

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Escuela de Posgrado



UARM

Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR EN
EL MANEJO EFECTIVO DE LA VIOLENCIA ESCOLAR DE UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DE LIMA
METROPOLITANA**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Educación
con mención en Políticas Educativas y Gestión Pública

BERNABÉ ANTONIO PARINA

Presidente: Uriel Montes Serrano

Asesor: Angel Deroncele Acosta

Lector 1: Igor Lenin Valderrama Maguiña

Lector 2: Luz Helena Echeverri Junca

Lima - Perú

Mayo de 2023



UARM

Universidad
Antonio Ruiz
de Montoya

Reglamento General de Grados y Títulos de Pregrado y Posgrado

Anexo N.º 3

Aprobado por Resolución Rectoral N° 194-2022-UARM-R

INFORME DE ORIGINALIDAD

Sres.

CONSEJEROS

Pte.

De mi consideración:

Por la presente me dirijo a Ustedes para saludarlos e informar al Consejo Universitario sobre el producto académico elaborado por ANTONIO PARINA, Bernabé, quien solicita la obtención de su grado académico de maestro a través de la sustentación de un producto académico.

El producto académico elaborado tiene como título *“Análisis de la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana.”*

Por tanto, en mi condición de Asesor designado por la *Comisión de Grados Académicos* declaro que el producto académico de ANTONIO PARINA, Bernabé, ha sido examinado con el programa antiplagio *Turnitin* para identificar su nivel de coincidencias.

El resultado que arroja el programa es de 2% de similitud general y 0 (cero) marcas de alerta, el cual permite concluir que el trabajo no infringe las normas de la probidad académica. Asimismo, se valida que se cumplió con el correcto citado establecido en el Sistema APA para la redacción del producto académico mencionado.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Firmado en Lima, el 13 del mes de abril de 2023.

Atentamente,

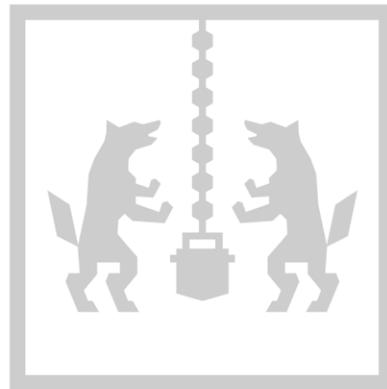
Angel Deroncele Acosta

*Conforme a lo establecido en el documento de identidad.

EPÍGRAFE

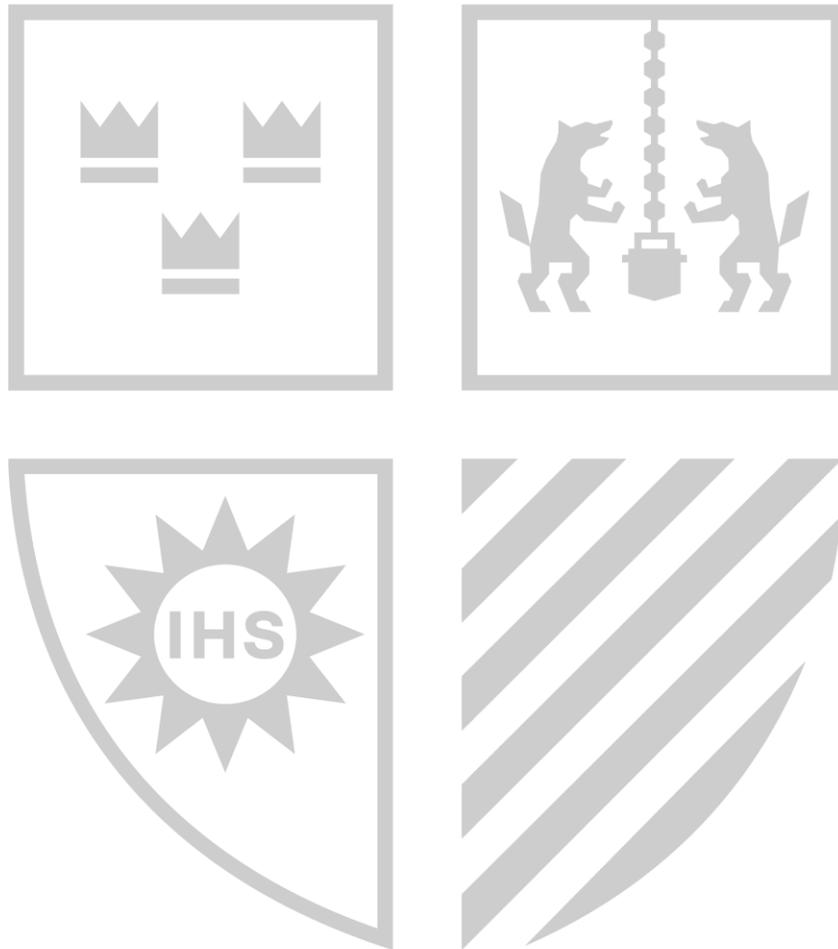
“Me opongo a la violencia porque cuando parece causar el bien, este solo es temporal.

El mal que causa es permanente.” Mahatma Gandhi



DEDICATORIA

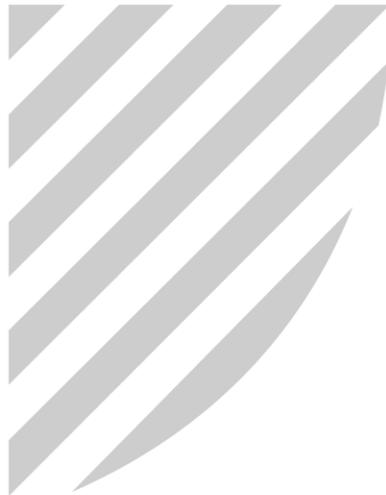
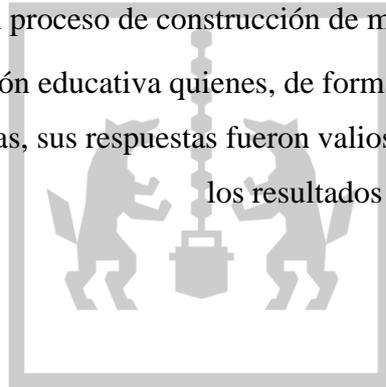
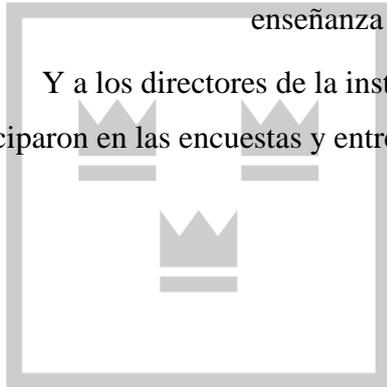
A todas las buenas personas que confiaron en mí y aportaron con un consejo, un abrazo y mucho aliento en el proceso de mi vida profesional.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por no dejarme caer y rendirme; a la universidad por la formación académica; a mi asesor, el Dr. Angel Deroncele Acosta, por su acompañamiento y enseñanza en el proceso de construcción de mi investigación.

Y a los directores de la institución educativa quienes, de forma desinteresada, participaron en las encuestas y entrevistas, sus respuestas fueron valiosas para obtener los resultados y conclusiones.



RESUMEN

La violencia escolar es un fenómeno que requiere especial consideración para un desarrollo escolar basado en el bienestar, la seguridad y la felicidad; todo lo cual tiene su expresión en una convivencia armónica en la escuela. Por ello, la presente investigación tiene como objetivo analizar la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana. Se desarrolló desde un paradigma interpretativo y un enfoque de investigación mixto, específicamente, a través de un diseño mixto concurrente. El diseño facilitó la indagación y análisis simultáneos de los resultados de los instrumentos, previamente validados por expertos, permitiendo explicar y comprender los procesos estudiados. Se utilizó como método central un estudio de casos múltiples, el cual contribuyó a una interacción dialógica con tres directores y un responsable de convivencia escolar de la institución educativa, así como al análisis hermenéutico para la comprensión de los sentidos de los participantes. Los resultados indican que la gestión educativa desde el trabajo del liderazgo es buena, lo que contribuye a una adecuada gestión de la convivencia. Se concluye que una adecuada gestión de la convivencia escolar permite atender mejor los casos de violencia escolar, pero va más allá de la atención cuando la situación de violencia está dada. Además de ello, posibilita su prevención y promoción, de modo que no se llegue a experimentar situaciones violentas en las instituciones educativas.

Palabras clave: Gestión de la convivencia escolar, Violencia escolar, atención efectiva.

ABSTRACT

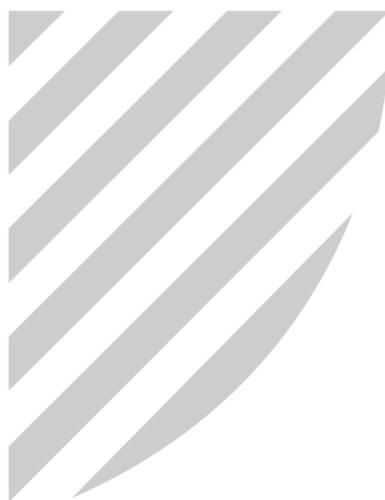
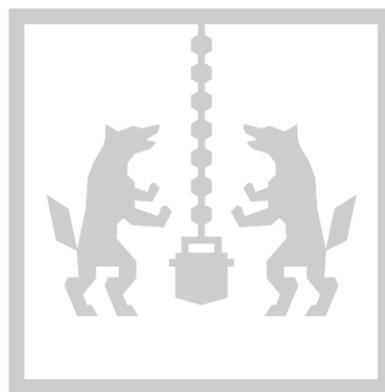
School violence is a phenomenon that requires special consideration for school development based on well-being, safety and happiness; all of which has its expression in a harmonious coexistence at school. For this reason, this research aims to analyze the management of school coexistence in the effective management of school violence in a Public Educational Institution of Metropolitan Lima. It was developed from an interpretive paradigm and a mixed research approach, specifically through a concurrent mixed design that allowed the simultaneous investigation and analysis of the results of the instruments: quantitative (questionnaire) and qualitative (interview), previously validated by experts, allowing to explain and understand the processes studied. A study of multiple cases was used as the central method, which allowed a dialogical interaction with three directors and a person in charge of school coexistence of the educational institution, as well as the hermeneutical analysis for the understanding of the meanings of the participants. The results indicate that educational management from the work of leadership is good, which contributes to an adequate management of coexistence. It concludes by stating that an adequate management of school coexistence, although it allows better attention to cases of school violence, goes beyond attention when the situation of violence is given, but rather enables its prevention and promotion, so that they do not reach experiencing violent situations in educational institutions.

Keywords: Management of school coexistence, School violence, effective attention.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	17
1.1. Conceptualización de la convivencia escolar	17
1.1.1. Gestión de la convivencia escolar	19
1.1.2. Elementos de la gestión de la convivencia escolar.....	20
1.1.3. Conceptualización de violencia escolar	23
1.1.4. La violencia escolar.....	23
1.1.5. Tipos de la violencia escolar	25
1.2. Atención de casos de violencia escolar, según DS 004-2018 MINEDU	26
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO	31
2.1. Objetivos de investigación.....	31
2.1.1. Objetivo general.....	31
2.1.2. Objetivos específicos	31
2.2. Propuesta metodológica	31
2.2.1. Paradigma de investigación.....	31
2.2.2. Enfoque de investigación	32
2.2.3. Tipo de investigación	33
2.2.4. Tipo de estudio	34
2.2.5. Alcance.....	34
2.2.6. Método de investigación	34
2.2.7. Técnicas e instrumentos	35
2.2.8. Métodos teóricos	36
2.2.9. Población y muestra, muestreo, aspectos éticos, categorías principales	36
2.2.10. Validación.....	37

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	39
3.3. Discusión	63
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	80

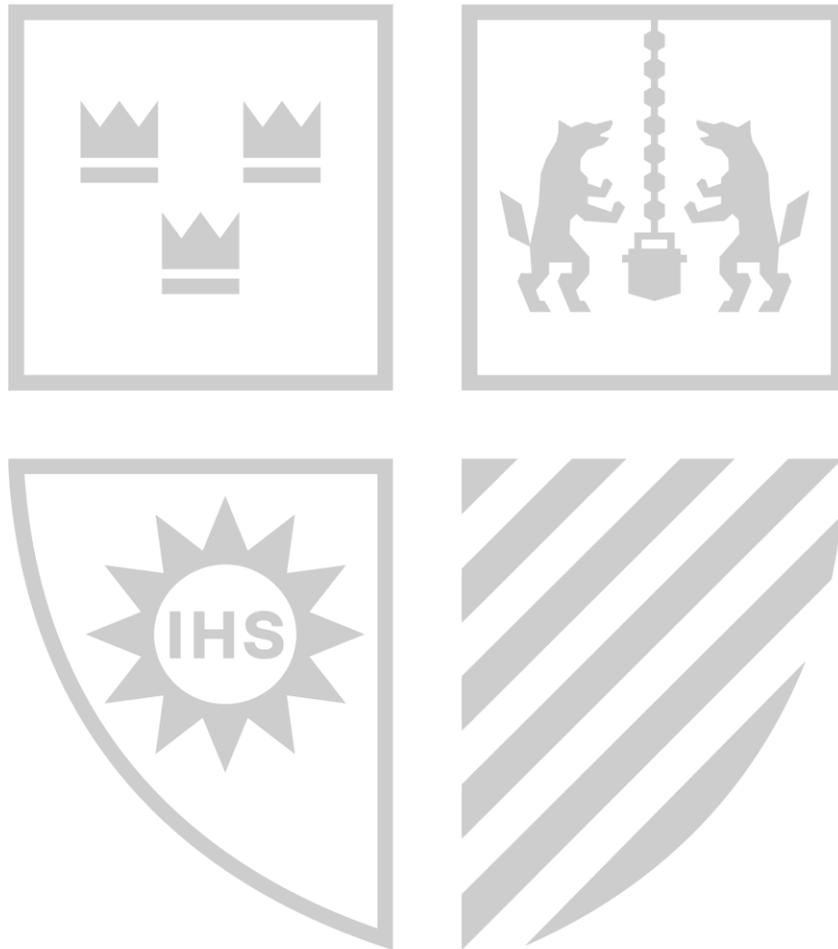


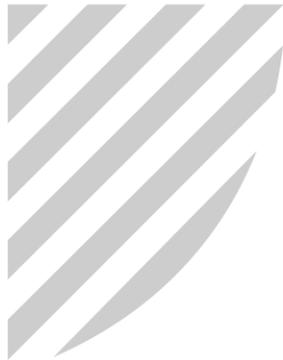
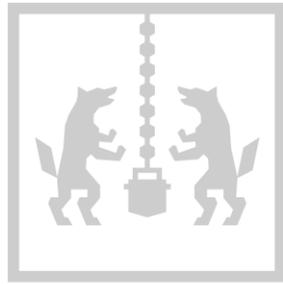
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de liderazgo.....	40
Tabla 2: Políticas y estrategias que incorpora la I. E.....	40
Tabla 3: Gestión del personal	43
Tabla 4: Alianzas y recursos.....	47
Tabla 5: Nivel de procesos.....	49
Tabla 6: Resultados en los clientes	51
Tabla 7: Nivel de resultados en las personas.....	53
Tabla 8: Nivel de resultados en la sociedad.....	55
Tabla 9: Nivel de resultados clave	57
Tabla 10: Nivel de promoción efectiva.....	58
Tabla 11: Nivel de prevención de casos de violencia escolar.....	60
Tabla 12: Nivel de Atención efectiva	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema diagnóstico..... 21





INTRODUCCIÓN

La violencia escolar se ha convertido en un problema de gran importancia a nivel mundial. En la actualidad, más de 144 países se encuentran ejecutando programas y proyectos que aporten a la lucha contra este problema.

Se ha realizado estudios en muchos países, con el objetivo de saber el porcentaje de violencia que se vive en las escuelas. Para ello, se consideraron datos cualitativos y cuantitativos, los cuales indicaron que el 32 % de estudiantes ha sido parte de un hecho de violencia en la escuela. Si bien, la violencia psicológica y física son las más notorias, la violencia sexual se encuentra presente como la segunda más común (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO, 2019)

De allí, la importancia de reflexionar sobre las orientaciones y estrategias que tiene la institución educativa sobre la convivencia. Es decir, cómo se resuelven los conflictos, cómo gestiona una adecuada convivencia, de qué manera realiza el proceso de atención de casos de violencia entre estudiantes y del docente o personal de la escuela a estudiantes y de qué manera utiliza, interpreta y pone en práctica la normativa vigente.

Se hace necesario, pues, entender la esencia y la importancia de tener una escuela libre de violencia y que tenga una adecuada convivencia dentro y fuera del aula (Ministerio de Educación del Perú – Minedu, 2018).

El Minedu (2018) aprobó los Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar, la Prevención y la Atención de la Violencia Contra Niñas, Niños y Adolescentes. Su objetivo es brindar orientación a las escuelas sobre cómo gestionar una adecuada convivencia escolar y cómo realizar la prevención y la atención de casos de violencia que ocurran en la escuela. Se tiene en cuenta que este proceso permitirá un óptimo desarrollo cognitivo, físico y social de los estudiantes.

De igual forma, el Minedu, aprobó los protocolos de atención de casos de violencia escolar, que permiten desarrollar una adecuada y oportuna atención de casos de violencia donde esté involucrado un estudiante.

Desde el 2018, el Minedu ha focalizado una serie de instituciones educativas (II. EE) a través de las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) a un especialista de convivencia escolar quien hace la intervención dando a conocer el cómo funcionan los lineamientos y los protocolos de atención. Sin embargo, muchas escuelas desconocen el uso apropiado de estos lineamientos; mientras que otras han ajustado, empíricamente, la forma de atender los casos de violencia.

Para el presente estudio, se ha considerado una escuela pública de la ciudad de Lima que no ha sido focalizada como escuela de intervención, por el Minedu. Se pretende conocer de qué manera los directivos y responsables gestionan la convivencia escolar de su escuela. En la búsqueda de información se encontró que la escuela elegida tiene alrededor de 2650 estudiantes y desde el 2013 únicamente se han registrado 5 casos de violencia escolar. Debido a este indicador se seleccionó esta institución como población de estudio.

Si no hay una adecuada interpretación y apropiación de los lineamientos, la convivencia puede terminar en conflicto y este es uno de los ejes en los que se centrará el estudio.

En el 2011, en el Perú, se aprobó la Ley N° 29719 que promueve la convivencia sin violencia en las II. EE. (Congreso de la República del Perú, 2011). Esta ley tiene como objetivo principal tomar en cuenta los mecanismos necesarios para erradicar todo hecho de violencia en la escuela. Asimismo, establece lineamientos para diagnosticar, atender y prevenir situaciones de hostigamiento o intimidación entre estudiantes. En el Artículo 7, se encuentra detallado las obligaciones del director como responsable del cuidado del bienestar físico, psicológico y sexual de los estudiantes y el cómo proceder en situaciones de violencia.

Con la presente investigación se pretende aportar a una adecuada gestión de la convivencia escolar, analizando el impacto que tiene en la violencia escolar. Además, se pretende aportar en la utilización de la gestión, desde una mirada distinta de gestionar la convivencia escolar para obtener como resultado una convivencia sin violencia.

De acuerdo con el seguimiento de casos reportados en la escuela, a través de monitoreos constantes al director y al responsable de convivencia escolar de la escuela, se ha observado que sigue existiendo agresiones entre estudiantes y de docentes a estudiantes. La escuela no utiliza los protocolos de atención de casos de violencia escolar brindados por el Minedu, no respeta los tiempos de atención, el responsable de

convivencia escolar no asume su rol adecuadamente. Este desentendimiento hace que la violencia escolar no disminuya, al contrario, sigue habiendo casos nuevos de violencia escolar en todas sus modalidades.

Por ello, se establece como problema de investigación: ¿Cómo es la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar de una institución educativa de Lima Metropolitana?

El objetivo general de la investigación es analizar la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana.

Los objetivos específicos son: analizar la gestión de la convivencia escolar en la promoción contra la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana; analizar la gestión de la convivencia escolar en la prevención de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana y analizar la gestión de la convivencia escolar en la atención de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana

La presente investigación se inscribe en la línea de Gestión educativa con calidad, equidad y pertinencia, de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, a partir de la premisa de mirar hacia adelante con la calidad de vida escolar (De Gainza, 2018).

