su media es de 1,23, lo que ubica a estas instituciones en la categoría de Bajo, evidenciando que los líderes obvian el valor de las oportunidades para considerar situaciones externas positivas, que pueden ser aprovechadas para incrementar la productividad o la eficiencia; esto posiblemente se origine en la coyuntura sociocultural o económica que esté atravesando la región o el país, lo cual puede repercutir positivamente en la organización en corto o mediano plazo.

Sobre las Debilidades, 29,13% de estos líderes educativos recurren a actividades interpersonales para mitigar los efectos del conflicto; 45,22% desarrolla actividades sociales de acuerdo a los requerimientos que demanda la gestión escolar. El valor de la media fue de 0,96, muy por debajo de la categoría Bajo en el baremo de interpretación, evidenciando, como explica Campos (2013), que una de las principales debilidades de los centros escolares de La Guajira es la ausencia de líderes (directivos y docentes) que logren consenso en los objetivos, acciones y cronogramas de los proyectos que se llevan a cabo, a lo que se suma la falta de estrategias para coordinar líneas de acción que contribuyan al logro de los objetivos.

Finalmente, el indicador Amenazas arrojó como resultado que 33,04% de los docentes y directivos poseen un liderazgo que favorece la promoción de la participación en la comunidad para la escucha de inquietudes sobre la gestión educativa; 57,61% evalúa el entorno para evitar conflictos en la comunidad. La media para este indicador tuvo el valor de 0,40, ubicándola muy

por debajo de la categoría Bajo, lo que siguiendo teóricamente a Basurto (2005, p. 296) implica que estas universidades se ven sometidas por situaciones adversas de su entorno (problemas del medio ambiente, situación política, económica o social del país, problemas de la comunidad, entre otras) y que podrían incidir negativamente en el logro de los objetivos. Se trata de amenazas que constituyen factores externos a las universidades, cuyos líderes y sus colaboradores no pueden controlar eficazmente.

Finalmente, se puede apreciar que el indicador que más prevalece en la situación actual y que no estuvo por debajo de la categoría Bajo de la matriz FODA, fue el de oportunidades. Esto para las investigadoras significa que en la parte interna, los líderes se enfocan en las fortalezas y debilidades que presenta la organización, dos aspectos en que directivos y docentes tienen cierto grado de control. En lo que respecta al componente externo, se enfocan en las oportunidades que ofrece el entorno; mientras que en términos de amenazas debe enfrentar la posición de su gestión institucional con relación al entorno que la circunda. Sobre oportunidades y amenazas, las directivas y sus colaboradores tienen poco o ningún control directo.

Ahora bien, el tipo de liderazgo que ejercen directivos y docentes en las instituciones educativas de La Guajira, permite determinar en la investigación tanto factores contribuyentes como adversos para el desarrollo de una gestión tendente a la resolución efectiva de conflictos, por cuanto sus acciones condicionan las funciones y, más aún, la conducta de quienes hacen vida en los centros educativos. Así, se tiene los siguientes resultados:

## **Institución educativa rural María Auxiliadora de Cuestecita**

- ✓ Se observaron conductas de liderazgo educativo en directivos y docentes, concretamente en el manejo de conflictos suscitados en el registro de la ruta de atención escolar, diagramada en un pendón, donde se muestran los protocolos a seguir.
- ✓ Presencia de un comité de convivencia que se actualiza según las normas nacionales, en sustitución de un equipo psicosocial que liderice la atención de los casos de conflicto.
- ✓ Presencia de conductas de liderazgo docente permisivas, concretamente en relación a estudiantes que experimentan *cutting*, lo cual, si no es atendido a tiempo, puede llegarse a convertir en un suicidio.

## **Institución educativa San Rafael Albania**

- ✓ Los directivos y docentes no logran ejercer un liderazgo capaz de convocar con efectividad a padres y representantes; en consecuencia, no funciona la escuela para padres.
- ✓ Deficiencias en el liderazgo del docente de aula, quien no logra mediar con eficiencia en conflictos e intervenir en situaciones de agresividad y violencia entre niños, niñas y adolescentes.
- ✓ Se observaron conductas de líderes paternalistas o liberales, por lo cual no se corrige ni sanciona la indisciplina, el bajo rendimiento académico, el acoso escolar, los hurtos, los sobornos, el uso de armas, las ideas suicidas, el *cutting*, y el presunto abuso sexual y maltrato familiar.