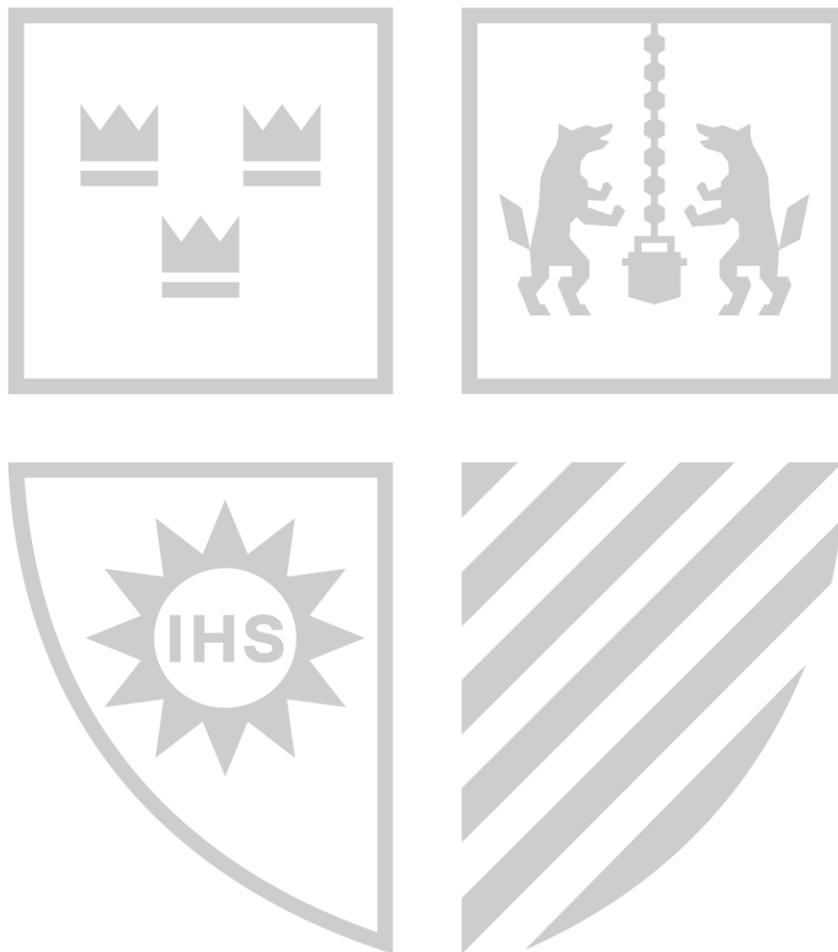
La intención es generar reflexión sobre la calidad de vida escolar para la gestión del aula y la armonía en la escuela (Zenciroğlu y Sadik 2017).

De esta manera, el estudio abre una puerta para repensar el espacio educativo como un espacio de confraternidad donde se generen aprendizajes relevantes (Palacios et al. 2021) y donde se genere una salud mental positiva (Soto-Crofford y Deroncele-Acosta, 2021). Para ello, se necesita sentar las bases para una adecuada gestión del talento humano (Alles, 2016).

En cuanto a la justificación teórica, metodológica y práctica, la presente investigación contribuye a profundizar en las dimensiones teóricas del manejo efectivo de la violencia escolar. Se considera que “el manejo efectivo implica desarrollar estilos de afrontamiento no solo desde el dominio o atención, sino además desde su prevención, ello requiere desarrollar una actitud preventiva, proactiva, positiva y estratégica para actuar ante una situación y también anticiparse reconociendo desencadenantes” (Espinosa y Deroncele, 2020, p.197).

Desde el punto de vista metodológico, ayuda a reflexionar sobre las potencialidades del paradigma interpretativo, el enfoque mixto y el estudio de casos múltiples. Es pertinente para la explicación y comprensión de la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar.

Desde el punto de vista práctico, concreta resultados y recomendaciones que posibilitan la práctica real en las instituciones educativas.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Conceptualización de la convivencia escolar

El presente apartado asume los presupuestos de construcción científico textual (Medina-Zuta y Deroncele-Acosta, 2019; 2020 a, b), teniendo en cuenta, particularmente, la estructura que se ofrece en el mapeo epistémico relacionado con la teorización en el marco teórico de la tesis. Dicho mapeo pone el énfasis en los procesos de científicidad en el abordaje de las bases teóricas y los antecedentes del estudio (Deroncele-Acosta et al., 2021).

En cuanto al concepto convivencia escolar, este es entendido como aquel momento en el que unos y otros conviven con determinados acuerdos sociales y valores. Al respecto, Lira y Gomes (2018) señalan que aprender a vivir con un grupo de personas es una prioridad para la educación porque es un proceso de aprendizaje democrático e inclusivo.

En este sentido, la convivencia, definitivamente, es determinante para el aprendizaje. En un entorno donde no existan normas y acuerdos democráticos, en cuanto a las relaciones sociales, se limitará el aprendizaje y, posiblemente, la formación personal del estudiante, ya que estas mismas normas sociales son las que utilizará en su vida.

En esta línea, es clara la contribución de Sandoval (2014) quien asegura que “el relacionarse con otros en paz es el fundamento de una convivencia social democrática, la cual se constituye en un aprendizaje que debe ser intencionado desde las prácticas pedagógicas” (p. 161).

Se entiende, entonces, que en la interacción de experiencias que tienen tanto los estudiantes -como sujetos que aprenden- y los docentes -como sujetos que enseñan-, se construye una convivencia escolar y laboral. En este sentido la convivencia escolar debe ser un núcleo positivo en los procesos formativos en las escuelas (Deroncele-Acosta et al., 2020) y debe ser fomentada por los docentes y directivos.

Por otro lado, Chávez (2018) rescata los pilares de educación planteados por Hirmas y Carranza (2009): aprender a ser y aprender a vivir. En este planteamiento se pone mayor énfasis a la autoridad pedagógica, quien representa el eje principal para la resolución de conflictos. Además, le da prioridad al buen trato, el respeto por la igualdad de derecho y la diversidad, el adecuado desarrollo de oportunidades, la equidad y el fomento de capacidades para la resolución no violenta de conflictos.

La convivencia escolar, en términos de Córdoba et al. (2014), presupone un constructo psicopedagógico que, a la fecha, no solo se enmarca en un ambiente tangible como lo es el centro educativo, sino también, a espacios intangibles como el medio virtual, lo que se conoce como “ciberconvivencia”. Esto porque se toma en cuenta que, en la actualidad, la educación que se ofrece es, mayormente, de modalidad virtual. Así, la interacción entre los estudiantes no se desarrolla en espacios físicos, concretos, sino que se da través de plataformas digitales, redes sociales, medios tecnológicos avanzados y otros, reemplazando el contacto directo que en años anteriores se tenía.

Es por ello, la importancia de tomar en cuenta nuevas acciones que mejoren la convivencia y disminuyan la violencia, la indisciplina y las conductas disruptivas, no solo en el ámbito presencial, sino, también, en el virtual.

Para profundizar en lo planteado por Córdoba et al. (2014), se toma en cuenta tres elementos conceptuales que los mismos autores abordaron. El primero hace referencia a la aceptación de que existe maltrato entre compañeros y que existe una necesidad de analizar los contextos escolares para identificar los elementos que influyen en este fenómeno.

El segundo elemento pone de referencia la necesidad de abordar la convivencia a nivel curricular, es decir, darle importancia al desarrollo emocional, social y afectivo del estudiante y que ello se considere como parte de las acciones educativas desde una perspectiva preventiva.

El tercer elemento está relacionado con la gestión de la convivencia desde una perspectiva democrática, tomando en cuenta la normativa vigente y las medidas educativas para hacer frente a la violencia escolar.

De acuerdo con estos tres elementos, se puede concluir que la convivencia escolar es ineludible en el espacio escolar. Por ello, debe formar parte del currículum, debe planificarse y evaluarse permanentemente. Asimismo, debe implicar a todos los actores educativos, desde una perspectiva sistémica, ecológica, comunitaria y global.

Debe, también, basarse en la necesaria formación de los agentes educativos. Del mismo modo, debe configurar la cultura de las escuelas, es decir, propiciar el enfoque inclusivo, con la finalidad de construir un ambiente seguro y acogedor.

A modo de conclusión, se puede afirmar que existen distintos autores que dan lugar a la conceptualización de la convivencia escolar; algunos desde una perspectiva socio emocional, otros desde una perspectiva de derechos humanos y otros desde el desarrollo moral y formación de valores. Pese a ello, todos coinciden en que la convivencia escolar es una perspectiva ligada a la interacción social entre estudiantes y docentes, que se lleva a cabo en los salones de clase y en las escuelas y que impacta en la dinámica escolar.

1.1.1. Gestión de la convivencia escolar

Hablar de gestión de la convivencia escolar es adentrarse a un campo algo complejo e incierto, debido a que las investigaciones realizadas en torno a esta categoría han tomado múltiples factores de carácter social, psicológico y educativo.

Es así como Conde et al. (2015) señalan que algunos autores consideran la importancia del liderazgo como factor determinante para una adecuada o inadecuada convivencia escolar. Mientras que otros autores consideran que la gestión de los recursos y la programación son influyentes en la convivencia.

Para entender la gestión de la convivencia escolar es necesario considerar, primero, el significado del término gestión. Gestión es aquella acción que realiza un servidor con el fin de influir hacia un objetivo específico. Así lo explica Andía (2019): “la gestión es una actividad en el que alguna persona natural o jurídica promueven de manera transparente sus puntos de vista en el proceso de decisión pública a fin de orientar dicha decisión en el sentido deseado por ellas” (p. 22).

De acuerdo con esta definición, es importante precisar que la gestión tiene que ver con la planificación y cumplimiento de metas que tiene cada institución. Para ello se requiere que el responsable tome acertadas decisiones, con el fin de conseguir los objetivos.

Por otro lado, Rivera (2010) señala que la gestión se considera como la capacidad que tiene una institución de plantear distintas acciones, que se contrapongan entre sí, con el objetivo de conseguir las metas pedagógicas en la comunidad educativa.

Ahora bien, la gestión de convivencia escolar se entiende por la realización de aquellas acciones que se vinculen con la calidad de la enseñanza y aprendizaje, con las condiciones de vida dentro de las instalaciones del centro educativo, el desarrollo socioafectivo, la adquisición de valores y otros que son generadas e impartidas por los responsables de la institución.

La gestión de la convivencia es, definitivamente, un papel difícil de abordar debido a la cantidad de los participantes, a sus diversas costumbres y percepciones de la adecuada convivencia y a un sinnúmero de factores que influyen en el comportamiento de los estudiantes (Monge & Gómez, 2020).

En conclusión, la gestión de la convivencia escolar, tomando en cuenta los aportes teóricos desarrollados, se define como un conjunto de planes, estrategias, técnicas e instrumentos que utiliza la institución educativa con el fin de enfrentar los conflictos que se suscitan dentro y fuera de la escuela.

Para el cumplimiento de las metas institucionales, el directivo o responsable de la institución deberá tomar en cuenta una serie de procedimientos que le permita conseguir los objetivos planteados. Este procedimiento debe estar construido desde una perspectiva realista, alcanzable.

Es por ello, por lo que el responsable ha de generar un adecuado plan que cuente con aliados, actores involucrados, participantes que puedan poner en práctica lo propuesto. La convivencia escolar se gestiona, así, considerando las fortalezas de la escuela y sus actores.

1.1.2. Elementos de la gestión de la convivencia escolar

Para los fines de la investigación se revisaron diversas fuentes y modelos de gestión en convivencia escolar. Finalmente, se evidenció que la propuesta de Conde et al. (2015) es la que mejor se ajusta al propósito de la investigación.

Estas autoras proponen un modelo de gestión de la convivencia escolar desde la prevención, basado en la filosofía del modelo de gestión EFQM de Excelencia (cuyas siglas en inglés se traducen como Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

El modelo EFQM de Excelencia es un modelo genérico para la gestión de la calidad. Sin embargo, los hallazgos encontrados por la investigación empírica refieren que este modelo funciona adecuadamente para la gestión de la convivencia escolar. Por tal motivo, se destacan las bondades de la aplicación de este modelo a la educación.

Este modelo considera 9 elementos fundamentales. Turmero (2008) plantea un modelo de autoevaluación del proceso y desarrollo de gestión de las instituciones, tal como se muestra en la figura 1.



Figura 1. Esquema diagnóstico. Fuente: Turmero (2008)

La figura 1 se compone por todas las partes del modelo de gestión EFQM de la Excelencia. En ella se puede visualizar la importancia que tiene el liderazgo en todos los criterios o partes, los cuales se encuentran interconectados uno con otro. En ese sentido, se puede afirmar que los resultados, tanto en las personas, en los clientes y en la sociedad, se relacionan con un adecuado o inadecuado liderazgo. Así mismo, las personas, las políticas y estrategias que se utilizarán, las alianzas y recursos con los que la empresa puede contar dependerán de la gestión que realice el líder.

Los líderes buenos son aquellos que generan la consecución de la visión y misión de la empresa, a través de diversas estrategias. El éxito de la escuela está ligado con su comportamiento y compromiso permanente en todos los niveles de gestión, debido a que cumple el rol de guía y promotor de la aplicación del proceso.

Los líderes en educación generan una motivación en el profesorado, a través de su estilo de gestión. Además, cumplen el rol principal de inspirar a los docentes y estudiantes en la visión y misión a la que apunta la escuela, así como el de promover los valores y el compromiso de todos.

La Unesco (2019) indica que el liderazgo es tan fundamental que de ello depende la eficacia y la mejora de la gestión en la escuela.

Por su lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009) señala que el liderazgo cumple un rol importantísimo, no solo en el adecuado manejo de la escuela, sino, también, en el éxito académico de sus estudiantes y en el éxito laboral de sus docentes. Las políticas y estrategias son necesarias para llevar un correcto proceso que permitirán el cumplimiento de la misión y visión de la escuela, tomando en cuenta el mercado y el sector en el que opera.

En la figura 1, también, se visualiza la importancia que tiene la gestión del personal, es decir, la importancia de que la empresa genere conocimiento y potencie las capacidades de las personas con las que trabaja, de forma individual y grupal. Esto permitirá promover el autodesarrollo de los docentes (López et al. 2017).

Es innegable, pues, el importante papel que juegan los docentes, y todo el personal de la escuela, en la consecución de metas debido a que son ellos los que ponen en práctica todo lo planificado. Existe evidencia de que su formación impacta, positivamente, en el desarrollo sostenible y la calidad de la educación (Sartor-Harada et al. 2021).

Si bien, son los docentes y todo el personal quienes ponen en práctica todo lo planificado, no se puede dejar de lado la necesidad de contar con otros actores aliados que puedan aportar con conocimiento, materiales y apoyo permanente. A este proceso se le denomina alianzas y recursos.

Como ya se mencionó, el proceso de alianzas se refiere a la planificación y gestión de alianzas con otras organizaciones que le ayuden a conseguir los objetivos institucionales. Esta gestión puede estar ligada al intercambio de políticas y estrategias que pueda servir para mejorar sus procesos.

La gestión de las personas, las políticas y las estrategias, así como las alianzas y los recursos destinados ayudarán a generar una buena dinámica organizacional, con la que se logre satisfacer las necesidades de los usuarios, estudiantes, padres de familia y docentes en general (Deroncele, 2017).

Según el modelo EFQM de la Excelencia, con un buen liderazgo y una adecuada gestión del personal, de estrategias y de recursos que permitan implementar un buen proceso, se podrá tener resultados positivos (o negativos, según se haya desarrollado la gestión). Para evaluar los resultados del modelo se considera al personal, a los clientes, la sociedad y a la organización.

1.1.3. Conceptualización de violencia escolar

La violencia escolar es considerada como aquel factor recurrente que afecta a las escuelas. Sin embargo, no solo ocurre o incide dentro de las aulas, también suele trascender al medio social.

Es equivocado pensar que la sociedad reproduce todo lo que ocurre en las aulas, porque, en realidad, la escuela es la que reproduce todo lo que ocurre en la sociedad. En otras palabras, si la violencia es frecuente en el medio social, entonces los niños aprenderán a solucionar sus conflictos acudiendo a la agresión física o psicológica (Trucco & Inostroza, 2017).

Por otro lado, Neut (2017) señala que la violencia escolar es un hecho que proviene de condiciones desiguales que anteceden a la acción pedagógica, pero que termina afectando, directamente, a los estudiantes, sobre todo a estudiantes que se desarrollan en contextos de exclusión más acentuados.

Para De Agüero (2020), la violencia no es solamente un hecho o fenómeno, sino que se expresa a través de actos, el violento y el discursivo. Es decir, las maneras de hablar sobre algunos actos muestran el significado que construyen los actores educativos acerca del acoso, el hostigamiento y la violencia. Así, todo se convierte en el acto violento. Los actos violentos de los actores educativos son un elemento más en las relaciones escolares: entre alumnos, docentes, familias y autoridades escolares.

Se entiende, así, que la violencia es aquel proceder con agresión ya sea de forma física, psicológica o sexual, de una persona a otra. En un entorno en el que conviven estudiantes, donde cada uno proviene de distintas realidades domésticas, con culturas distintas, algunos con carencia de afecto, otros cargados de insultos y agresiones físicas por parte de sus padres o familiares, lo más lógico es que la violencia sea sinónimo de solución de conflictos y de convivencia.

Para erradicar la violencia de las escuelas, es necesario que todos los actores, padres de familia, docentes, estudiantes, directivos, se involucren con el fin de mejorar la convivencia.

1.1.4. La violencia escolar

La violencia es un tema que se ha tratado de explicar desde distintos factores como los sociales, culturales, psicológicos y hasta políticos. Sin embargo, no se le ha brindado la atención respectiva para disminuirla.

De hecho, existen distintas políticas y programas elaborados para tal fin, pero se han obtenido pocos resultados. Esto debido a que se ha trivializado el tema como parte de la vida cotidiana. Se ha normalizado la violencia tanto dentro de la escuela como en la comunidad. Lamentablemente, todavía hay padres de familia que solicitan a los docentes que castiguen a sus hijos si se comportan mal. Incluso, hay docentes que creen que la mejor forma de educar es con violencia. Eufemísticamente, le llaman “pequeñas correcciones”.

Ortega (2001) considera que la violencia o la conducta agresiva de los estudiantes se encuentra condicionada a la metodología pedagógica que utiliza la escuela y los distintos factores políticos, económicos y sociales.

En respuesta a lo referido por Ortega (2001), Urbina y Beltrán (2020) señalan que las relaciones interpersonales de los estudiantes están compuestas por la dinámica social e institucional en que se producen.

En ambos casos, es la escuela la llamada a propiciar estrategias que faciliten una buena convivencia y fomenten entre sus miembros una adecuada socialización y, por ende, el desarrollo de buenas competencias ciudadanas. Claro está, que nada se lograría si las estrategias no consideran la participación de los padres, los educadores y la comunidad en general.

En este sentido, el rol del docente no se restringe, únicamente, a brindar conocimiento a través de la enseñanza a sus estudiantes, sino a ser agente e impulsor del buen trato, partiendo desde el ejemplo que ellos mismos dan a sus estudiantes.

De igual forma, los padres de familia cumplen un rol determinante para la construcción de la interacción social pacífica de sus hijos con su grupo de pares, con sus docentes y con su comunidad en general (Gallardo et al. 2019).

Por su lado, Walter (como se citó en García et al. 2012), señala que la violencia está constituida por tres fases: la tensión, explosión o agresión y luna de miel. Estas fases se presentan de manera cíclica. Cada vez que termina una etapa, la siguiente se presenta con mayor gravedad.

En la primera fase, la de tensión, se presentan pequeños incidentes que pueden ocasionar alguna confusión en el agresor, lo cual le origina un desborde de ira y enojo que termina discutiendo con la víctima.

La segunda fase, la de explosión o agresión, se suele presentar de forma más breve, pero de forma violenta. Aquí el agresor suele manifestar un acto de violencia, ya sea de tipo física o psicológica, sexual o económica.

La última fase, la de luna de miel, se representa a manera de reflexión y reconciliación. El agresor denota arrepentimiento y culpabilidad y hace promesas de no volver a hacer lo mismo. Con frecuencia, esta fase se manifiesta con demostraciones de cariño o agradecimientos.

1.1.5. Tipos de la violencia escolar

La violencia es uno de los fenómenos más estudiados actualmente, debido a su alta tasa de manifestación tanto en escuelas como en la misma sociedad. Las investigaciones han dado a conocer los distintos tipos de violencia, los factores que los producen, las formas de prevenirlas, etc.

Respecto a estas líneas, Carrillo (2016) señala que la violencia es “todo tipo de agresión en contra de una persona o grupo con la intención de lastimarlo o dañarlo física, psicológica o sexualmente” (p. 171).

Por ello, para fines de la presente investigación se analizan los aportes teóricos sobre tres tipos de violencia que tienen lugar en las escuelas: la violencia física, psicológica y sexual. Desafortunadamente, esta violencia no solo se evidencia entre escolares, también es de parte de los docentes contra los estudiantes.

a. Violencia física

Es aquel acto en el que interviene el cuerpo y se presenta a través de golpes como puñetazos, patadas u otros que ponen en riesgo la integridad física de la víctima. En ocasiones estas agresiones pueden ocasionar daños irreparables en la motricidad e, incluso, llevarle a la muerte (García, 2020).

Por muchos años, la violencia física se ha considerado como una forma eficaz de corregir conductas. Por ello, muchos docentes generalizaron esa manera de corregir. Incluso los mismos estudiantes han considerado que el docente tiene derecho a golpearlos y que solo así pueden dejar de lado algunas conductas inapropiadas.

La violencia, en un contexto donde la persona mayor o considerada autoridad, como el maestro, actúa de manera violenta, repercute en el aprendizaje social de los estudiantes. De forma indirecta se les transmite a los estudiantes que solo con violencia se solucionan los conflictos.

Por otro lado, la violencia física entre estudiantes es un fenómeno que debe ser tomado en cuenta con bastante importancia por la escuela, ya que sus principios casi siempre son originados dentro de las instalaciones de la institución educativa, comenzando por situaciones de arrogancia entre uno y otro hasta la misma agresión física y pasando por la marginación o la exclusión social (Ortega, 2001).

b. Violencia psicológica

La violencia psicológica se manifiesta por medio de palabras hostiles como amenazas, insultos y humillación. Causa daños emocionales y puede llegar a ocasionar problemas en la autoestima y autoconfianza de las víctimas, ocasionando una dependencia emocional y problemas de inseguridad (García, 2020).

c. Violencia sexual

Es todo aquel acto que degrada o causa daño al cuerpo o la sexualidad de la víctima. Estos hechos podrían empezar por un acoso permanente, en el que el agresor emite comentarios o insinuaciones sexuales indeseadas, tocamiento de las partes íntimas del agredido o agredida, intromisión en la intimidad hasta llegar a la violación, que consiste en introducir algún objeto o parte del cuerpo en la vagina, ano o alguna otra cavidad corporal de la víctima (Barrientos y Cuevas, 2013).

La violencia sexual dentro de las escuelas es un hecho que pasa en estos tiempos con mayor frecuencia. Estos hechos están ligados a seducciones o acoso entre estudiantes y del docente contra un estudiante.

1.2. Atención de casos de violencia escolar, según DS 004-2018 MINEDU

Por su complejidad, la violencia escolar no se puede analizar de forma unilateral. Se debe abarcar desde diversas perspectivas como el enfoque de la salud, educativo, psicológico, físico, social y del derecho. Cada una de estas disciplinas aporta al análisis de los factores que generan la violencia escolar, la cual trasciende a los espacios familiares y no delimita niveles escolares.

La mayoría de las investigaciones sobre violencia escolar se centran, fundamentalmente, en el estudio del fenómeno conocido como bullying, traducido como “acoso escolar entre iguales”.

Sin embargo, este es solo uno de los tipos de violencia interpersonal que acontecen en los centros educativos y, aunque se le ha puesto mayor atención, también

existen otros hechos que, por definición, no entrarían en el rango de bullying; pero que pueden tener consecuencias, igualmente, graves como la violencia de género.

El Ministerio de Educación, en el 2018, aprueba los lineamientos y protocolos de atención de casos de violencia escolar. Existen seis protocolos de atención, los cuales se organizan en 4 pasos: acción, derivación, seguimiento y cierre. A continuación, se detalla cada uno de estos pasos.

a. Acción

Este paso es fundamental para el agredido, ya que implica que el director o el responsable de convivencia escolar realice las acciones correspondientes para estabilizar al estudiante agredido(a), si el caso necesitara de atención médica o psicológica.

Se requiere que el director, el responsable de convivencia escolar y los docentes puedan garantizar el bienestar del agredido(a). Para ello, recaban la información necesaria a través de una entrevista a los implicados, por separado, siempre evitando la confrontación, que podría agravar la situación.

Es importante poder diferenciar el tipo de agresión, es decir, si fue de tipo psicológico, físico o sexual o si la agresión fue entre estudiantes o de un personal de la institución educativa a un estudiante.

El procedimiento que debe realizar la escuela, según Decreto Supremo es:

- Entrevistar de forma separada a los estudiantes, con el objetivo de recabar información.
- Citar a los padres de familia o apoderados para informarles sobre la situación de violencia.
- Establecer medidas correctivas con los estudiantes involucrados.
- Coordinar con el tutor o tutores la realización de sesiones que permitan prevenir situaciones de agresión.
- En el caso de violencia física con lesiones que requiera atención médica, la escuela debe garantizar la atención inmediata en algún establecimiento de salud.
- En el caso de violencia sexual, la escuela debe garantizar el bienestar físico y emocional del estudiante, se le tiene que derivar a algún establecimiento de salud o al CEM.

Es importante tomar en consideración que estas acciones podrían variar de acuerdo al tipo de violencia (física, psicológica o sexual) y que ésta podría ser entre estudiantes o del personal de la I.E a un estudiante.

b. Derivación

En este paso, la escuela debe diferenciar el tipo de violencia para poder hacer la derivación correcta y oportuna. Por ejemplo, en casos de violencia física o sexual con lesiones (Protocolo 2, protocolo 4 y protocolo 5) se tiene que derivar a algún establecimiento de salud para ser atendido, luego debe ser derivado al Centro de Emergencia Mujer (CEM) o a la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente (DEMUNA) o al Centro de Asistencia Legal Gratuita del Ministerio de Justicia, con la finalidad de que éstos puedan brindarles el servicio de especialidad.

La derivación es un paso importante porque permite que los estudiantes involucrados en el hecho de violencia puedan ser atendidos oportunamente. En caso de que el agresor fuera un docente o algún personal de la institución educativa, se procede a enviarle un informe a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) con el fin de que se le abra un proceso administrativo. A la vez, se pone en conocimiento del hecho, a la comisaría o al Ministerio Público para la apertura del proceso correspondiente.

Las acciones más comunes son:

- Orientar a los padres de familia o apoderados para acudir a la Comisaría, Ministerio Público, CEM o DEMUNA.
- Brindar orientación a los padres de familia o apoderados sobre los servicios gratuitos del CEM, DEMUNA, Ministerio Público, Comisaría y otras instituciones que puedan ayudarles con el caso.
- Brindar acompañamiento permanente a los padres o familiares de la víctima en el proceso de denuncia y reparación emocional.
- Garantizar la continuidad educativa de los estudiantes involucrados en el hecho de violencia, es decir, darle todas las facilidades a los estudiantes para que sigan estudiando y no dejen de hacerlo.

c. Seguimiento

El seguimiento es un paso en el que la escuela realiza acciones que permitan conocer cómo va el caso, si mejoró o empeoró, si él o la estudiante continúa asistiendo a clases y si las acciones que se planificaron en el paso acción vienen funcionando o no.

Este paso, también, permite conocer si los padres de familia se están

involucrando en las acciones para beneficio de su hijo(a) o no. Es importante que durante este paso el director o responsable de convivencia escolar pueda mantener contacto permanente con los padres de familia o apoderados para, así, brindarles la información y el apoyo.

Algunas de las acciones más representativas son:

- Asegurar la continuidad educativa del estudiante.
- Promover reuniones periódicas con los padres de familia o apoderados con el fin de hacer seguimiento de las acciones planificadas.

d. Cierre

Este paso es el último en el que la escuela debe garantizar que la violencia haya cesado y que las relaciones interpersonales entre los involucrados hayan mejorado.

Para la realización de este paso existen algunas acciones fundamentales:

- Garantizar la protección de los estudiantes.
- Garantizar la continuidad educativa de los estudiantes involucrados.
- Garantizar que los estudiantes involucrados se encuentren recibiendo soporte emocional especializado.

1.2.1. Elementos de la atención efectiva de casos de violencia escolar

En cuanto a la atención efectiva se considera estos tres elementos indispensables: la promoción del buen trato, la prevención de la violencia escolar y la atención de la violencia escolar.

Con relación al primer elemento, se sabe que la violencia escolar es una realidad de la cual no es sencillo salir, debido a diversos factores. Sin embargo, se han tomado en cuenta diversas estrategias para poder cambiar dicha realidad. La promoción de la buena salud y el buen trato permite que las personas tengan un mejor control de su propio bienestar. La promoción abarca un sinnúmero de acciones sociales y ambientales destinadas a cuidar y mejorar la calidad de vida (Organización Mundial de la Salud, 2022).

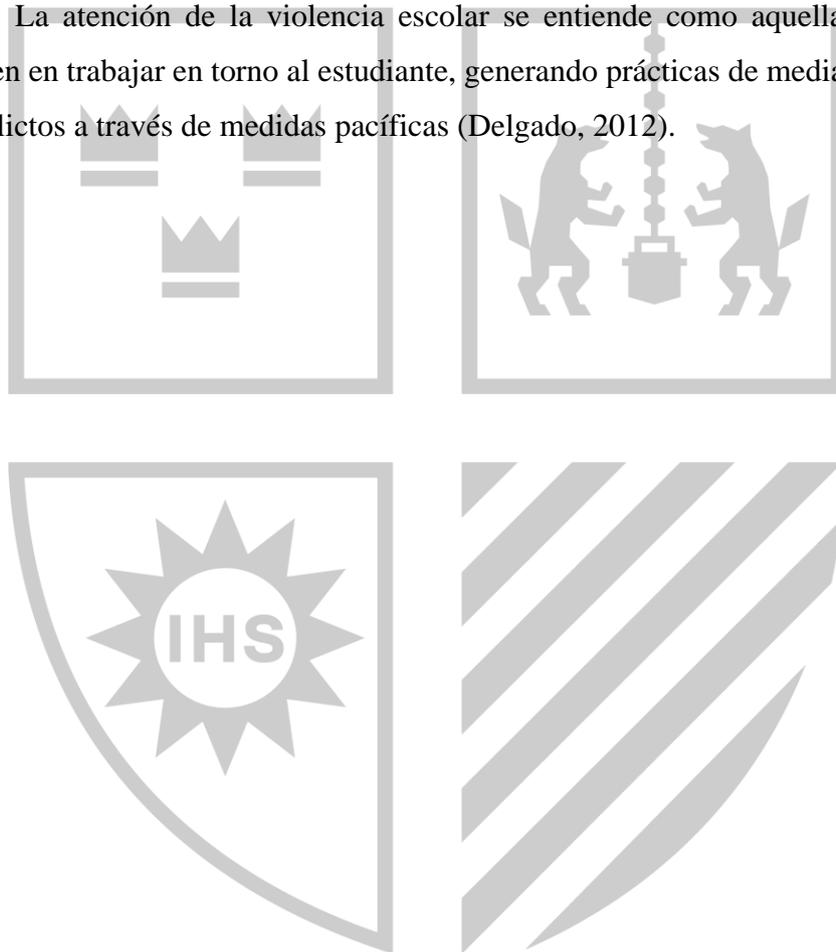
La promoción del buen trato se contrapone con la prevención de la violencia escolar. Se hace indispensable analizar las acciones de prevención que realiza, o debe realizar la escuela para terminar con la violencia.

Según Berger et al. (2008), la prevención de violencia escolar es toda acción o estrategias que se consideran para poder controlar y erradicar las diversas situaciones de violencia. Asimismo, se trata de identificar los distintos factores de riesgo y factores protectores asociados a la violencia escolar.

En una investigación realizada por Olweus (2004), en el que analizó 400 programas de prevención de violencia, encontró que, únicamente, el 2,5 % de los programas dieron resultados buenos. De allí, la importancia de la elaboración de estrategias adecuadas de prevención que funcionen en la escuela.

La prevención consiste en el desarrollo de medidas o acciones encaminadas a mejorar o modificar todas aquellas situaciones de violencia suscitadas en la escuela, cuando se trata de prevenir se deben tomar en cuenta una serie de medidas que faciliten la convivencia escolar.

La atención de la violencia escolar se entiende como aquellas acciones que consisten en trabajar en torno al estudiante, generando prácticas de mediación y solución de conflictos a través de medidas pacíficas (Delgado, 2012).



CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1. Objetivos de investigación

Para la siguiente investigación se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación.

2.1.1. Objetivo general

Analizar la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana.

2.1.2. Objetivos específicos

- a. Analizar la gestión de la convivencia escolar en la promoción contra la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana.
- b. Analizar la gestión de la convivencia escolar en la prevención de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana.
- c. Analizar la gestión de la convivencia escolar en la atención de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana.

2.2. Propuesta metodológica

Para este apartado se tomó en cuenta los 10 elementos metodológicos del mapeo epistémico que ayudan a organizar la ruta metodológica de la tesis, los cuales son: paradigma de investigación, enfoque de investigación, tipo de investigación, tipo de estudio, alcance, método de investigación, técnicas e instrumentos de recolección, métodos teóricos, población y muestra; categorías y subcategorías (Deroncele-Acosta et al., 2021).

2.2.1. Paradigma de investigación

El paradigma de investigación científica establece el marco filosófico de la investigación y su contexto científico, consolidándose el paradigma interpretativo como

una de las vías más pertinentes para gestionar la investigación educativa contemporánea (Deroncele-Acosta, 2020 a, b).

De este modo, el presente estudio se estableció desde el **paradigma interpretativo** que, desde el punto de vista metodológico, expresa la relación entre la hermenéutica y la dialéctica. Álvarez (2019) expresa que el paradigma interpretativo “sugiere que las construcciones individuales pueden ser producidas y refinadas sólo mediante la interacción entre el investigador y quienes responden, utilizando técnicas hermenéuticas convencionales, y se comparan y contrastan mediante un intercambio dialéctico” (p.13).

Estas interacciones dialógicas son, precisamente, las que permiten la construcción de sentidos y significados. De ahí que tenga especial conexión con una reflexión metacognitiva del investigador entre lo interpsicológico y lo intrapsicológico (Mollo-Flores y Deroncele-Acosta, 2021). Esto fue la base para interpretar y configurar los símbolos y códigos de las entrevistas y poder establecer meta inferencias a partir de los resultados de la encuesta.

Asimismo, este paradigma, al permitir decodificar una determinada realidad simbólica de las acciones de los directores y el responsable de convivencia de la entidad; posibilitó un análisis profundo basado en la interpretación subjetiva, con la finalidad de alcanzar una mejor comprensión y explicación de los hallazgos.

Se utilizó este paradigma para la presente investigación debido a que se realiza un aporte interpretativo durante toda la construcción y consideración teórica, así como en los resultados hallados. Esta interpretación se ajusta de acuerdo con el conocimiento previo del investigador y de acuerdo con las respuestas de los entrevistados. Para ello, fue necesario que el investigador haya indagado sobre el proceder de los sujetos que intervienen en el fenómeno social considerado.

2.2.2. Enfoque de investigación

La investigación transcurrió bajo un **enfoque mixto**, pues permite la relación entre explicar (cuantitativo) y comprender (cualitativo) un fenómeno (Okpotor, 2021).

En este sentido se utilizó, de manera específica, un diseño concurrente, pues tanto la entrevista como la encuesta se emplearon de manera simultánea para poder triangular la información obtenida de las mismas (Hernández y Mendoza, 2018).

La encuesta y la entrevista se complementaron, permitiendo contrastar y relacionar los resultados en torno al objeto de estudio, logrando establecer meta inferencia, gracias a la concurrencia de ambos instrumentos.

La parte cualitativa actuó, de forma directa, con las personas involucradas, sobre cómo manejan la gestión de la convivencia escolar para atender casos de violencia dentro de la escuela. Por esa razón, fue necesario que el investigador tome contacto directo con la población de estudio.

Este enfoque facilita que el fenómeno se pueda interpretar y describir por medio de las percepciones y aprendizajes ganados por la experiencia de sus participantes (Hernández y Mendoza, 2018). Así mismo, permitió la obtención de información a través de una entrevista a profundidad, con la que se logró conocer a detalle cada respuesta del entrevistado, el cómo gestiona la convivencia y el cómo atiende los casos de violencia escolar.

La parte cuantitativa permitió que el fenómeno se pueda interpretar desde una regularidad y tendencia de las respuestas. La técnica de recojo de información más común en este tipo de estudio es la encuesta y esta misma, permitió contrastar los resultados cualitativos de los participantes, las cuales fueron interpretadas de acuerdo con la escala de medición utilizada (Hernández y Mendoza, 2018).

2.2.3. Tipo de investigación

La presente investigación fue de tipo aplicada con énfasis en el diagnóstico. Tal como afirma Deroncele-Acosta (2022): “La investigación aplicada puede estar enfocada en el diagnóstico o en la intervención. Las enfocadas en diagnósticos implican un procedimiento llevado a cabo mediante encuestas o entrevistas a partir de conocimientos científicos sistematizados” (p.115) que permiten comprender y explicar los fenómenos estudiados.

En este sentido, la presente investigación permitió una explicación y comprensión, a partir de los casos seleccionados, de los siguientes elementos:

- 1.- Gestión de la convivencia escolar, que comprende el Liderazgo, Política y estrategia, Gestión del personal, Alianzas y recursos, Dimensión Procesos, Dimensión Resultados en los clientes, Dimensión Resultados en las personas, Dimensión Resultados en la sociedad y Dimensión Resultados clave.
- 2.- Atención efectiva de la violencia escolar, que abarca la promoción, prevención y atención de casos de violencia escolar.

2.2.4. Tipo de estudio

Fue de tipo transversal, debido a que se aplicaron los instrumentos en un periodo único (Hernández y Mendoza, 2018; Vega et al. 2021).

Para fines del estudio, se consideró la utilización de dos instrumentos (encuesta y entrevista). Ambos instrumentos fueron aplicados en un solo momento con los directores y el responsable de convivencia escolar, mediante la plataforma Zoom y mediante un enlace de Google Forms.

2.2.5. Alcance

Fue de tipo descriptivo, debido a que este tipo de estudios proporcionan detalles sobre el estado de salud, el comportamiento, las actitudes u otros rasgos típicos de un grupo. Además, se realizó una investigación descriptiva para mostrar las conexiones o asociaciones entre algunos elementos del entorno (Ramos, 2020).

Del mismo modo, Hernández y Mendoza (2018) señalan que estos tipos de estudios se centran en “explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, cómo se relacionan dos o más categorías” (p.112).

De ahí la razón de seleccionar este alcance ya que el presente estudio buscó describir el fenómeno de la gestión de la convivencia escolar y el manejo efectivo (atención, prevención y promoción) de la violencia escolar.

2.2.6. Método de investigación

En la presente investigación se utilizó el estudio de casos múltiples. Una de las razones fue por su alto grado de funcionalidad e impacto en la investigación educativa contemporánea (Ruhf, Williams, Zelinsky y Becho, 2022; Tsortanidou, Daradoumis y Barberá-Gregori, 2022; Gillen, Grohs, Matusovich y Kirk, 2021; Johan et al., 2021; Pereira, de Carvalho y Rocha, 2021; Fergusson, Bonshek y Sutrisna, 2021).

Al respecto, Alpi y Evans (2019) señalan que este método corresponde a investigaciones que ayudan a determinar el cómo y el porqué de los fenómenos en un contexto de la vida real.

Los estudios de caso tienen una particularidad y es que el investigador realiza un análisis en profundidad de un caso específico. Este podría ser un evento, un programa o alguna actividad. El caso debe ser seleccionado en una determinada área geográfica real y en un periodo de tiempo finito (Alpi y Evans, 2019).

Así, pues, también se escogió este método debido a que los instrumentos de investigación (entrevista y encuesta) recogían información sobre la experiencia vivida, en

su entorno laboral específico, sobre casos de violencia escolar. Asimismo, se profundizó sobre la gestión de convivencia escolar que ellos manejan para atender estos casos en dicho entorno.

Bajo el método utilizado se tomó en cuenta la participación de 3 directores y 1 responsable de convivencia escolar de una escuela pública de nivel secundaria. Se concretó, así, el estudio de casos múltiples que no es más que la atención de varios casos individuales (Johan et al., 2021).

Se seleccionaron estos casos debido a que todos ellos trabajan desde hace varios años mejorando la convivencia escolar de sus integrantes y conocen las particularidades de la atención de casos de violencia escolar. Por ello, fue importante analizar el cómo gestionan la convivencia escolar y qué estrategias utilizan para atender los diversos casos de violencia escolar.

2.2.7. Técnicas e instrumentos

Las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista a profundidad y la encuesta. En el caso específico de la encuesta, a pesar de ser una técnica cuantitativa, en el marco de este estudio se utilizó para complementar los hallazgos de la entrevista, teniendo en cuenta su potencialidad para evaluar actitudes hacia el manejo efectivo de la violencia escolar (Ruiz-Hernández, Pina, Puente-López, Luna-Maldonado y Llor-Esteban, 2020).

Por su parte, la entrevista fue de especial interés, considerando la necesidad de entrevistas semiestructuradas auténticas y dialógicas en la investigación educativa (Brown y Danaher, 2019). Como instrumento cualitativo permitió plasmar la realidad de los sujetos participantes por medio de una serie de representaciones textuales basada en los datos recogidos.

Para la presente investigación fue esencial la elección de una técnica e instrumentos que permitan visibilizar la realidad simbólica de la gestión de la convivencia escolar para atender casos de violencia en una institución educativa pública.

Los instrumentos, tanto la entrevista como la encuesta, fueron contruidos para recabar información correspondiente a las categorías de estudio y sus respectivos indicadores. Al aplicarlos se logró recoger datos sobre las experiencias particulares de los directores y responsable de convivencia escolar: cómo piensan, sienten o desean realizar respecto al fenómeno estudiado.

Las preguntas que se utilizaron en los instrumentos permitieron dar respuesta a la pregunta principal del estudio: ¿Cómo se gestiona la convivencia escolar en el manejo

efectivo de la violencia escolar de una institución educativa de Lima Metropolitana?

Los instrumentos tomaron en cuenta, también, las categorías de investigación. La primera categoría es la gestión de la convivencia escolar y la segunda, el manejo efectivo de la violencia escolar. Ambas categorías son guiadas por tres objetivos específicos que permiten analizarlas y contrastarlas.

Estos objetivos toman referencia de las dimensiones de cada categoría. A su vez, permitieron formular los indicadores y, por consiguiente, los ítems de los instrumentos los cuales fueron sometidos a una exhaustiva revisión, validación, reajuste y aplicación definitiva.

La encuesta estuvo conformada por 31 ítems que agrupaban 12 dimensiones. Para realizar la calificación de estos instrumentos se utilizó la baremación considerando que el instrumento se puntuó de 1 a 5 puntos, con un total de 155 puntos como máximo para la escala total. En el caso de las dimensiones, cada una tuvo distintos puntajes debido a la cantidad de ítems (Ver Anexo 1).