### **Institución educativa Nuestra Señora del Carmen** (Municipio Hato Nuevo)

- ✓ Quienes gerencian esta institución, y sus aulas, muestran rasgos de liderazgo liberal, al no corregir ni sancionar el uso y consumo de cigarrillos electrónicos (Vapear), así como no intervenir en otras situaciones conflictivas (intento de suicidio, comportamientos disruptivos, depresión, cutting, bullying, violencia psicológica y pérdida de objetos).

### **Institución educativa Eloy Hernández** (Municipio de Barrancas)

- ✓ Se ejerce un liderazgo democrático que ha permitido construir muy buenas relaciones entre los docentes y la rectora.
- ✓ Los miembros del Comité de convivencia escolar muestran acciones que denotan una mezcla de los liderazgos democrático y educativo, lo que les permite actuar enfocados de acuerdo a la relatoría que hacen.
- ✓ Los directivos y docentes hacen esfuerzos para ejercer un liderazgo efectivo que favorezca a la corrección de conductas como el consumo de “spa”, la falta de acompañamiento, la ausencia de diálogo y la disfuncionalidad por parte de los miembros adultos de las familias de los estudiantes.

### **Institución educativa Paulo Sexto** (Municipio de Barrancas)

- ✓ Desde el comité, los líderes directivos y docentes trabajan para minimizar al máximo el conflicto entre estudiantes a través de diversas estrategias, ejerciendo así un liderazgo educativo auténtico: (a) Tarjeta Amarilla (faltas leves), llamado de atención sin notificar a los padres; (b) Tarjeta Verde, suspensión por 3 días, más trabajo y lecturas con la

presentación de ensayos y socializaciones; (c) Tarjeta Gris, matrícula condicional-ruta de atención; (d) Tarjeta negra: suspensión.

### **Institución educativa Técnica Roig y Villalba** (Municipio de Fonseca)

- ✓ Presencia de un psico orientador, el cual, como líder institucional se concentra en la función de manejar las situaciones de conflicto entre los estudiantes, aplicando sanciones según la clasificación de las faltas (leves, graves y gravísimas); esto disminuye el sentido de liderazgo en directivos y docentes.
- ✓ El liderazgo ejercido por directivos y docentes no es sólido, por lo que no logran la asistencia de los padres a programas, como sexualidad.

### **Institución educativa Margot Maestre** (Municipio de Distracción)

- ✓ El liderazgo de directivos y docentes se muestra débil, por lo que las situaciones difíciles o de conflicto quedan en manos de una psicoorientadora.
- ✓ Existencia de una ruta de atención, la cual no siempre se cumple debido a rasgos de liderazgo liberal en directivos y docentes de aula.

### **Institución educativa Ernesto Parodi** (Municipio de Fonseca)

- ✓ El liderazgo de los directivos del centro educativo se ejerce en las medidas estratégicas que toman, como, por ejemplo, la creación y presencia de un equipo psicosocial y una escuela de padres.
- ✓ El diálogo y la mediación se usan frecuentemente como estrategia para la resolución de los conflictos, develando a

directivos y docentes de aula con liderazgo democrático y educativo a través de acciones desarrolladas desde el Comité de convivencia.

### **Institución educativa José Eduardo Guerra** (Municipio San Juan del Cesar)

- ✓ El liderazgo educativo ejercido por directivos y docentes de aula ha configurado un buen ambiente escolar.
- ✓ El liderazgo de los directivos los lleva a ocuparse de las instalaciones, por lo que el centro escolar exhibe una infraestructura moderna.
- ✓ Si bien no se evidencian conflictos entre docentes, el no permitir el uso de celulares genera conflicto con los estudiantes, cuando se les sanciona con el decomiso del aparato.

### **Institución educativa María Emma Mejía** (Municipio San Juan del Cesar)

- ✓ Se observa un liderazgo liberal en docentes de aulas y directivos, en consecuencia, las decisiones y órdenes son débiles y las normas de convivencia no se cumplen, por lo que son frecuentes los casos de consumo de sustancias psicoactivas y los intentos de suicidio.