2.2.8. Métodos teóricos

Se utilizó el método de Análisis-Síntesis que permitió analizar la información de los casos estudiados y sintetizarla en forma de resultados (Deroncele-Acosta et al., 2021).

Como lógica general del procedimiento que se ha seguido en esta investigación, en primer lugar, se recogió la información mediante entrevistas y encuestas y en segundo lugar se realizó un análisis y triangulación metodológica para así obtener los resultados finales.

2.2.9. Población y muestra, muestreo, aspectos éticos, categorías principales

Según Hernández y Mendoza (2018), la población es aquel conjunto de personas con características similares que se eligen para ejecutar una investigación. Para el presente estudio se consideró como población a los 3 directores y 1 responsable de convivencia escolar de una institución educativa de la ciudad de Lima, distrito de San Juan de Lurigancho.

Por otro lado, Hernández y Mendoza (2018) definen a la muestra como aquel segmento representativo de la población, el cual se puede determinar a través de distintas formas.

Para la presente investigación no se utilizó un tipo de muestreo específico, debido a que se trabajó con la totalidad de población: 3 directores y 1 responsable de convivencia escolar de la I. E. Sin embargo, para su elección se tomó en cuenta la

experiencia laboral y el cargo que ostentan y otras particularidades que se describen en los criterios de selección.

Los **criterios de selección** consideran a docentes designados, a través de una resolución directoral, como responsables de convivencia escolar por nivel, director designado, nombrado o director responsable, director con experiencia laboral no menos de 1 año y responsables de convivencia escolar con experiencia laboral no menos de 1 año.

El **muestreo** fue de tipo no probabilístico intencional. Este tipo de muestreo no utiliza criterios estadísticos, sino que considera las características de la investigación y el contexto (Hernández y Mendoza, 2018; Deroncele et al., 2021). Como se mencionó líneas arriba, en la presente investigación se trabajó con toda la población existente. Por ese motivo, no se utilizó un muestreo probabilístico.

En cuanto a los **aspectos éticos** de la investigación, se solicitó el consentimiento informado de los sujetos, quienes participaron con base en los criterios de "voluntariedad, confidencialidad y anonimato" (Deroncele et al., 2021 b, p.149).

Es válido destacar que las **principales categorías** del estudio fueron: gestión de la convivencia escolar y manejo efectivo de la violencia escolar. Para las mismas se construyeron instrumentos que fueron validados según el procedimiento que sigue a continuación.

2.2.10. Validación

El proceso de validación de los instrumentos se realizó a través del criterio de jueces expertos, quienes vieron si existe una adecuada consistencia interna, si el contenido es pertinente y si el constructo general se encuentra bien. El trabajo realizado por los jueces permitió evidenciar que ambos instrumentos consiguen responder al tema de investigación.

Se contó con la opinión de dos expertos para validar la pertinencia y claridad de los 31 ítems de la encuesta y las 13 preguntas de la entrevista. El proceso de validación fue realizado en tres momentos que se describen a continuación.

En un primer momento, se definió una matriz de indicadores donde se plasmaron las categorías, subcategorías, indicadores y unidad de medida con la cual recabar la información. Esta matriz fue revisada por el asesor de tesis.

Luego, se procedió a construir los formatos de validación de entrevista y encuesta, los cuales se enviaron a dos expertos validadores, quienes hicieron las observaciones correspondientes y recomendaciones que permitieron mejorar y perfeccionar los instrumentos.

En un segundo momento, se tomó contacto con la institución educativa y se envió una solicitud para la aplicación de los instrumentos a los 3 directores y al responsable de convivencia escolar de la institución educativa Gran Amauta Mariátegui, de la ciudad de Lima.

Recibida la autorización, se realizó una reunión con la directora de la escuela, con la finalidad de presentarle la propuesta de investigación. En coordinación con ella, se procedió a contactar a los directores responsables de los niveles y al responsable de convivencia escolar, para realizar las entrevistas y las encuestas de manera virtual.

En un tercer momento, se envió el consentimiento informado a cada uno de los cuatro entrevistados y se realizó la aplicación individual de las entrevistas y encuestas. Para ello, se utilizó la plataforma digital Zoom y las guías de entrevista y encuesta que permitieron llevar a cabo la recolección de información.

Antes de comenzar las entrevistas y encuestas se le indicó, a cada uno de ellos, que la entrevista iba a ser grabada para guardar con mayor precisión sus respuestas. Cada entrevista tuvo distintos tiempos de duración debido a que algunos directores fueron más escuetos que otros. Sin embargo, se pudo llevar a cabo las encuestas y entrevistas, de forma apropiada. Cabe mencionar que el inicio de la entrevista, con algunos directores fue un poco más difícil, pero durante el desarrollo de esta fueron tomando mayor confianza, permitiendo así desarrollar con mayor soltura la entrevista y encuesta.

En cuanto a la aplicación de la encuesta, se utilizó un enlace de Google Forms que contenía todos los ítems con las alternativas correspondientes. Dicho enlace se les envió a todos los encuestados mediante un mensaje al Whatsapp. Se les dio de plazo para responder, un día. Todos los sujetos de investigación cumplieron con el tiempo establecido.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Hernández y Mendoza (2018) señalan que, para realizar el procesamiento de resultados de una investigación mixta, es importante considerar un análisis exhaustivo sobre las respuestas de los participantes tanto en las entrevistas y en las encuestas realizadas.

Esto permitirá que los resultados obtengan significados e ideas que sostengan una u otra categoría con sus respectivas subcategorías. Tomar en cuenta el proceso de las categorías y subcategorías permite al investigador percibir el efecto y la pertinencia sobre los objetivos de la investigación.

Los resultados que se presentan en esta sección fueron analizados de acuerdo con las subcategorías de los objetivos de la investigación. El primer objetivo considerado fue analizar la gestión de la convivencia escolar en la promoción contra la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana. El segundo objetivo fue analizar la gestión de la convivencia escolar en la prevención de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana. Por último, el tercer objetivo fue analizar la gestión de la convivencia escolar en la atención de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana.

3.1. Categoría 1: Gestión de la convivencia escolar

3.1.1. Liderazgo

El liderazgo es uno de los elementos de la gestión de la convivencia escolar. Se le entiende como la capacidad que muestra una persona para elaborar, explicar y difundir los planes de convivencia escolar a los docentes, alumnado y padres de familia, para conseguir las metas planificadas.

De acuerdo con la encuesta aplicada, el 100 % de los participantes considera que el liderazgo en la I. E. es bueno. Ver tabla N° 1.

Tabla 1

Nivel de liderazgo

Nivel de liderazgo	N°	%
Malo	0	0,0 %
Regular	0	0,0 %
Bueno	4	100,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

Que el 100 % de los participantes del estudio considere que el liderazgo es bueno, estaría evidenciando que tanto docentes como directivos demuestran capacidades para elaborar, explicar y difundir el plan de convivencia y que lo consideran apropiado para lograr las metas planificadas para el año escolar.

Asimismo, estarían considerando que el líder genera vínculos de compromiso en toda la comunidad educativa, a quienes guía y motiva de manera permanente. Tal como lo consideran Norena et al. (2021), el liderazgo debe provocar motivación, compromiso y sobre todo satisfacción en el entorno laboral.

Cabe agregar que Norena et al. (2021), emplearon la teoría de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional de Burns para explicar que el liderazgo tiene que ver con la capacidad de influir de manera positiva en la conducta de las demás personas.

Para contrastar este resultado cuantitativo se entrevistó a tres docentes responsables de convivencia escolar y la directora de la I. E. de estudio. Se les consultó sobre el liderazgo plasmado en la elaboración, explicación y difusión del plan de convivencia escolar. Se les planteó la pregunta ¿de qué manera motivan y guían al profesorado para que se realice, adecuadamente, la aplicación del plan de convivencia? Ellos respondieron lo siguiente:

Primero, les hacemos conocer el diagnóstico ¿no? de los casos que se ha tenido, se les ha mostrado el SíseVe y a quién deben acudir para que los casos se solucionen a la medida posible si fueran simples y si fueran graves se deberían subir al SíseVe como indican los protocolos de acuerdo con cómo se susciten, para qué, los maestros sí se comprometen, realizamos todas las campañas, los tutores están más motivados y a través de tutoría canalizamos el trabajo. (D.E.1)

Tenemos reuniones programadas, lo hacemos de forma eventual según la programación establecida, en algunos casos la UGEL envía a una psicóloga como soporte o apoyo a la

institución, en caso de que hubiera algún inconveniente o imprevisto entonces nos reordenamos y llamamos a una reunión para ver la situación a nivel de tutores para replantear algún proyecto. (D.E.2)

Bueno, primero se ve la comisión y luego ahí indagamos los casos y analizamos las actividades a realizar en hora colegiada con los docentes, siempre el ánimo está con los profesores, una de las estrategias que se trabajan con ellos es que tomen conciencia y que es bueno trabajar el plan y sobre todo cumplirlos. (D.E.3)

En base a un diagnóstico hacemos proyectos sobre ciberbullying, la parte emocional y otros. hacemos un trabajo integrado, hacemos sesiones y seguimiento de todas las acciones que realizan los tutores. (D.E.4)

De las cuatro personas entrevistadas, todas indican la capacidad del liderazgo para la elaboración, explicación y difusión del plan de convivencia escolar radica en la consideración del proceso: “Primero, les hacemos conocer el diagnóstico” (D.E.1), “Tenemos reuniones programadas, lo hacemos de forma eventual según la programación establecida” (D.E.2), “Una de las estrategias que se trabajan con los docentes es que tomen conciencia” (D.E.3).

Como manifiestan los entrevistados, se toman medidas a partir de un diagnóstico de la situación lo que, finalmente, desencadena el logro del objetivo.

Uno de los participantes manifiesta que el trabajo que realizan es integrado y hacen seguimiento del trabajo de los tutores y los responsables a través de sesiones permanentes.

Otro aspecto importante, encontrado en las respuestas de los participantes, es que durante el trabajo utilizan distintas estrategias para generar conciencia en los involucrados y lograr cumplir con el plan de convivencia escolar.

En ese sentido, el liderazgo en la escuela, según menciona Day (2017), ayuda a establecer metas educativas que sean claras. Asimismo, permite obtener resultados óptimos para los estudiantes, planificando el currículum y promoviendo, permanentemente, el desarrollo profesional del docente. Es lo que señala uno de los entrevistados: “Si hubiera algún inconveniente o imprevisto entonces nos reordenamos y llamamos a una reunión para ver la situación a nivel de tutores para replantear algún proyecto” (D.E.2).

El rol que cumple el líder para la mejora de la escuela es fundamental, y no desde la perspectiva de autoridad, de control y fiereza, sino desde el servicio para el desarrollo de los docentes y del aprendizaje de los estudiantes como un proceso integral.

Las actividades que desarrolla la escuela, desde el liderazgo que ejercen, para motivar e incentivar el desarrollo de las actividades sobre convivencia escolar es adecuado y oportuno, lo que permitirá generar una manera buena de convivir entre todos los actores escolares.

Por su parte, Lamiña (2020) refiere que el liderazgo en la escuela es aquella capacidad que tienen las autoridades para ejercer cierta influencia sobre los demás actores de la escuela, con el fin de movilizar y dinamizar la organización hacia el objetivo común que es el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes y mejora de la convivencia escolar.

En ese sentido, el desarrollo de actividades, programas, reuniones u otras similares que permitan elaborar y ejecutar acciones para lograr el objetivo, traerá como consecuencia el fortalecimiento de las capacidades del profesorado y el logro de aprendizaje de los estudiantes.

3.1.2. Política y estrategia

La política y estrategia tiene que ver con todas los planes y estrategias que utiliza la escuela para lograr el objetivo planificado durante el año escolar, tomando en cuenta las ventajas y desventajas con las que cuenta.

Durante la encuesta realizada a los 4 directores de la escuela, se encontró que el 75 % indica que las políticas y estrategias que utiliza la escuela son buenas, mientras que el 25 % indica que las políticas y estrategias de la escuela son regular. Ver tabla N° 2.

Tabla 2

Políticas y estrategias que incorpora la I. E.

Gestión de políticas y estrategias	N°	%
Malo	0	0,0 %
Regular	1	25,0 %
Bueno	3	75,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

La respuesta de la mayoría (75 %) de los directores encuestados indica que la escuela involucra a toda la comunidad educativa como estrategia para la planificación y gestión de la convivencia escolar. De igual forma, sus respuestas dejan ver que la escuela incorpora metodologías pedagógicas y desarrolla programas de formación para los docentes con la finalidad de mejorar la convivencia escolar.

Rotondi (2016) señala que el uso de estrategias tiene que ver con prácticas desarrolladas por las personas, que parten de la lectura que hagan de sus realidades o alguna situación problemática de su entorno.

Así, de acuerdo con las afirmaciones de Rotondi (2016) es importante tener en cuenta aspectos determinantes en el entorno en el que ocurre el problema. Solo así se podrá tener mayor claridad sobre qué tipo de estrategias o políticas debe utilizar la escuela para gestionar correctamente la convivencia escolar.

Para profundizar en este punto y contrastar los resultados cuantitativos, se planteó a los entrevistados la siguiente pregunta: Explique sobre las estrategias y políticas que utiliza la institución educativa para fomentar la adecuada convivencia escolar. Ellos respondieron así:

Tenemos aliados como el CEM, realizamos campañas con los estudiantes y los estudiantes participan de forma activa, también realizábamos escuelas de familias, con un equipo que enviaba LIMA APRENDE que enviaron a un psicólogo, asistente social y docente y trabajaron con aulas donde había mayor necesidad, allí participaron los padres y todos quedaron muy contentos, de igual forma tenemos alianzas con Universidades que nos brindan psicólogos que hacen sus prácticas. Asimismo, tenemos alianzas con la comisaría para que nos brinden talleres, pero por la situación de la pandemia ya no se ha vuelto a realizar. (D.E.1)

Nosotros empezamos los primeros días de clases con la construcción y elaboración de normas de convivencia, lo hacemos a nivel institucional si contamos con 23 aulas de ellas sale las normas y luego lo consolidamos a través de los delegados. Con el municipio escolar hemos sintetizado de todas las propuestas en 6 precisas que es más manejable y fácil de recordar. (D.E.2)

Para la convivencia, primero partimos desde los maestros tener una buena convivencia y comunicación con el equipo y con los padres y por ende se transmiten a los estudiantes. Asimismo, vemos videos de reflexión y de esa manera trabajamos. (D.E.3)

Claro en base al DS 004-2018 sobre los casos de violencia, y hacemos seguimiento de esos casos que se reportan o suceden en la escuela. (D.E.4)

Como se puede observar, cada entrevistado tiene un punto de vista distinto sobre la pregunta. El primer entrevistado indica “Los convenios que realizamos con la PNP y el CEM” (D.E.1). Mientras que, para el segundo entrevistado, es importante la elaboración de las normas de convivencia al inicio del año escolar: “Empezamos los primeros días con la elaboración de las normas de convivencia” (D.E.2).

De igual forma, el tercer entrevistado menciona que para una buena convivencia es importante empezar a trabajar en la comunicación con el equipo de trabajo y los padres de familia: “Partimos desde los maestros y padres de familia a tener una buena convivencia y comunicación” (D.E.3). Para el cuarto entrevistado es importante la guía y cumplimiento del Decreto Supremo emitido por el MINEDU.

Sí bien cada entrevistado tiene una idea distinta de cómo utilizan las estrategias y las políticas en la escuela, todos coinciden en que la escuela sí utiliza estrategias para desarrollar la convivencia escolar.

Para ello, realizan alianzas o convenios con instituciones públicas y privadas, elaboran reglamentos o normas de convivencia entre todos, trabajan buscando la armonía entre todos los involucrados y regirse desde una normativa política de un ente superior. Todas estas estrategias permiten que la escuela desarrolle con éxito la convivencia escolar.

La escuela no puede ser un ente aislado, sino que debe generar alianzas, estrategias que permitan mejorar las políticas y organizar un espacio integrador, permitiendo, así, a todos los actores educativos construir nuevos conocimientos alineados al mundo global y lograr un mejor desarrollo académico.

En ese sentido, Murillo y Duk (2017) señalan que, con el propósito de cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030, es importante y necesario reestructurar los planes estratégicos existentes en el medio educativo con la finalidad de mejorar los estándares de enseñanza – aprendizaje.

Juntamente con las estrategias es necesario establecer nuevas políticas que contribuyan a la mejora de calidad escolar.

Las alianzas que generan las escuelas por iniciativa propia son importantes y apuntan a la consecución de una mejor convivencia escolar. Sin embargo, este tipo de iniciativas no siempre cuentan con el apoyo de instancias mayores como la UGEL, DRE, MINEDU, por lo menos no con el apoyo que debería.

3.1.3. Gestión del personal

La gestión del personal tiene que ver con la capacidad que tiene el gestor o líder para desarrollar las habilidades y conocimientos de su equipo.

Para medir el nivel de gestión del personal se realizó una encuesta en la que el 75 % de los encuestados señalan que el tipo de gestión del personal de la escuela es bueno y el 25 % refiere que es regular. Ver tabla N° 3.

Tabla 3

Gestión del personal

Nivel de gestión del personal	N°	%
Malo	0	0,0 %
Regular	1	25,0 %
Bueno	3	75,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

Se tiene, entonces, que la mayoría (75 %) de los directores encuestados señalan que la escuela tiene la capacidad de gestionar y potenciar el conocimiento y las habilidades de las personas que son parte de la institución. De igual forma, señalan que la escuela desarrolla apropiadamente la formación de sus profesionales.

La gestión del personal ha tomado demasiada importancia para el funcionamiento del trabajo de una institución. Tal como menciona Alles (2016), la gestión del talento humano es un factor primordial que trae consigo competitividad y mejora.

Una adecuada gestión del talento humano permitirá que el personal desarrolle capacidades que se verán reflejados en su trabajo y cumplimiento. Por ello, la escuela tiene la responsabilidad de gestionar, correctamente, a su personal, con el fin de relucir sus capacidades y, así, lograr el objetivo planificado.

Para conocer el punto de vista de los directores, sobre la gestión del personal, se les hizo la siguiente pregunta: ¿Qué actividades de formación profesional y personal ha realizado la institución educativa para el personal docente y administrativo? Ellos respondieron así:

Únicamente hemos realizado talleres y hemos promovido los cursos de PerúEduca, y participaron un 50%, no hemos considerado al personal administrativo en el curso, pero sería muy importante tomarlos en cuenta, porque es importante la participación de ellos para que se pueda cumplir con lo planificado. (D.E.1)

En el año 2019 creo aparece recién el área de tutoría como un espacio para trabajar con el estudiante, muchos hemos recibido las orientaciones básicas, hay muchos docentes aun no interiorizan la importancia del curso de tutoría. Nosotros designamos a los docentes tutores para que trabajen en ese espacio y los orientamos de acuerdo a la normativa vigente del MINEDU. Nosotros mediante documentos les hacemos la invitación de forma permanente para que ellos participen en cursos de PerúEduca, incluso en la misma UGEL nos piden informes sobre cuántos docentes están llevando los cursos. (D.E.2)

Sí, por supuesto que es relevante la formación de los profesores, porque si ellos tienen mayor conocimiento podrán llegar a los estudiantes y a la comunidad educativa. (D.E.3)

Sí hemos tenido algunos cursos que la UGEL ha programado y también el Ministerio temas sobre cómo superar el ciberbullying en el colegio y cómo superar la parte emocional en la pandemia, sí hemos recibido capacitación, las capacitaciones es de mucha valía porque es importante que los docentes conozcamos porque nos ayudan a conocer a los estudiantes y darles soporte emocional, esos cursos de capacitación que nos han brindado ha sido muy importante para poder ayudar a los estudiantes. (D.E.4)

De los cuatro directores entrevistados, tres señalan que han recibido capacitación de parte de la escuela y que estas fueron dictadas por el Minedu o por la UGEL: “únicamente hemos realizado talleres y hemos promovido los cursos de PerúEduca” (D.E.1); “Nosotros mediante documentos les hacemos la invitación de forma permanente para que ellos participen en cursos de PerúEduca” (D.E.2); “Sí hemos tenido algunos cursos que la UGEL ha programado y también el Ministerio” (D.E.4). El cuarto director refirió que no recibieron cursos de capacitación; sin embargo, puso de manifiesto la importancia de las capacitaciones y cursos: “Es relevante la formación de los profesores” (D.E.3).

En tanto, la convivencia escolar es un factor importante y determinante para el funcionamiento de la escuela y el desarrollo de los estudiantes, la escuela debe tomar en cuenta un programa de gestión del personal, que se comprometa a fomentar el plan de convivencia.

Como bien se mencionó párrafos arriba, la formación continua de los docentes es fundamental para un buen desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. Es lo que reitera Alles (2016), que una adecuada gestión del talento humano permitirá que la

escuela consiga sus metas institucionales. En este caso, permitirá formar a los docentes para fomentar una buena convivencia escolar.

3.1.4. Alianzas y recursos

Las alianzas y recursos de la escuela tienen que ver con la manera en la que planifica y gestiona convenios con otras instituciones, con la finalidad de lograr sus objetivos institucionales.

Según los resultados obtenidos de la encuesta realizada, el 50 % de los directores refiere que el nivel de alianzas y recursos de la escuela es regular y el otro 50 % refiere que el nivel es bueno.

Tabla 4

Alianzas y recursos

Nivel de Alianzas y recursos	Nº	%
Malo	0	0,0 %
Regular	2	50,0 %
Bueno	2	50,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las alianzas, la mitad de los directores indicó que la escuela sí establece alianzas con instituciones o colaboradores externos que permiten desarrollar la formación de los docentes y padres de familia, por medio del intercambio de experiencias.

De igual forma, indicaron que la escuela sí utiliza, correctamente, la información y el conocimiento tecnológico para promover la convivencia y atender casos de violencia escolar.

La escuela debe fomentar el trabajo colaborativo, involucrando a otros actores con la finalidad de mejorar la convivencia escolar y lograr las metas planificadas. En ese sentido, Rojas et al. (2014) señalan que las alianzas son uniones estratégicas entre dos o más instituciones, cuya finalidad es formar asociaciones que permitan el incremento y fortalecimiento de la competitividad de la institución.

Por otro lado, en cuanto a los recursos, Ruiz y Camargo (2017) indican que es importante que la empresa tenga conocimiento del recurso con el que se cuenta y este

debe ser considerado como un factor estratégico de la gestión institucional debido a que ayuda al cumplimiento de los objetivos planificados.

Las alianzas y los recursos con la que cuenta la escuela serán determinantes para el cumplimiento de los objetivos y para darle un mayor valor a la institución. Para conocer la opinión subjetiva de los directores sobre las alianzas y recursos, se les realizó la siguiente pregunta: ¿Qué actividades de intercambio de conocimiento sobre la convivencia escolar, en beneficio de los padres de familia, docentes y estudiantes se han realizado en la institución educativa?

Firmamos convenios a través de la Red 06 al que pertenecemos, pero por la pandemia no están priorizando las alianzas. Antes de la pandemia, hacíamos reuniones y se firmaban las actas para charlas, talleres y los del centro de salud venían con todo su equipo al colegio durante dos meses, asimismo, también tenemos alianzas con la UCV quienes nos envían estudiantes de psicología que nos ayudan. (D.E.1)

Por ejemplo, trabajamos con instituciones, tenemos convenios y los solicitamos mediante documento charlas y apoyo del CEM, hace dos años el trabajo era más dinámico porque venían muchas instituciones a apoyarnos. Las mismas instituciones tienen el objetivo de trabajar con la escuela y son ellos quienes nos hacen llegar las invitaciones y trabajamos en conjunto. (D.E.2)

El ministerio nos envía para compartir con los docentes como psicólogos que son uno de nuestros aliados para dar charlas a los padres y de esa manera trabajamos. (D.E.3)

Sí claro, por ejemplo, el año pasado hemos tenido la participación de la DEMUNA de la Posta médica, de la policía, quienes nos han ayudado a conocer sobre cómo superar esas violencias. Sus orientaciones nos han servido mucho. El proceso de gestión es la directora quién lo realiza y nos motiva y nosotros hacemos el trabajo. (D.E.4)

Las respuestas de dos de los directores tienen cierta semejanza porque indican que antes de la pandemia se realizaban alianzas y se trabajaba de manera coordinada con otras instituciones. Sin embargo, por la pandemia del Covid 19 y la cuarentena durante el 2020 y 2021 se suspendieron las clases presenciales, por lo que no hubo oportunidad de gestionar alianzas estratégicas: “Por la pandemia no están priorizando las alianzas” (D.E.1); “hace dos años el trabajo era más dinámico porque venían muchas instituciones a apoyarnos” (D.E.2).

En cambio, los otros dos directores responden y consideran que sí han realizado alianzas y que sí trabajan con otras instituciones: “El ministerio nos envía a psicólogos”

(D.E.3); “El año pasado hemos tenido la participación de la DEMUNA de la Posta médica y de la policía” (D.E.4).

3.1.5. Dimensión procesos

Los procesos tienen que ver con la forma de organización, planificación, ejecución y desarrollo de la institución en beneficio de los usuarios y su satisfacción.

De acuerdo con los resultados, se encontró que el 50 % refiere que los procesos que maneja la escuela es regular y el otro 50% indican que es bueno. Ver tabla N° 5.

Tabla 5

Nivel de procesos

Nivel de procesos	N°	%
Malo	0	0,0 %
Regular	2	50,0 %
Bueno	2	50,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

Los procesos que percibe la mitad de los encuestados dejan en evidencia que, en la escuela de investigación, diseñan de manera buena, la gestión de procesos. Para ello, se basan en las necesidades y expectativas de los usuarios en casos de violencia escolar o algún conflicto que ocurra en la escuela. Si bien, la otra mitad considera que los procesos en la escuela son regulares, no se contradice con lo explicado anteriormente.

Como se ve, es importante que la escuela mantenga una adecuada gestión de procesos, ya que beneficiará a la misma escuela y a sus usuarios, es decir, a los estudiantes y padres de familia.

Por su lado, Martín, Martín y Redondo (2013) agregan que los procesos son aquellas actividades que permiten a la empresa manipular sus entradas y salidas y conocer el trabajo que se realiza en la organización, lo cual brinda oportunidad de una la mejora continua.

Entonces, se podría afirmar que una correcta gestión de procesos permite a la escuela controlar y definir el proceso de servicio que brinda a sus usuarios. Así mismo, le permitirá identificar las dificultades u obstáculos que tenga durante el recorrido del servicio.

Para contrastar los resultados cuantitativos sobre los procesos de atención de casos de violencia escolar, en la entrevista a los directores se les presentó la siguiente pregunta: ¿Cuál es el proceso y los protocolos que la escuela sigue cuando ocurre una situación de conflicto? Los directores compartieron estas respuestas:

Bueno allí depende del conflicto, según los protocolos del SíseVe y de acuerdo a ellos actuamos frente a los protocolos que nos indica, por ejemplo había una estudiante de 15 años que fue tocada por su compañero, en ese caso lo que hicimos es reportar el caso y enviamos un oficio a la comisaría y al CEM para que brinden el soporte emocional, el papá denunció el hecho ante la comisaría, yo no podía decirle que no lo haga porque está en su derecho, la familia del estudiante era completamente disfuncional y el estudiante vivía con la abuela. (D.E.1)

Hay diversos tipos, en la época virtual se han evidenciado y hay casos de violencia a través de redes sociales, hemos seguido el procedimiento establecido según los protocolos, incluso hemos reportado en el SíseVe, cuando hay una situación fuerte entre estudiantes o de docentes hacia estudiantes se sigue el proceso que indica la normativa. (D.E.2)

Primero se busca la causa y el por qué, se conversa a través de la comisión quienes conversan y también se habla con los padres y estudiantes y se realizan como sesiones de terapia que no llamamos terapia es como una orientación, pero en sesiones para ver cómo va evolucionando, pero cuando ya escapa de nosotros se deriva a las autoridades que corresponde. (D.E.3)

Sí. sí claro, el protocolo es la siguiente, por ejemplo, si había un caso de violencia entre estudiantes, se detectaba al padre de familia y se levantaba actas para hacer seguimiento del caso. Los protocolos hay 6 ayudan a los estudiantes para superar los problemas, nosotros hacen el seguimiento de acuerdo a las normas que nos da el Ministerio. (D.E.4)

Dos directores respondieron, puntualmente, indicando el proceso que ellos siguen para atender algún caso de violencia escolar: “Primero se busca la causa y el por qué, se conversa a través de la comisión quienes conversan y también se habla con los padres y estudiantes y se realizan como sesiones de terapia” (D.E.3) y “Se ubica al padre, se levanta un acta y se hace seguimiento al caso” (D.E.4).

Si bien las respuestas expresadas no se ajustan a un adecuado proceso de atención de violencia escolar, sí cumplen con alguno de los pasos o tareas establecidas, tales como la de ubicar a los padres de familia, levantar un acta y hacer la derivación a un especialista.

Por otro lado, dos directores indicaron que la atención se realiza de acuerdo al tipo de caso: “Bueno allí depende del conflicto” (D.E.1); “Hay diversos tipos” (D.E.2).

Si bien tienen razón, porque el proceso de atención que debe seguir la escuela dependerá del tipo de violencia que ocurra y de acuerdo con la gravedad, no se evidencia que conozcan el protocolo completo de atención. Según la normativa emitida por el Minedu, existen seis protocolos para la atención de casos de violencia y la escuela debe conocer y ceñirse a dichos protocolos.

3.1.6. Dimensión Resultados en los clientes

Los resultados en los clientes tienen que ver con cómo la escuela gestiona la participación y colaboración de los padres de familia, los estudiantes y los docentes, para implementar y ejecutar el plan de convivencia escolar.

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta, el 50 % de los encuestados señala que los resultados en los clientes son de nivel regular; el 25 % refiere que los resultados son buenos y el otro 25 % refiere que los resultados en los clientes son malos. Ver tabla N° 6.

Tabla 6

Resultados en los clientes

Nivel de resultados en los clientes	N°	%
Malo	1	25,0 %
Regular	2	50,0 %
Bueno	1	25,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

Que el 50 % de los directores considere que la escuela tiene resultados en los clientes en un nivel regular, estaría indicando que la escuela no gestiona de forma, totalmente, efectiva la participación y colaboración de sus integrantes -como estudiantes, padres de familia y docentes- en la ejecución del plan de convivencia. Del mismo modo, se podría entender que los padres no conocen todo el plan de convivencia, debido a que no muestran participación continua en su elaboración.

Solo un director señala que el resultado en los clientes es malo. De allí, la relevancia de fomentar el involucramiento de toda la comunidad educativa en la elaboración y ejecución del plan de convivencia porque ello permitirá que todos se comprometan a cumplirlo.

En ese sentido, el modelo EFQM de Excelencia (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003) señala que toda organización debe conocer y comprender a sus clientes o usuarios debido a que son ellos los evaluadores de la calidad del servicio o producto y, por lo tanto, la organización debe orientarse a cumplir y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Desde la perspectiva de una escuela, los usuarios vienen a ser los padres de familia y los estudiantes y la enseñanza es el principal servicio que se brinda. Por ello, la enseñanza debe cumplir los estándares recomendados. Parte del proceso de enseñanza es involucrar a los estudiantes y padres de familia a ser parte de la educación. Es en ese sentido que se toma en cuenta la participación de toda la comunidad educativa a la hora de evaluar los resultados en los clientes.

Para conocer la percepción más detallada de los directores sobre esta dimensión, se les presentó la pregunta: ¿En qué actividades relacionadas con la convivencia escolar participan los padres de familia y los estudiantes? Ellos respondieron lo siguiente:

Nuestros padres participan en las charlas y talleres que se planifican para ellos y también en los BAPES, teníamos charlas para padres brindados por la PNP para que sepan cómo actuar frente a un problema. Cuando ingresé al colegio los padres no se involucraban, las escuelas de padres solo se daban en la entrega de libretas, pero ahora se percibe el cambio. (D.E.1)

Bueno con los estudiantes, se hacen campañas, el año pasado hicimos una campaña llamada NO A LA VIOLENCIA, pero en septiembre se dio un caso de acoso por redes sociales y se trabajó con charlas y campañas para que no vuelva a ocurrir. Con los padres se trabaja de forma más informativa ya que no se cuenta con mayor participación, ahora lo hacemos a través de medios tecnológicos como Meet y Zoom. (D.E.2)

Al inicio de clases, se empieza coordinando con los padres de familia, tenemos programado al año 3 escuelas de padres para las orientaciones correspondiente, encaminarlos para la buena convivencia, para que ellos le puedan dar buena atención a sus hijos, porque el trabajo es de estudiantes, docentes y padres. los estudiantes participan en las jornadas, ahora que es virtual el año pasado se ha venido trabajando en las actividades como plan lector, representaciones con cuentos, participación en el aniversario del colegio, ahora las actividades son más para la familia y no solo para los estudiantes. (D.E.3)

Hemos hecho escuelas de padres, hemos tocado temas sobre cyberbullying, acoso y cómo ayudar a los estudiantes, todo ha sido vía remota. (D.E.4)

De acuerdo con las respuestas de los directores, se entiende que durante el año escolar los padres de familia participan en escuelas de padres y talleres, donde se les brinda información acerca de cómo atender un caso de violencia o algún problema que presenten sus hijos: “Nuestros padres participan en las charlas y talleres” (D.E.1); “Con los padres se trabaja de forma más informativa” (D.E.2); “Tenemos programado al año 3 escuelas de padres” (D.E.3); “Hemos hecho escuelas de padres” (D.E.4).

Solo uno de los directores refirió que el trabajo, también, se realiza con los estudiantes. Pone como ejemplo que realizaron campañas contra la violencia: “Con los estudiantes, se hacen campañas, el año pasado hicimos una campaña llamada No a la Violencia” (D.E.2).

De aquí se destaca que, si bien existe la participación de los padres de familia en los talleres y escuelas de padres es, además, importante involucrar a los estudiantes. Esto permitirá que conozcan más sobre la atención de casos y la prevención de la violencia en todas sus modalidades.

3.1.7. Dimensión Resultados en las personas

Esta dimensión tiene que ver, específicamente, con la satisfacción profesional y laboral del personal que trabaja en la institución, tal como el personal de servicio, los docentes, el personal administrativo, el personal de vigilancia y todos los que conforman parte de la escuela.

En los resultados cuantitativos se encontró que el 50 % de las personas encuestadas señala que el nivel de resultados en las personas es regular; el otro 50 % señala que el nivel de resultados es bueno. Ver tabla N° 7.

Tabla 7

Nivel de resultados en las personas

Nivel de resultados en las personas	N°	%
Malo	0	0,0 %
Regular	2	50,0 %
Bueno	2	50,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

Como se observa, el 50 % de directores considera que en la escuela se gestiona de buena manera la participación del personal en la ejecución del plan de convivencia. La escuela tomaría en cuenta la satisfacción del personal por lo que desarrolla su profesionalismo y su calidad de vida. La otra mitad de los directores encuestados indican que estas acciones se realizan, pero de manera regular.

Para entender mejor la perspectiva de los resultados en las personas es necesario citar al modelo EFQM de la Excelencia (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003). En este modelo se plantea que toda organización que desee alcanzar el éxito debe contratar, involucrar y, sobre todo, desarrollar profesionalmente a las personas con las que trabaja, brindándoles apoyo positivo permanente.

Se puede ver que, con el paso de los años, se le ha dado relevancia, no solo a la satisfacción del cliente, sino, también, a la del personal que trabaja, en este caso, en la escuela. Es que, mientras más motivados y satisfechos se encuentren, habrá mayor compromiso y podrán reflejar su pleno potencial en el trabajo que realizan, aportando al logro de metas.

Para contrastar la información cuantitativa, se recogió las respuestas a esta pregunta: ¿Cómo demuestran el personal docente y directivo, su satisfacción en cuanto a las estrategias o plan de convivencia que ejecuta la institución educativa? Los directores respondieron de este modo:

Sí ha habido un impacto, muchos de los docentes pensaban que los chicos de secundaria no necesitan acompañamiento solo los de primaria, pero se ha tratado de cambiar ese pensamiento para que puedan acompañar más a los estudiantes, asimismo, en las faenas participan todos los trabajadores. (D.E.1)

Antes venían padres de familia quejándose que algunos docentes se comportaban mal con los estudiantes, pero ahora ya no se escucha. (D.E.2)

En cuanto a los estudiantes si ha habido un cambio, hay otros colegios donde sí hay una buena relación entre todos los trabajadores, va a depender de la cabeza porque es mi primer año. (D.E.3)

Sí claro ha mejorado, por ejemplo, ahora los docentes participan en la elaboración de las normas de convivencia y otras actividades. (D.E.4)

Tres de los entrevistados señalan que la actitud de los docentes ha mejorado y que ahora se comprometen mejor en las actividades que la escuela organiza. Asimismo, señalan que, anteriormente, los padres de familia se quejaban por la actitud de algún

docente, pero ahora ya no es de esa manera: “Sí ha habido un impacto” (D.E.1); “Antes algunos docentes se comportaban mal y los padres se quejaban, pero ahora ya no” (D.E.2); “Sí claro ha mejorado, por ejemplo, ahora los docentes participan más” (D.E.4).

Uno de los entrevistados, agrega que, en comparación con otras escuelas, los trabajadores sí tienen buenas relaciones y que el cambio depende del líder: “Hay otros colegios donde sí hay una buena relación entre todos los trabajadores, va a depender de la cabeza” (D.E.3).

3.1.8. Dimensión Resultados en la sociedad

La dimensión Resultados en la sociedad tiene que ver con el aporte que la escuela brinda a la sociedad. En este caso, una buena gestión de la convivencia escolar sería un gran aporte a la sociedad donde se ubica la escuela.

En la encuesta realizada a los directores se encontró que el 50 % percibe que los resultados en la sociedad, es bueno; el 25 % señala que es regular y el otro 25 % señala que los resultados en la sociedad, es malo. Ver tabla N° 8.

Tabla 8

Nivel de resultados en la sociedad

Nivel de resultados en la sociedad	N°	%
Malo	1	25,0%
Regular	1	25,0%
Bueno	2	50,0%
Total	4	100,0%

Fuente: elaboración propia

Se puede destacar que el 50 % de directores encuestados asume que la escuela gestiona y ejecuta acciones extraescolares que implican la participación de la comunidad y que significan un aporte positivo a la sociedad.

Según el modelo EFQM de la Excelencia (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003), se asume que las organizaciones responsables fomentan, de manera activa, la responsabilidad social y la defensa del medio ambiente en el presente y el futuro.

Ello quiere decir que todas las organizaciones, sean públicas o privadas, deben cumplir y ser responsables socialmente, es decir, que el impacto que generan con su servicio debe ser beneficioso para la sociedad y para el planeta.

Ahora, desde la perspectiva de convivencia escolar y prevención de violencia, es importante precisar que el impacto que debe originar la escuela en la sociedad es el de erradicar la violencia en los estudiantes, para fomentar una mejor calidad de vida y evitar que caigan en conductas delictivas o abandonen la escolaridad.

En ese sentido, la responsabilidad social de la escuela tiene que ver con que la educación que brinda a los estudiantes impacte sobre su futuro profesional y sobre el sostenimiento del medio ambiente.

Un análisis más profundo de este punto se obtuvo al considerar las respuestas de los directores, frente a esta pregunta: ¿Cómo cree Ud. que el plan de convivencia escolar que elaboró y ejecuta la institución educativa repercute en la sociedad?

En la manera de actuar de cada persona ¿no? Si el estudiante conoce sus derechos y deberes podrá actuar de manera pertinente en cualquier situación, por ejemplo, en la sociedad vemos algo negativo y no decimos nada, pero si nosotros formamos a los estudiantes desde pequeño ese estudiante será mejor persona. (D.E.1)

Bueno, si en el colegio hay medidas correctivas ese estudiante, como forma parte de la sociedad, sabe que hay actitudes que no debe cometerlo, de esa manera repercutiría en la sociedad. (D.E.2)

Yo diría que ciertamente sí, cuando hemos trabajado en el plan de acuerdo al cronograma sí se logra el resultado, se ve a largo plazo. (D.E.3)

Ahorita hemos estado analizando la problemática y hemos encontrado que la mayoría de las familias que Vivian en Lima ahora están en provincia y no tienen internet, la pregunta es cómo podemos superar esto, porque si no tienen conectividad no va a ver una buena educación, que es un problema del estado. (D.E.4)

La respuesta de los directores estuvo ligada más a los resultados futuros en los mismos estudiantes. Algunos indicaron que es importante que el estudiante conozca sus derechos y deberes para así poder actuar correctamente ante la sociedad: “Si el estudiante conoce sus derechos y deberes podrá actuar de manera pertinente” (D.E.1).

Otro director mencionó que la escuela debe tener medidas correctivas para fortalecer buenas actitudes en los estudiantes: “Si en el colegio hay medidas correctivas ese estudiante no cometerá malas actitudes en la sociedad” (D.E.2).

Otro de los directores señaló que, para formar buenos estudiantes y tener buenos resultados en la sociedad, es importante que el Estado mejore las condiciones de

conectividad: “La pregunta es cómo podemos superar esto, porque si no tienen conectividad no va a ver una buena educación” (D.E.4).

3.1.9. Dimensión Resultados clave

Los resultados clave tiene que ver con que la escuela alcance resultados que logren satisfacer, de manera plena, a todos los involucrados de acuerdo con el objetivo planificado en el plan de convivencia escolar.

De acuerdo con la encuesta realizada, se evidenció que el 75 % de los encuestados percibe que el nivel de resultados clave es regular y el 25 % refiere que es bueno. Ver tabla N° 9.

Tabla 9

Nivel de resultados clave

Nivel de resultados clave	N°	%
Malo	0	0,0 %
Regular	3	75,0 %
Bueno	1	25,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

La mayoría de los directores encuestados (75 %) considera que la escuela adopta medidas, en un nivel de regular a bueno, que promueven la colaboración de los estudiantes con el fin de minimizar los actos que perturben el normal desarrollo de la clase.

Por otro lado, se entendería que un nivel regular de resultados clave tiene que ver con que el plan de convivencia no está bueno ni malo para contribuir al fortalecimiento de las relaciones interpersonales o para la reducción de la violencia física, psicológica y sexual.