### **Institución educativa Técnica Agropecuaria Ismael Rodríguez Fuentes** (Municipio Molino)

- ✓ El liderazgo de sus directivos no es lo suficientemente sólido como para lograr el compromiso de la Secretaría de Educación en cuanto a minimizar necesidades (suministro de personal como celadores, servicios generales, psico-orientador).
- ✓ Institución inclusiva. Cuentan con estudiantes indígenas, wiwas y también venezolanos.

### **Institución educativa Técnica Agropecuaria Anuario Manjarrez (Municipio La Jagua del Pilar)**

- ✓ El docente de aula es el líder, mostrando una combinación de los liderazgos democrático y educativo, por lo que su acción es efectiva en la resolución de conflictos, así como orientadora en casos como embarazo precoz, y en el desarrollo de estrategias para mejorar el comportamiento e incrementar la calidad de vida de los estudiantes.

### **Institución educativa Técnica Inmaculada Liñán (Municipio Urumita)**

- ✓ El liderazgo educativo de directivos y docentes se hace evidente en el trabajo colaborativo por parte de todos los funcionarios.
- ✓ El liderazgo educativo, ejercido con firmeza por directivos y docentes, los llevó a establecer una ruta de resolución de conflictos enmarcada en una tipología específica, que implica la delegación de funciones (liderazgo democrático): (a) Tipo 1: Se maneja con el coordinador de grupo, profesor conocedor del caso, psico-orientación y afectados; (b) Tipo 2: Comité de convivencia; y (c) Tipo 3: Activación de ruta.

### **Institución educativa Roque de Alba (Municipio Villanueva)**

- ✓ Se ejerce un liderazgo educativo, por lo que la ruta para la resolución de conflictos es: (a) Tipo 1: Se detecta el caso - se pasa al coordinador - se informa al padre de familia; (b) Tipo 2: Cyber-bullying - acoso escolar; (c) Tipo 3: Se activa la ruta.

### **Institución educativa Esteban Bendeck Olivella (Municipio Villanueva)**

- ✓ Se observa un liderazgo educativo y democrático en directivos y docentes, quienes han logrado un buen manejo y relacionamiento con la población.

**Institución educativa Eusebio Septimio Mari  
(Manaure)**

- ✓ Liderazgo educativo ejercido desde el comité de convivencia escolar.

**Institución educativa Alfonso López Pumarejo  
(Uribe)**

- ✓ Manejo de un estilo de liderazgo democrático o participativo en directivos y docentes de aula, lo que se expresa en una toma de decisiones efectiva.
- ✓ Directivos con liderazgo educativo, lo cual les lleva al cumplimiento de los objetivos de la gestión.

**Institución educativa Julia Sierra Iguarán (Uribe)**

- ✓ Se ejerce el rol de liderazgo desde el comité de convivencia escolar para la intervención en conflictos.

**Institución educativa Rural Miguel Pinedo Barros  
(La Punta, Municipio de Dibulla)**

- ✓ Problemas para ejercer un liderazgo educativo con efectividad, debido a la ausencia de apoyo estratégico, pues el centro educativo no cuenta con coordinador psicopedagógico y/o equipo psicosocial.

**Institución educativa Técnica Rural Agropecuaria  
de Mingueo (Municipio de Dibulla)**

- ✓ Directivos y docentes que son líderes educativos de alto nivel, desarrollan acciones para enfrentar conflictos y acoso escolar.
- ✓ Directivos y docentes de aula que, como líderes educativos, democráticos y participativos, han establecido una excelente comunicación y trabajo en equipo.

**Institución educativa Nuestra Señora del Pilar**  
(Municipio de Dibulla/ Urbana)

- ✓ Directivos y docentes que se ven limitados en el ejercicio de su liderazgo.

**Institución Educativa No.4 Colegio San José**  
**Campestre** (Municipio de Maicao)

- ✓ Dificultades en directivos y docentes como líderes, al no lograr solucionar situaciones de conflicto.

**Institución educativa No.11 Sede el Carmen-Pilar**  
**Antonia Ojeda** (Municipio de Maicao)

- ✓ Directivos que ejercen con naturalidad una combinación del liderazgo democrático (participativo) y educativo, logrando acuerdos pedagógicos que involucran al padre de familia; además de haber una buena comunicación con los educadores, estudiantes y personal administrativo.