Por su parte, el modelo EFQM de la Excelencia (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003) señala que los resultados clave permiten a la organización anticiparse a la necesidades y expectativas de su grupo de interés. De igual forma, orientarse según los resultados clave permite que la organización pueda establecer nuevas políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a la información cualitativa sobre esta dimensión, se les preguntó a los directores: ¿De qué manera ha impactado en la escuela, el plan de convivencia escolar en los estudiantes y docentes?

El impacto es favorable porque los estudiantes han cambiado sus conductas y los docentes son más participativos ahora, porque los motivamos permanentemente. (D.E.1)

Ha impactado de forma positiva, porque los chicos han cambiado bastante, sin embargo, muchos siguen incumpliendo las normas, a veces algunos llevan esa violencia en sus genes. En cuanto a los docentes sí han cambiado bastante y han mejorado. (D.E.2)

Se percibe buena aceptación de parte de los docentes y de los padres y eso se percibe en la conducta de los estudiantes. (D.E.3)

Sí ha impactado de buena forma, ahora se nota el cambio en muchos docentes y también en estudiantes. (D.E.4)

Todos los directores entrevistados coinciden en que el impacto del plan de convivencia escolar en los estudiantes ha sido beneficioso y bueno: “El impacto es favorable porque los estudiantes han cambiado” (D.E.1); “Ha impactado de forma positiva, porque los chicos han cambiado bastante” (D.E.2); “Se percibe buena conducta en los estudiantes” (D.E.3); “Sí ha impactado de buena forma” (D.E.4). Como se puede entender, los directores señalan que el plan de convivencia escolar ha impactado, favorablemente, en los estudiantes porque han evidenciado cambios en su conducta.

La dimensión Resultados clave de una escuela es importante porque permite planificar el logro que se desea conseguir. Para ello, la elaboración del plan de convivencia debe tener un objetivo claro, el cual es impactar, positivamente, en los estudiantes y disminuir el grado de violencia escolar.

3.2. Categoría 2: Atención efectiva de la violencia escolar

3.2.1. Dimensión Promoción efectiva de la atención de la violencia escolar

La dimensión Promoción efectiva de la atención de la violencia escolar tiene que ver con las estrategias que usa la escuela, para promover modos de relación basados en el buen trato. Estos deben aportar a la formación integral del estudiante. En los resultados cuantitativos se encontró que el 100% de los encuestados señala que la promoción de la atención de casos de violencia escolar en la escuela es buena. Ver tabla N° 10.

Tabla 10

Nivel de promoción efectiva

Promoción de casos de violencia escolar	Nº	%
Malo	0	0,0 %
Regular	0	0,0 %
Bueno	4	100,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

El 100 % de participantes coincide en que la escuela promueve, de manera permanente, el buen trato entre todos los agentes educativos; fomenta modos de relación basados en el buen trato y diseña normas de convivencia de forma concertada y democrática.

Rodríguez y Vaca (2010) señalan que la promoción de la convivencia escolar tiene que ver con la construcción de una buena convivencia a través de la discusión, el diálogo y la reflexión de los estudiantes, docentes y padres de familia.

Es primordial que la escuela desarrolle programas que se dirijan hacia la promoción de formas de interacción positiva dentro de la escuela, así como programas de educación familiar. Una de las maneras de promover la buena convivencia escolar es que los mismos estudiantes sean parte de la realización del programa.

Para el contraste de los datos cuantitativos se realizó la siguiente pregunta, a los directores: ¿Cree Ud. que es importante la participación de los estudiantes para la elaboración de las normas de convivencia y por qué?. Sus respuestas son estas:

Definitivamente es importante, primero trabajamos de forma consensuada con los estudiantes, las normas ayudan a que haya un buen comportamiento de los docentes y de los estudiantes. Es importante porque son ellos quienes van a vivenciarlo no podemos imponerlos las normas, además que es importante que ellos sepan el problema que se deben solucionar. (D.E.1)

Tiene que salir de ellos, es como un acuerdo, que si nace entre nosotros lo cumplimos, pero si viene de arriba, sentimos que nos lo imponen y no lo cumplimos, ellos saben cuáles son las cosas que deberían mejorarse. (D.E.2)

Sí es muy importante para que ellos conozcan el plan y que también les ayude en la ejecución, siempre es bueno la guía de los mayores, parece mentira, pero si los involucras lo interiorizan más, sí es importante. (D.E.3)

Claro la participación de los estudiantes es importante, ellos deben ser portavoces y de acuerdo a sus problemas deben nacer sus ideas y así podamos entender y las normas de convivencia tiene que ser integral. (D.E.4)

Todos los directores indican que es importante la participación de los estudiantes en la elaboración de las normas de convivencia, debido a que el hecho de involucrarse en su construcción permitirá que el estudiante las interiorice y cumpla: “Es importante porque son ellos quienes van a vivenciarlo” (D.E.1); “Tiene que salir de ellos, es como un acuerdo” (D.E.2); “Sí es muy importante para que ellos conozcan el plan” (D.E.3); “Ellos deben ser portavoces y de acuerdo a sus problemas deben nacer sus ideas” (D.E.4).

Cabe agregar que, en cuanto a la necesidad de participación de los estudiantes en la elaboración de las normas de convivencia, todos los directores tienen claro que dicha participación es un elemento fundamental para la promoción de la convivencia escolar.

3.2.2. Dimensión Prevención de casos de violencia escolar

Esta segunda dimensión de la categoría 2 de la investigación tiene que ver con la intervención que la escuela realiza y si se anticipa a las situaciones de violencia que pudieran presentarse dentro o fuera de sus establecimientos.

Los resultados cuantitativos indican que el 75 % de los encuestados considera que hay una buena prevención de casos de violencia escolar, mientras que el 25 % percibe un nivel de prevención regular de los casos de violencia escolar. Ver tabla N° 11.

Tabla 11

Nivel de prevención de casos de violencia escolar

Prevención de casos de violencia escolar	N°	%
Malo	0	0,0 %
Regular	1	25,0 %
Bueno	3	75,0 %
Total	4	100,0 %

Fuente: elaboración propia

Los encuestados señalaron que la escuela establece, correctamente, una red de aliados que ayuda a actuar y a hacer frente a las situaciones de violencia que pudiera vivir un estudiante. De igual forma, la escuela está, permanentemente, realizando acciones de prevención de violencia dentro y fuera de la escuela.

La prevención de la violencia tiene que ver con las distintas acciones que realiza la escuela para evitar que ocurran estas situaciones entre estudiantes o de docentes a estudiantes.

En ese sentido, Fierro y Carbajal (2021) señalan que la escuela tiene dos paradigmas opuestos. El primero tiene que ver con el paradigma de seguridad pública, que prioriza el control y la sanción como medidas preventivas. El segundo es el paradigma de seguridad humana, que tiene que ver con la necesidad de crear espacios que ayuden a restablecer una convivencia democrática y, sobre todo, que respete los derechos humanos de todos los agentes educativos.

Para ahondar en esta segunda dimensión, se presentó la siguiente pregunta, a los directores: ¿Cómo aportan las instituciones aliadas en la atención de un posible caso de violencia escolar? Ellos respondieron así:

Por ejemplo, el CEM brindando soporte emocional a los estudiantes, se actúa de acuerdo a los protocolos de atención, la posta también es un aliado importante para que le brinde soporte socioemocional y físico. El CEM nos apoya bastante en campañas y otras actividades sobre todo para prevención. (D.E.1)

Por ejemplo, nos piden que lo derivemos, no solamente eso, nos piden que podamos solicitar que nos den charlas y talleres cuando lo necesitemos. (D.E.2)

Casi nunca participan cuando hay violencia en la escuela, la policía como que viene toma nota y lo dejan, hemos visto esos casos, bueno relativamente ¿no? Pero que se involucren y que estén de forma permanente no es sostenible, por ejemplo, la posta está de forma permanente porque tienen que cumplir las metas, pero no por un compromiso. (D.E.3)

La participación de las entidades es muy importante, toda vez que, si hay un problema de salud allí está la posta, si hay un problema de conducta allí está la policía y así es importante el trabajo integrado. (D.E.4)

Uno de los directores entrevistados indica que cuentan con el CEM, quienes brindan soporte emocional a los estudiantes: “Por ejemplo, el CEM brindando soporte emocional a los estudiantes” (D.E.1). Sin embargo, cabe resaltar que la atención que brinda el CEM no es preventiva sino reactivo, luego de la violencia.

Por otro lado, uno de los directores entrevistados señala que las instituciones públicas, casi nunca, participan de forma voluntaria, sino que lo hacen solo por cumplir: “La posta está de forma permanente porque tienen que cumplir las metas, pero no por un compromiso” (D.E.3).

De las respuestas obtenidas de los directores, ninguno manifestó acciones concretas de prevención de la violencia. Solo manifestaron acciones de atención, luego de ocurrido el hecho de violencia.

3.2.3. Dimensión Atención efectiva de casos de violencia escolar

La atención efectiva de casos de violencia escolar tiene que ver con la intervención oportuna de la escuela frente a un hecho de violencia escolar. Esta acción debe ser efectiva y reparadora con el fin de no maltratar a los involucrados.

En los resultados de la encuesta se encontró que el 100 % de los participantes refiere que la atención efectiva de casos de violencia escolar es buena. Ver tabla N° 12.

Tabla 12

Nivel de Atención efectiva

Atención de casos de violencia escolar	N°	%
Malo	0	0,0%
Regular	0	0,0%
Bueno	4	100,0%
Total	4	100,0%

Fuente: elaboración propia

Se observa, pues, que el 100 % de los directores acepta que la escuela cumple con los protocolos de atención de casos de violencia escolar y que intervienen de modo oportuno, efectivo y de manera reparadora sobre los hechos de violencia que ocurren dentro y fuera de la escuela.

Para contrastar los datos cuantitativos con una versión cualitativa, a los directores se les realizó esta pregunta: ¿Cómo es el proceso de atención de un caso de violencia escolar de tipo sexual de parte de un personal de la IE a un estudiante de 15 años? Ellos mencionaron que:

Se separa de forma inmediata al docente responsable del hecho de investigación para que la UGEL pueda investigar. (D.E.1)

Primero se debe llamar a los padres para registrar el caso en el libro de incidencias, luego comunicar al ministerio público o a la DEMUNA, asimismo, se debe informar a la UGEL y separar al docente. (D.E.2)

Bueno, no lo toleraría y si tengo pruebas o evidencias sí tomaría acción de forma inmediata, como madre y como hija no lo permitiría para nada. (D.E.3)

Es gradual, primero se va a la dirección y es la dirección que tiene que informar a la UGEL y eso es lo más correcto, informa para que la UGEL haga el seguimiento y el proceso que concierne en el tema. Con el estudiante lo que se hace es que no es necesario separarlo porque años anteriores sí los separábamos como medida de protección. (D.E.4)

Estas respuestas no dejan de llamar la atención porque, ante el mismo caso, cada director plantea un procedimiento diferente. Así, uno de ellos indica que se debe separar de forma inmediata al docente agresor: “Se separa de forma inmediata al docente” (D.E.1). Otro menciona que en cuanto tenga pruebas tomaría las acciones correspondientes: “No lo toleraría y si tengo pruebas o evidencias sí tomaría acción de forma inmediata” (D.E.3). El otro indica que se debe informar a la UGEL para que ellos hagan seguimiento del caso: “Se informa para que la UGEL haga el seguimiento” (D.E.4). Mientras que otro director indica que se debe llamar a los padres de familia: “Primero se debe llamar a los padres para registrar el caso” (D.E.2).

3.3. Discusión

En el presente estudio se ha tomado en cuenta investigaciones que ayuden a realizar la discusión de los resultados de las categorías y, así contrastar, relacionar, interpretar o refutar adecuadamente lo obtenido en este estudio (Deroncele et al., 2021).

En cuanto a la gestión de convivencia escolar, la directora y los responsables de convivencia se encargan de realizar las acciones correspondientes para mejorar la convivencia escolar. Esto basado en los resultados mostrados en la tabla 1, donde los encuestados refieren que la gestión del líder es buena.

Cabe mencionar que el tipo de liderazgo que se maneja en una institución educativa es determinante para el funcionamiento de la gestión y de las acciones que tomen los docentes en torno a la educación y la convivencia. Es lo que señalan Zulu, Bhengu y Mkhize (2021), quienes refieren que el liderazgo es de vital importancia para la convivencia escolar. En el estudio que realizaron, estos autores encontraron que los directores líderes utilizaron diversas estrategias para abordar los desafíos sociales que enfrentan sus escuelas. Una de ellas fue mantener un permanente diálogo con los actores involucrados y las comunidades alrededor de las escuelas.

No está de más mencionar que no todas las políticas y estrategias que utilicen los directores líderes de las escuelas funcionen o sean tomadas de forma positiva, por los

docentes y actores involucrados en la educación. Sin embargo, permiten que exista una dinámica permanente de acciones que contribuya a la mejora de la educación y de la convivencia escolar. Esto las distingue de las escuelas que carecen de un liderazgo, en las que no se implementan políticas y estrategias, lo cual podría significar un peligro para la educación en general.

Otra de las subcategorías importantes de Gestión de la convivencia escolar es Resultados clave. Esta subcategoría tiene que ver con el impacto que origina una adecuada gestión de la convivencia escolar.

De acuerdo con la respuesta de los entrevistados, en la tabla 9, las acciones que ha realizado la institución educativa del estudio tienen un impacto regular, lo que significaría que dichas acciones no han funcionado del todo bien. Esto podría deberse a factores que influyen en el comportamiento de los estudiantes: factores familiares, sociales y actitudinales.

Tal como se explicó en el marco teórico, el tema de la convivencia escolar debe ser parte del contenido formativo en las escuelas. Debe incluirse en las funciones sustantivas de la institución para que tenga una expresión directa en los resultados clave, gestionándolo de manera positiva, alentadora y proactiva (Deroncele et al., 2020).

Por su parte, Osawa y Kita (2021) examinaron la importancia de la autoevaluación de las acciones que tomaron frente a un problema con los estudiantes. Así, llegaron a determinar que es necesario adoptar medidas que permitan aumentar la colaboración y participación de los mismos estudiantes, con la finalidad de minimizar los actos que perturben el normal funcionamiento de la actividad educativa.

Si bien en la escuela se desarrollan actividades donde se involucra a los estudiantes, como la elaboración de las normas de convivencia, lo que permite conocer de primera fuente la necesidad o la problemática existente en la escuela, ello no es suficiente. Los autores citados líneas arriba mencionan que se requiere de una autoevaluación de las normas y de la actitud que los estudiantes toman frente a lo que ellos mismos plantearon.

De otro lado, al hablar de impacto se requiere conocer los resultados en la sociedad, es decir, el cómo las acciones y la gestión de la convivencia escolar ha contribuido a la mejora de actitudes, a la salud mental y al comportamiento social. Frente a esto, en la tabla 8, se observa que los entrevistados refieren que las acciones tomadas en la gestión de la convivencia generan buenos resultados.

Hwang, Lee y Lee (2018) demostraron en su estudio que la violencia trae consigo resultados negativos en las personas. Determinaron así, que existe una relación altamente significativa entre la victimización por abuso de los padres y la adaptación a la vida escolar, la autoestima y la victimización por violencia escolar. La violencia, venga de quien venga, es perjudicial para las víctimas, por ende, trae secuelas que se pueden manifestar a lo largo de la vida.

Estos resultados dan cuenta de la importancia que tiene considerar en la gestión de la convivencia escolar, los resultados en la sociedad. Asimismo, dan cuenta de que la participación voluntaria de los padres en la gestión y la ejecución de acciones extraescolares juegan un rol crucial y decisivo para el adecuado desarrollo social, emocional, cognitivo y educativo de sus hijos.

Dentro de la gestión de la convivencia escolar es esencial considerar la participación de los padres y madres de familia, sobre todo de entender las acciones familiares y el grado de involucramiento en la convivencia escolar.

La escuela debe tomar en cuenta la participación voluntaria de los padres. Para ello, se les debe animar, permanentemente, a comprometerse más con la vida académica de sus hijos, con la finalidad de maximizar los beneficios potenciales que trae el acompañamiento en las actividades escolares (Lorenzo-Moledo, Godás-Otero y Santos-Rego, 2017).

En definitiva, a la hora de hablar de gestión de convivencia escolar se debe poner énfasis en la participación de madres y padres de familia, debido a que la participación de la familia es beneficiosa para dicha gestión.

Como se sabe, la violencia en cualquiera de sus formas es perjudicial para la salud y el desarrollo emocional de las personas. Más aún, si hablamos de niños, niñas y adolescentes, se podría concluir que no solo es perjudicial para el desarrollo emocional y social, sino también, para la adecuada adaptación escolar.

En un estudio realizado por Lee y Ryu (2018), se pone de manifiesto que la victimización por violencia escolar se relaciona, directamente, con una mentalidad de crecimiento y adaptación escolar. Ello demuestra que la violencia escolar impacta, negativamente, en la convivencia escolar. De ahí la necesidad de un manejo efectivo de la violencia desde la gestión de la convivencia escolar.

Cuando existe una adecuada convivencia dentro de la escuela, es más probable hablar de un éxito académico o un buen rendimiento escolar. Así lo demuestra Jensen

(2021) al describir cómo la convivencia escolar cotidiana, cuando es adecuada, media en la brecha de rendimiento y en la participación educativa de los estudiantes.

Existen diversas investigaciones y programas de prevención y promoción efectiva a nivel mundial que han contribuido a disminuir hechos de violencia dentro de la escuela. Sin embargo, muchas escuelas no realizan el trabajo promocional tal como se debería.

Ante esto, los directores entrevistados manifestaron que vienen trabajando de manera permanente con actividades de promoción contra la violencia. Una de las actividades que realizan es la elaboración de las normas de convivencia, de manera concertada con la participación de los mismos estudiantes, lo que permite conocer de primera mano, el problema existente en la escuela.

Carrasco, Alarcón y Trianes (2015) demuestran, con su investigación, la importancia de la eficacia de una intervención psicoeducativa basada en clima social y violencia percibida. Concluyen que es vital la promoción de la atención de casos de violencia para el manejo efectivo de la violencia escolar. La promoción ayuda a establecer relaciones basadas en un clima de buen trato. Ayuda, además, a los docentes a formar en los y las estudiantes valores en contra de la violencia, diseñando normas de convivencia de forma concertada y democrática.

Ahora bien, hablar de la gestión de convivencia escolar, también, implica hablar de cómo prevenir hechos de violencia dentro y fuera de la escuela. En la entrevista realizada a los directores y responsables de convivencia escolar de la escuela, ellos refieren que existen diversas instituciones aliadas que ayudan a prevenir la violencia, a través de una participación activa, brindando soporte emocional de manera grupal e individual a los estudiantes que manifiestan conductas inadecuadas.

La prevención de la violencia escolar es un trabajo que no debe cesar en las escuelas, ya que permite disminuir el riesgo de presentarse algún hecho de violencia entre estudiantes o de algún personal de la escuela a los estudiantes (Ehiri et al., 2017).

Prevenir situaciones de violencia, no solo se traduce en programas o actividades de sensibilización o acciones de trabajo grupal o individual, sino también, tiene que ver con la focalización de otros factores que protejan a los estudiantes.

Estos otros factores podrían ser la capacitación de los docentes, una adecuada infraestructura que salvaguarde la integridad física, psicológica y sexual de los

estudiantes; la obtención de materiales o tecnologías que permitan una mejor comunicación con los actores educativos, entre otros.

Es lo que señalan Adametz et al. (2017) al hacer hincapié en la necesidad de la integración de programas de prevención basados en evidencia en la convivencia escolar diaria. No obstante, para el correcto funcionamiento de los programas “es importante implementar nuevas estructuras antes de la implementación de nuevos programas de prevención intensivos en recursos para aumentar la efectividad de dichos programas y permitir su implementación a largo plazo” (p. 353).

Otra subcategoría importante de la atención efectiva de la violencia escolar es la intervención como tal, en casos de violencia. En cuanto a esta dimensión, los entrevistados manifestaron que, para atender un caso de violencia escolar, se rigen con los protocolos de atención establecidos por el Ministerio de Educación.

Estos consisten en, primero, garantizar el bienestar físico y emocional del estudiante. Luego, se comunican con los padres para informales sobre el hecho de violencia. Si el caso fuera de tipo sexual, de parte de un docente o algún personal de la escuela, lo comunican, inmediatamente, a las autoridades competentes y a la UGEL. Luego, el docente es separado de manera preventiva de la escuela y es puesto a disposición en la UGEL correspondiente.

Si bien estas acciones están contempladas en los protocolos de atención de casos de violencia escolar del Ministerio de Educación, no se cumplen tal cual están establecidas, en la escuela. Esta situación es de cuidado ya que la mala intervención en los casos de violencia escolar trae consigo un impacto negativo en las víctimas e, incluso, en los victimarios, cuando son estudiantes.

Knight et al. (2020) señalan que la violencia contra los niños es un problema de salud pública y que se da a nivel mundial. Sin embargo, mencionan que, pese a que han surgido muchas intervenciones basadas en la escuela que pueden ser eficaces para reducir la violencia en las escuelas, aún no existen evidencias -o si las hay, son pocas- que demuestren el impacto favorable a largo plazo.

CONCLUSIONES

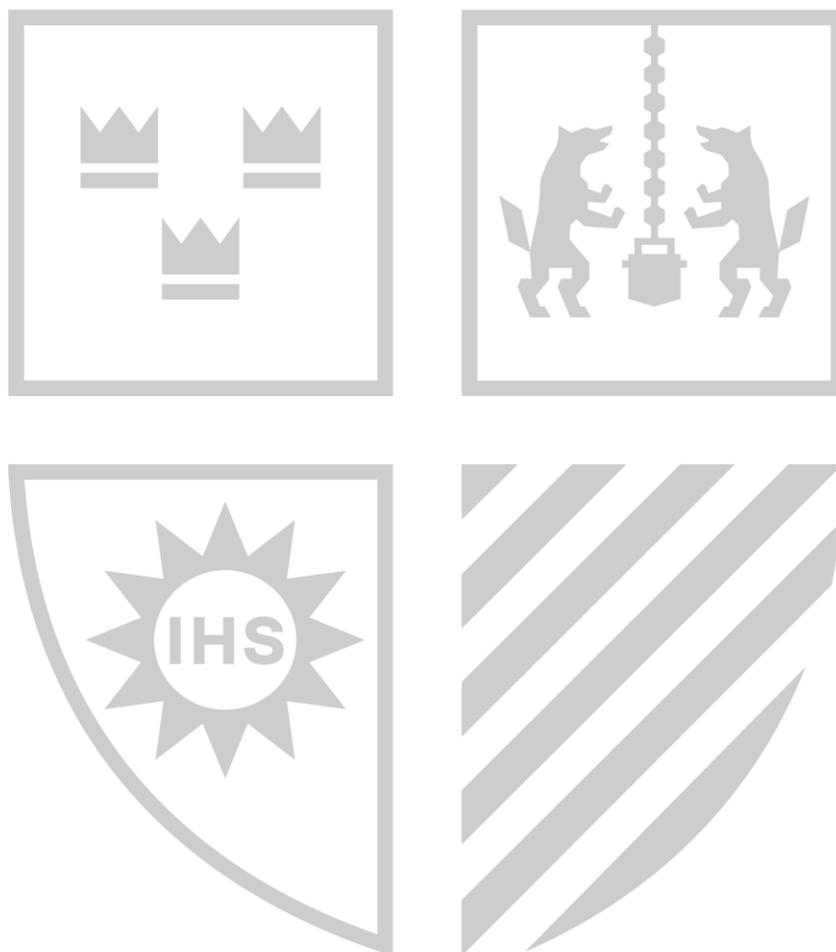
Con base en los resultados recogidos y el análisis y discusión realizada, a partir de las entrevistas y encuestas realizadas a los directores de la institución educativa, se establecen las siguientes conclusiones:

- La gestión educativa desde el trabajo del liderazgo es buena, lo que indica que contribuye a una adecuada gestión de la convivencia escolar y a la mejora de la educación. El liderazgo, un adecuado proceso, las estrategias y alianzas que genere la institución permiten que los resultados en los clientes, en la sociedad y en la misma institución sea positivo. En la gestión de la convivencia escolar se debe considerar distintas estrategias y adoptar medidas que involucren a los mismos estudiantes, debido a que son ellos quienes conocen su entorno. Esto permite disminuir actos de violencia en la escuela. La gestión que realizó la escuela en torno a la convivencia escolar pasó por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación y estos se nutrieron entre sí y condujeron a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos y especialistas de convivencia escolar. Esta buena gestión ha sido la clave para que todo lo que hizo cada integrante de la institución haya tenido sentido y pertenencia dentro del plan de convivencia escolar. En otras palabras, fue fundamental hacer que todos remen hacia un mismo sentido, para lograr lo que se planificó y mejorar permanentemente. En ese sentido, es de gran importancia tener en cuenta el trabajo en equipo, las alianzas estratégicas, el trabajo articulado con los demás actores y el involucramiento de los padres de familia.
- En cuanto a la promoción de la atención de la violencia escolar, en la escuela se realizan distintas actividades que permiten promover la sana convivencia y disminuir la violencia escolar. Ello ayuda a evitar que se presenten situaciones que alteren el normal funcionamiento dentro de la escuela. Una de las actividades que realizan es la elaboración de normas de convivencia. Esta actividad se realiza en consenso, con

la participación de los estudiantes y tutores, lo que permite percibir la problemática de primera fuente. Con esta acción se ha contribuido a disminuir la violencia en la escuela, en todas sus formas. Las actividades de promoción que realiza la escuela ha permitido que los casos de violencia se hayan detectado de forma oportuna y hayan sido atendidas por los tutores y especialistas de convivencia escolar. La promoción realizada por la escuela permitió prevenir y reducir la violencia entre compañeros y del personal de la escuela hacia un estudiante a través del desarrollo de las aptitudes para la vida, la mejora del conocimiento que los niños tienen sobre la violencia en todas sus formas, y el cuestionamiento de las normas sociales y los estereotipos de género que aumentan el riesgo de violencia.

- En cuanto a la prevención de la violencia escolar, la escuela ha firmado convenios con distintas instituciones que, durante todo el año escolar, realizan talleres de concientización y actividades socioemocionales con los estudiantes. Ello ha contribuido a prevenir situaciones de violencia dentro y fuera de la escuela. Luego de los resultados obtenidos, es preciso señalar que la prevención de la violencia escolar permite que los estudiantes desarrollen mejor sus aptitudes para la vida, les enseña tener comportamientos seguros y a protegerse de cualquier abuso, así como de transformar toda norma social, cultural y de género que justifica la violencia y así promover las relaciones saludables entre sus compañeros y docentes. Por otro lado, la prevención no solo se realiza con los estudiantes sino también con los docentes, es importante conocer sus propias creencias y darle la oportunidad de mejorar sus normas sociales con sus estudiantes.
- Si bien la escuela, realiza alianzas y firma acuerdos con distintas instituciones como el CEM, la Comisaría, el Ministerio Público y otros, sin embargo, estos no siempre realizan actividades preventivas como tal, sino que su participación es más reactivo, es decir, actúan luego de ocurrido el hecho de violencia, y se entiende que ellos cumplen ese papel, sin embargo, es necesario que todas las instituciones desarrollen actividades preventivas, que permitan disminuir situaciones de violencia y no solo atenderlos luego de que algún estudiante haya sido maltratado de forma física, psicológica o sexual.
- En cuanto a la atención de los casos de violencia ya suscitados y reportados en el

portal “SiseVe”, la escuela se ciñe a los protocolos de atención promovidos por el Ministerio de Educación, en cuatro pasos: acción, derivación, seguimiento y cierre. Los protocolos, las alianzas realizadas y los convenios firmados han contribuido a la disminución de la violencia en la escuela. Asimismo, han facilitado la mejora de la convivencia escolar, el incremento de la participación de los padres de familia -en comparación con años anteriores-, el compromiso de los docentes con su trabajo de orientación. Los mismos estudiantes han aprendido a comunicar cualquier situación que los pueda afectar.



RECOMENDACIONES

De acuerdo con las conclusiones de la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

- A los directores y especialistas de convivencia escolar, continuar con el desarrollo de las estrategias que están implementando en la escuela, con la finalidad de disminuir aún más la violencia, seguir realizando alianzas, campañas, reuniones interinstitucionales y trabajo multisectorial todo con la finalidad de disminuir y atender los distintos casos de violencia, asimismo, se recomienda seguir los protocolos de atención de casos de violencia escolar, ello, permitirá cumplir con todas las tareas de acuerdo a cada caso, que como ya vimos en el marco teórico, es particular y requiere de una atención distinta.
- Involucrar más a los padres en las escuelas de familia, para que la comunicación con sus hijos sea aún más fluida. Se ha evidenciado en las entrevistas que los padres participan de forma activa en las actividades que promueve la escuela, por ello es importante seguir impulsando su participación, para que conozcan de cerca los riesgos que pueden correr sus hijos al ser víctimas de violencia. Para ello, es importante la participación de distintos profesionales que ayuden a concientizar aún más a los padres.
- Implementar sesiones sobre asertividad y resolución de conflictos en el área de tutoría, con el fin de concientizar mucho más a los estudiantes, teniendo en cuenta que es parte de su formación para la vida. En este aspecto, será necesario el trabajo colaborativo entre la escuela y las distintas instituciones que trabajan a favor de la no violencia como el CEM, la Fiscalía de Familia, Los Centros de Salud y otros.
- Realizar una investigación de tipo cualitativa donde se puedan considerar categorías sobre gestión de la convivencia escolar que permitan entender cómo las escuelas gestionan su convivencia escolar en la actualidad y si ha habido algún cambio a raíz de la pandemia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adametz, L., Richter, F., Mühleck, J., Wick, K., Strauß, B., y Berger, U. (2017). Implementation evidenzbasierter Präventionsprogramme für Essstörungen: PriMa und Torera im Schulalltag. *PPmP - Psychotherapie Psychosomatik Medizinische Psychologie*, 68(08), 353–360. doi:10.1055/s-0043-117878
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. Granica.
- Alpi, K., y Evans, J. (2019). Distinguishing Case Study as a Research Method from Case Reports as a Publication Type. *Journal of the Medical Library Association*, 1, 1-5.
- Álvarez Hernández, G. A. (2019). Construcción y reconstrucción del objeto de estudio en la investigación educativa. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 19(3), 1-21. doi: 10.15517/aie.v19i3.38795
- Andía, W. (2019). *Manual de gestión pública: pautas para la aplicación de los sistemas administrativos*. Ediciones Arte y Pluma.
- Barrientos, M., y Cuevas, C. (2013). *Diseño e implementación de una estrategia de gestión educativa para el fortalecimiento de la convivencia escolar en el colegio Villemar el Carmen Sede A* [tesis de maestría, Universidad Libre]. Bogotá, Colombia.
- Berger, C., Karimpour, R., y Rodkin, P. (2008). Bullies and victims at school: Perspectives and strategies for primary prevention. En T. Miller, *School violence and primary prevention*. 295-322. [https://www.researchgate.net/publication/226781668 Bullies and Victims at School Perspectives and Strategies for Primary Prevention](https://www.researchgate.net/publication/226781668_Bullies_and_Victims_at_School_Perspectives_and_Strategies_for_Primary_Prevention)
- Brown, A. y Danaher, P.A. (2019). CHE Principles: facilitating authentic and dialogical semi-structured interviews in educational research. *International Journal of Research and Method in Education*, 42(1), 76-90. doi: 10.1080/1743727X.2017.1379987
- Carrasco, C., Alarcón, R., y Trianes, V. (2015). Effectiveness of an intervention programme based on social climate, school violence and sociometric tests in

- primary education. *Revista de Psicodidactica*, 20(2), 247-262. doi: 10.1387/RevPsicodidact.13206
- Carrillo, R. (2016). Entre la simulación y la práctica institucional. Primer diagnóstico sobre violencia en la UAM. *El Cotidiano*, (200), 169-180. <https://biblat.unam.mx/hevila/ElCotidiano/2016/no200/14.pdf>.
- Chávez, C. (2018). Enfoques analíticos y programas educativos para gestionar la convivencia escolar en México. *Revista Posgrado y Sociedad*, 16(2), 1-18.
- Conde, S., Azaustre, C. y Delgado-García, M. (2015). Análisis integral de la gestión de la convivencia escolar. una propuesta de evaluación. *International Journal for 21st Century Education*, 2(205), 39-59. <https://bit.ly/3M7Tljl>
- Congreso de la República del Perú (2011). *Ley que promueve la convivencia sin violencia en las instituciones educativas*. <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29719.pdf>
- Córdoba, F., Del Rey, R., y Ortega, R. (2014). Convivencia escolar en España. Una revisión histórico-conceptual. *Revista Confluencia*, 2(2), 201-221.
- Day, C. (2017). El liderazgo escolar como factor influyente en la calidad docente. *Revista de curriculum y formación del profesorado*, 21(3), 139-157. <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/59792>
- De Agüero, M. (2020). La investigación acerca del acoso y violencia escolares en México. *Revista Digital Universitaria (RDU)*, 21(4), 1-15. https://www.revista.unam.mx/2020v21n4/la_investigacion_acerca_del_acoso_y_violencia_escolares_en_mexico/
- De Gainza, M. (2018). Voir loin avec la qualité de vie scolaire. *Journal des Professionnels de l'Enfance*, (113), 3.
- Delgado, G. (2012). Violencia en la escuela: actores involucrados. *Revista de investigación*, 36(75), 53-65. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376140390003.pdf>
- Deroncele-Acosta, A. (2017). Dinámica de la intervención psicosocial en el contexto organizacional. En Y. Santana, *Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora* 174-237. <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>

- Deroncele-Acosta, A. (2020a). Paradigmas de investigación científica. Abordaje desde la competencia epistémica del investigador. *Revista Arrancada*, 20(37), 211-225. <https://revistarrancada.cujae.edu.cu/index.php/arrancada/article/view/331/233>
- Deroncele-Acosta, A. (2020b). Competencia epistémica del investigador. En A. M. de Vicente Domínguez y N. Abuín Vences (Coords), *La comunicación especializada del siglo XXI* (pp. 53-77). Madrid, España: McGraw-Hill. <https://bit.ly/3ANOsWw>
- Deroncele-Acosta, A. (2022). Competencia epistémica: Rutas para investigar. *Universidad y Sociedad*, 14(1), 102-118. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2540>
- Deroncele-Acosta, A., Medina-Zuta, P., Goñi-Cruz, F. F., Montes-Castillo, M. M., Roman-Cao, E., y Gallegos Santiago, E. (2021). Innovación Educativa con TIC en Universidades Latinoamericanas: Estudio Multi-País. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(4). <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.4.009>
- Ehiri, J. E., Hitchcock, L. I., Ejere, H. O., y Mytton, J. A. (2017). Primary prevention interventions for reducing school violence. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. doi: 10.1002/14651858.cd006347.pub2
- Espinosa, S., y Deroncele, A. (2020). Estrés de rol: aportaciones desde la intervención psicosocial educativa al logro de organizaciones laborales saludables. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(4), 187-199. Recuperado de <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/1066>
- Fergusson, L., Bonshek, A. y Sutrisna, I.W. (2021). Consciousness-based education in Bali: a second- and third-person embedded multiple-case study of Negeri Bali Mandara. *Asia Pacific Journal of Education*, Article in Press. doi: 10.1080/02188791.2021.1898932
- Fierro, C., y Carbajal, P. (2021). Modelo de convivencia escolar. Un marco para políticas públicas, formación e investigación. *Sinéctica*, 57, 1-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/998/99869779015/99869779015.pdf>
- Fundación Europea para la Gestión de Calidad (2003). *EFQM. Introducción a la excelencia*. https://www.mitma.es/recursos_mfom/pdf/FDDCD046-7724-47CC-A3C9-B95478BAE893/19457/Introduccionalaexcelencia.pdf
- Gallardo, B., Hernández, G., Monsalve, M., y Barrientos, H. (2019). Convivencia, conflicto y pacto, hacia la construcción participativa de escenarios de convivencia escolar. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 3(5), 62-75. doi: <http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog19.09030504>

- García, B. (2020). *Violencia en el Estado de México*. <http://www.inesle.gob.mx/Investigaciones/2020/03-20%20Violencia%20en%20el%20Estado%20de%20Mexico.pdf>
- García, V. J., De la Rosa, A. A., y Castillo, V. J. (2012). Violencia: análisis de su conceptualización en jóvenes estudiantes de bachillerato. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 10(1), 495-512. <https://bit.ly/3wnUxIv>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Hwang, Y.K., Lee, J.H. y Lee, C.S. (2018). Parental abuse victimization and school life adaptation of adolescents: A moderated mediation model of school violence victimization and self-esteem. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(12), 9474-9479. doi: 10.3923 / jeasci.2018.9474.9479
- Jensen, S. (2021). 'The Danes are rich and live in the villas; the others live in the blocks of flats': on the social and material character of diversity in children's school life in Denmark. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, Article in Press. doi: 10.1080 / 09518398.2021.1900620
- Johan, B., Kadi, K., Adam, K., Marina, C., Sienko, O. (2021). Sustainable development processes of education technologies - A multiple case study. 21st Annual General Assembly, IAMU AGA 2021 - Proceedings of the International Association of Maritime Universities. *IAMU Conference*, 364-373
- Knight, L., Atuhaire, L., Allen, E., Naker, D., Devries, K. (2020). Long-term outcomes of the good school toolkit primary school violence prevention intervention among adolescents: Protocol for a nonrandomized quasi-experimental study. *JMIR Research Protocols*, 9(12). doi: 10.2196/20940
- Lamiña, K. (2020). *El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Quito, Ecuador.
- Lee, C.-S. y Ryu, E.-K. (2019). The effect of experiencing school violence victimization and stress on school life adaptation of adolescents: The moderated mediation model of a growth mindset. *Medico-Legal Update*, 19(2), 454-460. doi: 10.5958 / 0974-1283.2019.00219.6
- Lira, A., y Gomez, C. A. (2018). Violencias escolares: ¿qué se aprende para la formación de profesores? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 26(100), 759 – 779. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/s0104-40362018002601574>

- López, R., Deroncele, A., Cardero, K., y Legra, K. (2017). Hacia un enfoque psicosocial efectivo de autodesarrollo del sujeto. La subjetividad y la organización laboral. En Y. Santana, *Herramientas para la Intervención Psicosocial en el Desarrollo Humano en el Oriente Cubano, desde una Perspectiva Integradora*. 174. <http://www.grin.com/es/e-book/372153/herramientas-para-la-intervencion-psicosocial-en-el-desarrollo-humano-en>
- Lorenzo-Moledo, M., Godás-Otero, A., y Santos-Rego, M. A. (2017). Main determinants of immigrant families' involvement and participation in school life / Principales determinantes de la implicación y participación de las familias inmigrantes en la escuela. *Cultura y Educación*, 29(2), 213–253. doi:10.1080/11356405.2017.1305074
- Martín, S., Martín, S. y Redondo, A. (Coord.). (2013). *La excelencia operativa en la administración pública*. Madrid, España: Instituto Nacional de Administración Pública. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=578317>
- Medina-Zuta, P. y Deroncele-Acosta, A. (2019). La construcción científico-textual en el posgrado: el desafío de la transdisciplinariedad y la reflexividad. *Revista Maestro y Sociedad*, 16(4), 829-838. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5015>
- Medina-Zuta, P. y Deroncele-Acosta, A. (2020a). La práctica investigativa dialógico-reflexiva para orientar la problematización como operador epistémico de la construcción científico-textual. *Revista Inclusiones*, 7(2), 160-174.
- Medina-Zuta, P., y Deroncele-Acosta, A. (2020b). La práctica dialógico-reflexiva: una experiencia formativa en los procesos de construcción científico-textual en el postgrado. *Órbita Pedagógica*, 7(1), 37-46.
- Ministerio de Educación del Perú (2018). *Lineamientos y protocolos de atención de casos de violencia escolar*. <http://www.minedu.gob.pe/transparencia/2018/pdf/decreto-supremo-lineamientos-para-gestion-de-la-convivencia-escolar.pdf>.
- Mollo-Flores, M., y Deroncele-Acosta, A. (2021). *Meaningful Learning: towards a Meta-regulated Learning model in Hybrid Education*. <https://ieeexplore.ieee.org/document/9725146>
- Monge, C., y Gómez, P. (2020). El papel de la convivencia escolar en la formación inicial del profesorado de educación infantil y primaria. *Revista Interuniversitaria*, 33(1), 197-220. <https://revistas.usal.es//index.php/1130-3743/article/view/teri.23580>
- Murillo, F., y Duk, C. (2017). El ODS 4 (y el 16) como meta para los próximos años. [SDG 4 (and 16) as a goal for the coming years]. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 11(2), 11-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782017000200001>

- Neut, P. (2017). Las violencias escolares en el escenario educativo chileno. Análisis crítico del estado del arte. *Calidad en la educación*, (46), 222-247. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n46/0718-4565-caledu-46-00222.pdf>
- Norena, D., Céliz, J., y Guevara, R. (2021). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador de cadetes peruanos. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(33), 29-50. [http:// dx.doi.org/10.21830/19006586.732](http://dx.doi.org/10.21830/19006586.732)
- Okpotor, I. (2021). We all need philosophy of science: Analyticism as a vehicle for explanatory understanding in multi-method research. *African Affairs*, 120(479), 277-296. doi: 10.1093/afraf/adab002
- Olweus, D. (2004). The Olweus Bullying Prevention Program: Design and implementation issues and a new national initiative in Norway. En P. Smith, D. Pepler y K. Rigby (Eds.), *Bullying in schools: How successful can interventions be?*. 13-36. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511584466.003>
- Organización Mundial de Salud (2022). *Organización Mundial de la Salud*. https://www.who.int/health-topics/health-promotion#tab=tab_1
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2009). *Mejorar el liderazgo escolar*. <https://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- Ortega, R. (2001). La formación del profesorado como respuesta a la violencia escolar. La propuesta del modelo Sevilla anti-violencia escolar (SAVE). *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, (41), 59-71.
- Ozawa, H. y Kita, Y. (2021). Utilizing the self-assessment of school life to find children's concerns. *No To Hattatsu*, 53(1), 63-65. doi: 10.11251/ojjsn.53.63
- Palacios, M., Toribio, A., y Deroncelle, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2219>
- Pereira, R.H., de Carvalho, J.V., Rocha, Á. (2021). Architecture of a maturity model for information systems in higher education institutions: multiple case study for dimensions identification. *Computational and Mathematical Organization Theory*. doi: 10.1007/s10588-021-09342-z
- Ramos, C. (2020) Los alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-5. <https://cienciamerica.com/index.php/uti/article/view/336>
- Rivera, J. (2010). *Herramientas de gestión educativa*. Editorial Gestión Magisterio.