**Tabla 2**  
*Estilos de Liderazgo*

Indicadores	Alternativas de Respuesta											Total	Media
	TD		DA		NI AC NI DA		EDA		TDA				
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr			
Democrático	42	36,5	48	41,7	17,67	15,36	5,67	4,93	1,67	1,45	115	4,07	
Autocrático	12,7	11	36,7	31,9	26,67	23,19	26,33	22,9	12,7	11,01	115	3,09	
Liberal	13	11,3	26	22,6	23	20,00	30,00	26,1	23	20,00	115	2,79	
Educativo	40,3	35,1	60,7	52,8	7	6,09	5,33	4,64	1,67	1,45	115	4,15	
Promedio	27	23,5	42,8	37,2	18,58	16,16	16,83	14,6	9,75	8,48	115	3,53	

*Nota.* Elaboración propia (2023)

En la dimensión Estilos de Liderazgo, el indicador Democrático evidenció que, ante una situación determinada, en 36,5% de las instituciones educativas se toman decisiones con los colaboradores; en 41,7% se fomenta la participación entre colaboradores, con la finalidad de cumplir los objetivos; y, en 1,45% no se delega la autoridad a los colaboradores durante la ausencia de los directivos. La media aritmética estuvo en 4,07, ubicándola en la categoría Alto, lo que explica, según Casanova (2017), la presencia de líderes democráticos,

quienes mantiene relaciones con los funcionarios y estudiantes, permitiendo que exista equilibrio y dinamismo en su equipo de trabajo.

En cuanto al indicador Autocrático en estas instituciones educativas, 11% de las decisiones se toman sin escuchar a los colaboradores; 31,9% de los directivos supervisan las actividades asignadas a sus colaboradores. El valor arrojado para la media fue de 3,09, situándola en el baremo de interpretación en la categoría Moderada, en congruencia con Bamonde y Sardi (2021), quienes indican que el líder autocrático es una persona que cumple su rol llevando adelante una estricta supervisión de las actividades de sus trabajadores, las cuales deben ser efectuadas bajo los estándares preestablecidos en la organización.

En el indicador Liberal, se conoció a líderes que mantienen el cumplimiento de los objetivos, delegan responsabilidades a sus subordinados y muestran inconformidad con el desempeño de sus colaboradores, que no se da en 26,1% de estas instituciones educativas. La media aritmética para este indicador estuvo en 2,79, ubicándose en el baremo de interpretación en la categoría Moderada, coincidiendo de alguna forma con lo expuesto por Bamonde y Sardi (2021), que refieren que en este estilo el líder otorga libertad de actuación a su equipo de trabajo, pero también señalan sus ventajas como contar con personal de mucha experiencia para el alcance de las metas.

Finalmente, el indicador educativo permitió conocer que más de 80% de las instituciones educativas cuentan con líderes que comparten la visión institucional con sus colaboradores, promoviendo compromisos para lograr los objetivos en equipo. La media para este indicador fue de 4,15, situándola en una categoría Alta de acuerdo al baremo interpretativo. Los resultados mostraron una notable similitud con la teoría de Hopkins (2017)

en cuanto a que el liderazgo educativo resulta benéfico en los procesos de aprendizaje, existiendo mayores posibilidades de obtener mejores resultados en la enseñanza en los estudiantes.

Para el cierre de esta dimensión, se observa que el estilo de liderazgo educativo fue el que obtuvo mayor valor en la media aritmética, tendiendo a una categoría alta, por lo que los resultados señalan al estilo educativo como la forma más idónea de obtener mejores resultados en la enseñanza-aprendizaje en los estudiantes. Aparece aquí una discrepancia con la teoría de Casanova (2017) quien hace referencia a varios estilos de liderazgo, tales como el democrático, autocrático y liberal, siendo el democrático el más accionante que debe llevar el líder en su equipo de trabajo, a fin de conseguir los objetivos institucionales; siendo que este estilo fomenta la comunicación y la participación, y ejerce la escucha y tiene en consideración la opinión de los demás.

**Tabla 3**

*Estrategia de gestión para la resolución de conflictos*

Indicadores	Alternativas de Respuestas										Total	Media
	TD		DA		NI AC NI DA		EDA		TDA			
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr		
Mediación	43	37,4	61,7	53,6	8,67	7,54	1,67	1,4	0	0	115	4,27
Negociación	34	29,6	68	59,1	12,3	10,72	0,67	0,6	0	0	115	4,18
Confrontación	33,3	29	72,7	63,2	6,33	5,51	0,67	0,6	2	1,74	115	4,17
Promedio	36,8	32	67,4	58,6	9,11	7,92	1,00	0,87	0,67	0,58	115	4,21

*Nota.* Elaboración propia (2023)

La tabla 3 muestra que, en lo concerniente a la Mediación, se obtuvo que 37,4% acuden a terceros cuando se genera algún conflicto; y que 53,6% promueve acciones objetivas que beneficien a las partes involucradas. La medida aritmética para este indicador estuvo en 4,27 emplazándola en la categoría Alta, de acuerdo al baremo de interpretación; guardando una elevada similitud con lo señalado por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina (2014), en cuanto a que la mediación es

un método que permite la resolución de conflictos de manera pacífica, a través del diálogo entre las partes, donde el mediador como tercero neutral las acompaña para que ellas mismas, como protagonistas, encuentren las soluciones más beneficiosas.

Con respecto al indicador Negociación, 29,6% considera que en estas instituciones educativas no se hacen tareas y/o ejecutan acciones según lo planificado; y 59,1% promueve el dialogo, con la exposición de motivos se superan las diferencias entre las personas involucradas. La media en este indicador se alojó en un valor de 4,18 ubicándola en la categoría de Alta, mostrando estos resultados una significativa coincidencia con lo expuesto por Nina (2006), quien afirma que la negociación es un proceso de diálogo entre dos o más personas que intentan superar sus diferencias, a través de una exposición de los intereses que les asisten, tratando de superar los desacuerdos, a fin de evitar que éstos se tornen en obstáculos.

En el indicador Confrontación se observa que cerca de 90% de funcionarios de las instituciones educativas de La Guajira colombiana consideran que las partes involucradas en un conflicto deben recurrir a la argumentación de los hechos, con el fin de evitar la violencia durante la intervención argumentativa. El valor de la media en este indicador está en 4,17 enmarcándola en la categoría Alta, lo que en palabras de Caamaño (2012), evidencia una confrontación, la cual supone un enfoque racional en la resolución del problema, a través de lo cual todas las partes involucradas y aquellas que se encuentran en disputa resuelven sus diferencias, enfocándose en el problema, se buscan enfoques alternativos y escoger la mejor estrategia para solventar las desavenencias.

Para el cierre de la dimensión Estrategia de Gestión para la resolución de conflictos, se puede observar que el

método que obtuvo la media aritmética más alta fue el de mediación, con un valor de 4,27, lo que se interpreta, según la Universidad de Mayagüez (2004), como aquellas estrategias de gestión de conflictos que son aplicadas por los directivos en su papel de mediador, a fin de lograr que las partes en confrontación actúen sin violencia, pero sin evadir las situaciones difíciles, ya que estas son las que constituyen el meollo de la situación conflictiva.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

En lo relativo a la actual situación del liderazgo de directivos y docentes de aula en las instituciones educativas del departamento de La Guajira (Colombia), se concluye que para los indicadores Fortaleza, Debilidades y Amenazas, las medias aritméticas presentaron valores muy por debajo de los promedios del baremo de interpretación, a diferencia del indicador Oportunidad, que obtuvo un valor de 1,23 ubicándolo en la categoría de Bajo, lo que significa que sus líderes están bajamente focalizados en las oportunidades que ofrece el entorno; mientras que las fortalezas y debilidades constituyen aspectos internos de las directivas y los docentes, en lo cual tienen cierto grado de control; en tanto que en los aspectos externos son amenazas que necesariamente deben fortalecer a la institución, para enfrentar las situaciones del entorno; significan, sin embargo, poco o ningún control que pudiesen tener los directores y colaboradores al respecto.

En lo referente a los estilos de liderazgo existentes en las instituciones educativas del departamento de La Guajira, se concluye que entre estos estilos el que más predominó en los resultados fue el Directivo, evidenciando una media con valor de 4,15, ubicándola en la categoría de Alta, dado que este estilo aplicado a las instituciones educativas de La Guajira, llegó

a ser el más idóneo, porque facilita la obtención de mejores resultados en la enseñanza-aprendizaje en los docentes, además que propicia el desarrollo de sus colaboradores, generando actividades mancomunadas, logrando que surja una elevada motivación para propiciar el cambio, procurando ideas, habilidades y técnicas apropiadas para la transferencia de elementos cognoscitivos de forma eficiente y eficaz en beneficio de los estudiantes.

En cuanto a la planificación de las estrategias para la resolución de conflictos en las instituciones educativas de La Guajira, se concluye que la mediación es una de las más frecuentes estrategias, pues obtuvo una media aritmética alta, de 4,27, en correspondencia con la confrontación y negociación en la resolución de los conflictos, constituyéndose en una ayuda eficaz para la conciliación, donde el director en su papel de mediador puede lograr que las partes en confrontación actúen sin violencia, pero sin evadir las situaciones difíciles, dado que estas son las que constituyen el meollo de la situación conflictiva. Asimismo, la mediación a la que nos referimos, puede llegar a generar una cultura de paz y desarrollo de competencias sociales en todos los ámbitos de la comunidad educativa, en pro de mantener buenas relaciones.

## REFERENCIAS

- Armas, M (2003) *La Mediación en la Resolución de Conflictos*. Barcelona España. Revista Educar N° 32.
- Bamonde, B. C.A y Sardi, G E. (2021) *Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana*. Universidad de PIURA. Documento disponible en <https://pirhua.udep.edu.pe>. Consulta el 23/03/2024.
- Basurto, M (2014) *Análisis Situacional de la Institución Israel Pérez Ramírez*. Documento en Línea Disponible en: <https://prezi.com/prum2gpcbmwm/israel-ramirez-perez/>. Consulta el 23/03/2024.

- Bessone (2012) *Los estilos de liderazgo democrático y autocrático en la gestión administrativa de las PYMES de Lima Metropolitana*. Universidad de PIURA. Documento disponible en <https://pirhua.udep.edu.pe>. Consulta el 23/03/2024.
- Blasco, P y Pérez, A (2007) *Enfoques y Aplicaciones Prácticas en orientación*. Buenos Aires – Argentina. Editorial Universidad Nacional del Sur.
- Caamaño, J (2012) *Estilos de Resolución de Conflictos*. Documento disponible en <https://www.xing.com/communities/posts/estilos>. Consulta el 23/03/2024.
- Campos, B (2013) *Análisis DAFO*. Documento disponible en <http://seocializame.com/debilidades-analisis-dafo/>. Consulta el 25/03/2024.
- Canales, M (2006) *Metodologías de Investigación Social*. Santiago de Chile – Chile. LOM Ediciones.
- Caramés, L; Vera, L y Ordoñez, J (2011) *Mediación y Resolución de Conflictos: El Modelo Integrado*. Documento disponible en: [http://eoeepsabi.educa.aragon.es/descargas/H\\_Recursos/h\\_1\\_Psicol\\_Educacion/h\\_10.Mediacion\\_modelo\\_integrado.pdf](http://eoeepsabi.educa.aragon.es/descargas/H_Recursos/h_1_Psicol_Educacion/h_10.Mediacion_modelo_integrado.pdf). Consulta el 20/03/2024.
- Cardona, R (2008) *La Resolución de Conflictos en los Centros Educativos*. Tegucigalpa – Honduras. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
- Casanova, J. (2017). *Estilos de liderazgo en los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario*. (Tesis de Licenciatura). Iquitos- Perú., Universidad Privada de la Selva Peruana.
- Elizondo, M. (2005). *Asertividad y Escucha Activa en el Ámbito Académico*. México. Editorial Trillas.
- Eroles, A y Otros (2000) *¿Su Empresa de Clase Mundial? Un Enfoque Latinoamericano*. México. Panorama Editorial.
- Fundación PROINPA (2008) *Juegos de Resolución de Conflictos*. Documento disponible en: <http://auladeideas.com/blog/tipo/juegos>. Consulta el 23/03/2024.
- Gibson, J, Ivancevich, J y Donelly, J (2008) *Las Organizaciones: Comportamientos, Estructura, Procesos*. México. Editorial Mc Graw-Hill.

- González, J y Otros (2013) *Relaciones Humanas y Desarrollo Humano*. Guadalajara – México. Publicaciones de la Universidad de Guadalajara.
- Graffe, G (2002) *Gestión educativa para la transformación*. Caracas – Venezuela. *Revista de Pedagogía Vol. 23. N° 68*.
- Hopkins D (2017) *Mejora escolar, liderazgo y reforma sistémica: una retrospectiva*. En CEDLE (2017) *Mejoramiento y Liderazgo en las Escuelas. Once Miradas*. Universidad Diego Portales. Santiago, Chile.
- López, A (2013) *Impacto de la Informática en el Ámbito Educativo*. Documento disponible en <https://prezi.com/ag3pskkk-vzu/impacto-de-la-informatica-en-el-ambito-educativo/>. Consulta el 24/03/2024.
- Mckay y Fanning (2008) *Cómo Resolver Conflictos. Técnicas y Estrategias para Superar las Situaciones Problemáticas con Éxito*. Barcelona – España. Editorial Paidós
- Medizabal, G; Gómez, F y Chércoles, D (2006) *Desarrollo de una Guía de Evaluación de Impacto Social para Proyectos*. Mérida – Venezuela. *Revista FACES ULA. No., Vol 1*.
- Ministerio de Educación de Chile (2014) *Convivencia escolar y Resolución de Conflictos*. Gobierno de Chile Ministerio de Educación. Santiago – Chile
- Ministerio de Educación Nacional (2010) *Gestión Educativa, Vía hacia la Calidad*. Documento disponible en <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/>. Consulta el 23/03/2024.
- Ministerio de Educación Nacional (2013) *Gestión Escolar*. Documento disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/w3-property-value-48473.html>. Consulta el 07/03/2024.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Argentina (2014) *Mediación y Métodos Participativos de Resolución de Conflictos*. Documento disponible en: <http://www.jus.gob.ar/mediacion.aspx>. Consulta el 21/03/2024.
- Nina, D (2006) *La Negociación en los Conflictos*. Documento disponible en <http://coachdiegoaviles.com/resolucion-de-conflictos-en-la-negociacion-pnl/>. Consulta el 22/03/2024.
- Ortiz, J (2009) *Introducción a la Investigación de Operaciones Estocásticas*. Documento disponible en <http://disi.unal.edu.co/profesores/jeoritz/Sim/Archivos/32.%20Anexo>. Consulta el 22/03/2024.

- Palacios, J (2008) *Medición del Impacto y la rentabilidad de la Formación*. Valencia – España. Edición del Autor. España. Politécnica de Valencia
- Restrepo, C (2007) *Resolución de Conflictos entre Niños Pequeños*. Documento disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-133934.html>. Consulta el 07/03/2024.
- Reyes, G (2007) *La Práctica del Psicodrama*. Santiago Chile – Chile. RIL Editores.
- Santoyo, C (2005) *La Gestión de Competencias Profesionales en la Organización Educativa*. México, Publicaciones de la Secretaría de Educación de Jalisco. México
- Serna, W (2015) *La comunicación asertiva y el clima organizacional en las instituciones educativas de básica primaria del Departamento de La Guajira, Colombia*. [Tesis de Maestría en Gerencia de las Organizaciones Educativas]. Maracaibo – Venezuela. Universidad del Zulia.
- Silva, J (2015) *Diferentes Niveles de Gestión. Trabajo realizado para la Cátedra Diseño y Control de Proyectos*. Maracaibo – Venezuela. Universidad Rafael Beloso Chacín. División de Estudios para Graduados.
- Torrego, J (2000) *8 Ideas clave, la Tutoría en los Centros Educativos*. Barcelona – España. Editorial Graó, 2da edición.
- UNICEF (2008) *Lineamientos para la Medición del Impacto Educativo en la Educación Inicial*. Buenos Aires – Argentina. Editado por el Fondo de Las Naciones Unidas para la Infancia. Oficina de Área para Argentina, Chile y Uruguay.
- Universidad de Chile (2012) *La Resolución de Conflictos*. Santiago – Chile. Publicaciones del Gobierno de Chile. Ministerio de Educación.
- Universidad de Los Andes (2011) *Lineamientos para el Proyecto Comunitario*. Documento disponible en: [http://www.faces.ula.ve/scfaces/documentos/proyectos/proyecto\\_](http://www.faces.ula.ve/scfaces/documentos/proyectos/proyecto_). Consulta el 23/04/2024.
- Universidad de Mayagüez (2004) *Gestión de Innovación Gerencial y Desarrollo del Talento Humano en Instituciones Educativas Privadas*. Mayagüez - Cuba. Publicaciones del Centro de Formación Humanística de la Universidad de Mayagüez.