- Rodríguez, M., y Vaca, P. (2010). Promover la convivencia escolar: una propuesta de intervención comunitaria. *Alethela*, 33, 179-189. <https://www.redalyc.org/pdf/1150/115021494016.pdf>
- Rojas, M., Rincón, C., y Mesa, S. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad y Empresa*, 16(27), 289-310. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606011.pdf>.
- Rotondi, G. (2016). Estrategias y estrategias en la escuela secundaria: participación y acción política juvenil. *Revista Eleuthera*, 15, 13-33. <https://www.redalyc.org/journal/5859/585963497002/html/>
- Ruhf, R.J., Williams, C.T., Zelinsky, M., Becho, L.W. (2022). Barriers to collecting student participation and completion data for a national STEM education grant program in the United States: a multiple case study. *International Journal of STEM Education*, 9(30), 1-12. doi: 10.1186/s40594-022-00348-w
- Ruiz, L., y Camargo, D. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 13(25), 71-91. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409655122008.pdf>
- Ruiz-Hernández, J.A., Pina, D., Puente-López, E., Luna-Maldonado, A., Llor-Esteban, B. (2020). Attitudes towards School Violence Questionnaire, Revised Version: CAHV-28. *European Journal of Psychology Applied to Legal Context*, 12(2), 61-68.
- Sandoval, M. (2014). Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento. *Última década*, 22(41), 153-178. <https://bit.ly/3LfmGHm>
- Sartor-Harada, A., Azevedo-Gomes, J., Ulloa-Guerra, O., Deroncele-Acosta, A. (2021). Sustainable development for the quality of education and teacher training in icts. En L. Gómez, A. López e I. Candel (Eds.), *ICERI2021 Proceedings. 14th International Conference of Education, Research and Innovation*. 317-5323. doi: <http://dx.doi.org/10.21125/iceri.2021.1204>
- Soto-Crofford, C., y Deroncele-Acosta, A. (2021). Salud mental positiva en una comunidad de docentes en Ecuador. *Maestro y Sociedad*, 18(4), 1633-1654. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/5441>
- Trucco, D., e Inostroza, P. (2017). *Las violencias en el espacio escolar*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41068/4/S1700122_es.pdf
- Tsortanidou, X., Daradoumis, T. y Barberá-Gregori, E. (2022). Unplugged computational thinking at K-6 education: evidence from a multiple-case study in

Spain. *Education 3-13. International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*. doi: 10.1080/03004279.2022.2029924

Turmero, I. (2008). *Modelo de excelencia gerencial en Sistema de gestión integrado*. Barquisimeto, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Politécnica.

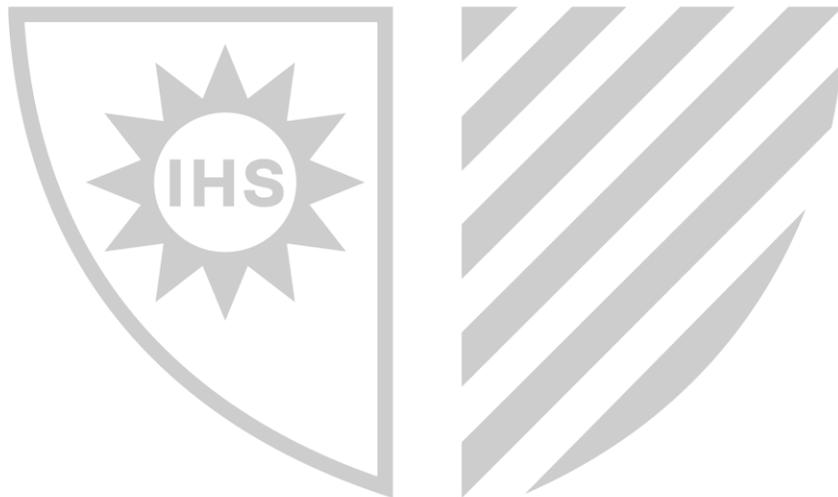
Unesco (2019). *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Equipo LLECE.

Urbina, J., y Beltrán, L. (2020). La violencia escolar desde las representaciones sociales de estudiantes de la institución educativa colegio Nuestra Señora de Belén. *Revista Eleuthera*, 22(1), 47-66. doi: 10.17151/elev.2020.22.1.4

Vega, A., Maguiña, J., Soto, A., Valdivia J. y Correa, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 1-4. <https://bit.ly/39ef8qO>

Zenciroğlu, S., y Sadik, F. (2017). Investigating Teachers' Attitude and Beliefs about Classroom Management through Their Perceptions of the Quality of the School Life. *Faculty of Education Journal*, 47(1), 126-150. doi:10.14812/cufej.388334

Zulu, J.K., Bhengu, T.T., Mkhize, B.N. (2021). Leadership challenges and responses to complex township school life: perspectives from four secondary schools in South Africa. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 206-225. doi: 10.1080 / 13603124.2019.1623918



ANEXO N° 1: BAREMACIÓN

Nivel	Gestión de la convivencia escolar							Violencia escolar				
	Liderazgo	Políticas y estrategias	Gestión del personal	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados claves	Promoción	Prevención	Atención
Malo	5-11	5-9	4-7	5-9	3-5	3-5	3-5	3-5	3-5	4-7	3-5	-
Regular	12-18	10-14	8-11	10-14	6-8	6-8	6-8	6-8	6-8	8-11	6-8	-
Bueno	19-25	15-20	12-15	15-20	9-10	9-10	9-10	9-10	9-10	12-15	9-10	-

ANEXO N° 2: MATRIZ DE INDICADORES DEL INSTRUMENTO

Título de la tesis: Análisis de la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar de una Institución Educativa Pública de Lima Metropolitana

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS DE LA ENCUESTA	ÍTEMS DE LA ENTREVISTA
<p>Gestión de la convivencia escolar</p> <p><u>Definición conceptual:</u></p>	<p>Liderazgo</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>El liderazgo cumple el rol de guía y promotor de la aplicación del proceso. Los líderes en educación generan una motivación en el profesorado a través de su estilo de gestión (EFQM, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adopta medidas a nivel del centro. • Adopta medidas a nivel del aula • Adopta medidas a nivel familiar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia entre el alumnado? 2. ¿Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia entre el personal del colegio? 3. ¿Existen procedimientos para explicar y difundir el plan 	<p>¿Cuál es o cuáles son la(as) estrategia (as) que utiliza la institución educativa para difundir el plan de convivencia entre todos los estudiantes?</p>

<p>La gestión de la convivencia escolar se define por aquellas acciones educativas en la que se adoptan diversas estrategias para afrontar los problemas de disciplina, prevenir y erradicar la violencia que se dan lugar en el centro educativo (Tirado & Conde, 2016)</p>			<p>de convivencia entre las familiar y entorno?</p> <p>4. ¿Los líderes generan motivación en el profesorado?</p> <p>5. En qué medida el líder cumple el rol de promotor y guía en la IE</p>	
	<p>Política y estrategia</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>Está referido a las estrategias, políticas, planes y objetivos que utiliza la empresa para cumplir con su misión y visión, tomando en cuenta el mercado y el sector en el que opera (EFQM, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecen políticas y estrategias basados en las necesidades y expectativas, tanto presente y futuro de la escuela. • Implementa procesos de atención claves. 	<p>6. ¿Todos los miembros de la comunidad educativa se involucran en la planificación y gestión de la convivencia?</p> <p>7. El colegio incorpora metodologías pedagógicas que favorezcan la convivencia como: ayuda entre iguales, tutorías compartidas, aprendizaje cooperativo, etc.</p> <p>8. ¿Se han realizado programas de formación del profesorado en convivencia?</p>	<p>¿Explique sobre las estrategias y políticas que utiliza la institución educativa para fomentar la adecuada convivencia escolar?</p>

			9. ¿Existe protocolos para la mediación pacífica de conflictos?	
<p>Gestión del personal</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>la gestión del personal se centra en la capacidad de la institución para gestionar, desarrollar y aprovechar el conocimiento y capacidad de sus trabajadores (EFQM, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la potencialidad y conocimiento de las personas que componen la Institución. • Selecciona apropiadamente, la recompensa y el desarrollo profesional. 	<p>10. ¿Se forma al personal en mediación pacífica o solución de conflictos?</p> <p>11. ¿Se forma al personal en organización y programación de la convivencia?</p> <p>12. ¿Se forma al personal en habilidades sociales e inteligencia emocional?</p>	<p>¿Qué actividades de formación profesional y personal ha realizado la institución educativa para el personal docente y administrativo?</p>	
<p>Alianzas y recursos</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>Se refiere a la planificación y gestión de alianzas con otras</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece alianzas con colaboradores externos 	<p>13. ¿Se impulsa el intercambio de experiencias de los docentes entre colegios?</p> <p>14. ¿Se impulsa la formación de familiares en</p>	<p>¿Qué actividades de intercambio de conocimiento sobre la convivencia escolar, en beneficio de los padres de familia, docentes y estudiantes se han</p>	

	<p>organizaciones que le ayuden a conseguir los objetivos institucionales (EFQM, 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza información y conocimiento tecnológico. 	<p>mejora de la convivencia escolar?</p> <p>15. ¿Se elabora y facilita recursos para la formación en mejora de la convivencia escolar?</p> <p>16. ¿Tiene un mapeo de actores actualizados?</p>	<p>realizado en la Institución Educativa?</p>
	<p>Procesos</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>En toda institución o empresa es muy importante los procesos, sobre todo la forma de cómo lo gestiona y lo maneja con el objetivo de satisfacer la necesidad del usuario (EFQM, 2003).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña la gestión de procesos, basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios. 	<p>17. ¿Se tiene un mapeo claro sobre qué hay que hacer y quién lo va a hacer, en una situación de conflicto?</p> <p>18. ¿Se hace un constante seguimiento al cumplimiento de los acuerdos?</p>	<p>¿Cuál es el proceso y los protocolos que la escuela sigue cuando ocurre una situación de conflicto?</p>

<p>Resultados en los clientes</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>Es importante conocer el grado de aporte a los resultados que brinda a sus clientes externos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la participación y colaboración de estudiantes, padres de familia y docentes en el plan de convivencia. 	<p>19. ¿Los padres de familia conocen el plan de convivencia escolar que elaboró la escuela?</p> <p>20. De qué manera los padres de familia y estudiantes participan en la ejecución del plan de Convivencia Escolar?</p>	<p>¿En qué actividades relacionados con la convivencia escolar participan los padres de familia y los estudiantes?</p>
<p>Resultados en las personas</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>Generar satisfacción en los clientes es algo fundamental, pero también, es importante generar satisfacción en el personal, desde su formación profesional y la mejora constante de su calidad de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona la participación del personal en la ejecución del plan de convivencia escolar. 	<p>21. ¿De qué manera el personal de la Institución participa en la ejecución del plan de convivencia escolar?</p> <p>22. De qué manera el personal demuestra su satisfacción en cuanto a la ejecución plan de convivencia.</p>	<p>¿Cómo demuestran el personal docente y directivo su satisfacción en cuanto a las estrategias o plan de convivencia que ejecuta la Institución Educativa?</p>
<p>Resultados en la sociedad</p> <p><u>Definición conceptual</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona y ejecuta acciones extraescolares 	<p>23. ¿Los padres de familia se sienten satisfechos con los programas y actividades del</p>	<p>¿Cómo cree ud. que el plan de convivencia escolar que elaboró</p>

	<p>El hecho de mejorar la convivencia, en la escuela es de por sí, un gran aporte a la sociedad que permite una mejor convivencia en el ámbito social fuera de las aulas, brindarles a los estudiantes la capacidad para solucionar sus conflictos sería un aporte grandísimo para la sociedad, aunque no solo interviene la escuela sino también otras instituciones como la familia.</p>	<p>donde implique la Participación voluntaria de los padres de familia.</p>	<p>plan de convivencia como: escuelas de padres, grupos de mediación, actividades extraescolares y otros?</p> 	<p>y ejecuta la institución educativa repercute en la sociedad?</p>
<p>Resultados clave</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>Este elemento trata sobre aquellos logros que consigue la institución de acuerdo al objetivo planificado, si bien conseguir una adecuada</p>	<p>• Adopta medidas que aumenten la colaboración de los estudiantes con el fin de minimizar los actos que</p>		<p>24. ¿El Plan de convivencia ha contribuido a reducir la violencia física, psicológica y sexual dentro y fuera de las instalaciones del centro?</p> <p>25. ¿El plan de convivencia ha contribuido a fortalecer las</p>	<p>¿De qué manera ha impactado en la escuela el plan de convivencia escolar en los estudiantes y docentes?</p>

	convivencia escolar es necesaria para mejorar la calidad de vida de los estudiantes, ese sería un resultado óptimo para la organización.	perturban el normal desarrollo de la clase.	relaciones interpersonales entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia?	
Manejo efectivo de la violencia escolar	Promoción de casos de violencia escolar <u>Definición conceptual</u> Se trata de promover modos de relación basados en el buen trato, que aporten a la formación integral de los y las estudiantes, así como al logro de sus aprendizajes (Ministerio de Educación del Perú, 2018).	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve modos de relación basados en el buen trato. • Diseña normas de convivencia de forma concertada y democrática. 	<p>26. ¿Promueve el buen trato entre los estudiantes y docentes?</p> <p>27. ¿Realiza la elaboración de las normas de convivencia?</p> <p>28. ¿Los estudiantes participan en la elaboración de las normas de convivencia?</p>	<p>¿De qué manera y quienes participan en la elaboración de las normas de convivencia?</p> <p>¿De qué manera promueve el buen trato entre los estudiantes y docentes?</p>
Son aquellas acciones que realiza la escuela con el fin de erradicar la violencia a	Prevención de casos de violencia escolar <u>Definición conceptual</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece una red de aliados estratégicos con 	<p>29. ¿Cuenta con instituciones aliadas para</p>	<p>¿Cómo aportan las instituciones aliadas en la atención de un</p>

<p>través de la mejora de las estrategias comunicativas, el análisis de los problemas de convivencia de forma diferenciada y el fomento de la plena participación de las comisiones de convivencia escolar (Díaz & Rodríguez, 2010)</p>	<p>Es la intervención que se anticipa a las situaciones de violencia que puedan presentarse en la institución educativa o fuera de ella (Ministerio de Educación del Perú, 2018).</p>	<p>capacidad de actuación y soporte frente a una situación de violencia.</p>	<p>atender un posible caso de violencia escolar?</p> <p>30. ¿Realiza acciones de prevención de violencia escolar?</p>	<p>posible caso de violencia escolar?</p> <p>¿Cómo fue la participación de las instituciones aliadas en las acciones contempladas en el plan de convivencia escolar?</p>
	<p>Atención de casos de violencia escolar</p> <p><u>Definición conceptual</u></p> <p>Es la intervención oportuna, efectiva y reparadora sobre los hechos de violencia detectados en el ámbito escolar (Ministerio de Educación del Perú, 2018).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple los protocolos de atención de casos de violencia escolar establecidos 	<p>31. ¿Conoce el proceso de atención de un caso de violencia escolar?</p>	<p>¿Cómo es el proceso de atención de un caso de violencia escolar de tipo sexual de parte de un personal de la IE a un estudiante de 15 años?</p>

**ANEXO N° 3: ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DE LA
CONVIVENCIA ESCOLAR PARA LA ATENCIÓN EFECTIVA DE
LA VIOLENCIA ESCOLAR.**

Nombre :

Cargo :

N°	GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR	Nunca	Casi nunca	a veces	Casi siempre	Siempre
	Liderazgo					
1	¿Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia entre el alumnado?					
2	¿Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia entre el personal del colegio?					
3	¿Existen procedimientos para explicar y difundir el plan de convivencia entre las familiar y entorno?					
4	¿Los líderes generan motivación en el profesorado?					
5	¿En qué medida el líder cumple el rol de promotor y guía en la IE?					
Política y estrategia						

6	¿Todos los miembros de la comunidad educativa se involucran en la planificación y gestión de la convivencia?					
7	¿El colegio incorpora metodologías pedagógicas que favorezcan la convivencia como: ayuda entre iguales, tutorías compartidas, aprendizaje cooperativo, etc.?					
8	¿Se han realizado programas de formación del profesorado en convivencia?					
9	¿Existen otras estrategias para la mediación pacífica de conflictos?					
Gestión del personal						
10	¿Se forma al personal en mediación pacífica o solución de conflictos?					
11	¿Se forma al personal en organización y programación de la convivencia?					
12	¿Se forma al personal en habilidades sociales e inteligencia emocional?					
Alianzas y recursos						
13	¿Se impulsa el intercambio de experiencias de los docentes entre colegios?					

14	¿Se impulsa la formación de familiares en mejora de la convivencia escolar?				
15	¿Se elabora y facilita recursos para la formación en mejora de la convivencia escolar?				
16	¿Tiene un mapeo de actores actualizados?				
Procesos					
17	¿Se tiene un mapeo claro sobre qué hay que hacer y quién lo va a hacer, en una situación de conflicto?				
18	¿Se hace un constante seguimiento al cumplimiento de los acuerdos?				
Resultados en los clientes					
19	¿Los padres de familia conocen el plan de convivencia escolar que elaboró la escuela?				
20	De qué manera los padres de familia y estudiantes participan en la ejecución del plan de Convivencia Escolar?				
Resultados en las personas					
21	¿De qué manera el personal de la Institución participa en la ejecución del plan de convivencia escolar?				
22	¿Cree Ud. que el plan de convivencia de la escuela haya				

	impactado en el personal, los estudiantes y sus familiares?					
Resultados en la sociedad						
23	¿Los padres de familia se sienten satisfechos con los programas y actividades del plan de convivencia como: escuelas de padres, grupos de mediación, actividades extraescolares y otros?					
Resultados clave						
24	¿El Plan de convivencia ha contribuido a reducir la violencia física, psicológica y sexual dentro y fuera de las instalaciones del centro?					
25	¿El plan de convivencia ha contribuido a fortalecer las relaciones interpersonales entre docentes, directivos, estudiantes y padres de familia?					
ATENCIÓN EFECTIVA DE LA VIOLENCIA ESCOLAR		Nunca	Casi nunca	a veces	Casi siempre	Siempre
Promoción de casos de violencia escolar						
26	¿Promueve el buen trato entre los estudiantes y docentes?					
27	¿Realiza la elaboración de las normas de convivencia?					

28	¿Los estudiantes participan en la elaboración de las normas de convivencia?					
Prevención de casos de violencia escolar						
29	¿Cuenta con instituciones aliadas para atender un posible caso de violencia escolar?					
30	¿Realiza acciones de prevención de violencia escolar?					
Atención de casos de violencia escolar						
31	¿Conoce el proceso de atención de un caso de violencia escolar?					



**ANEXO N° 4: ENTREVISTA SOBRE GESTIÓN DE LA
CONVIVENCIA ESCOLAR PARA LA ATENCIÓN EFECTIVA DE
LA VIOLENCIA ESCOLAR.**

Nombre :

Cargo :

Categoría Gestión de la convivencia escolar

Dimensión liderazgo

1. ¿De qué manera Ud. motiva y guía al profesorado para que se realice adecuadamente la aplicación del plan de convivencia?

Dimensión Política y estrategia

2. Explique sobre las estrategias y políticas que utiliza la institución educativa para fomentar la adecuada convivencia escolar

Dimensión Gestión del personal

3. ¿Cuál cree Ud. que es lo relevante de las actividades de formación profesional que realiza la institución educativa para el personal docente y administrativo?

Dimensión Alianzas y recursos

4. Explique sobre las estrategias que utiliza la Institución Educativa para realizar alianzas con otros centros, en beneficio de los padres de familia, docentes y estudiantes.

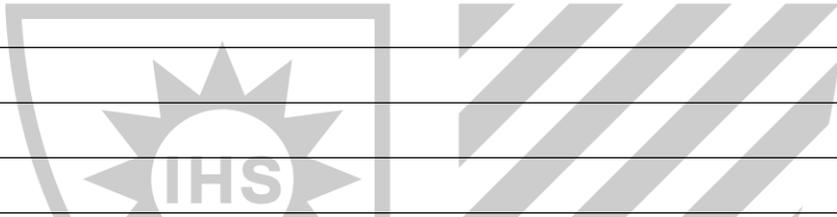
Dimensión Procesos

5. ¿Cuál es el proceso y los protocolos que la escuela sigue cuando ocurre una situación de conflicto y cuál es su importancia?



Dimensión Resultados en los clientes

6. ¿En qué actividades, relacionados con la convivencia escolar, y de qué manera participan los padres de familia y los estudiantes?



Dimensión Resultados en las personas

7. ¿De qué manera cree Ud. que la ejecución del plan de convivencia en la escuela haya impactado en los docentes, estudiantes y padres de familia?

Dimensión Resultados en la sociedad

8. ¿Cómo cree ud. que el plan de convivencia escolar que elaboró y ejecuta la institución educativa repercute en la sociedad?

Dimensión Resultados clave

9. ¿De qué manera ha impactado en la escuela el plan de convivencia escolar en los estudiantes y docentes?

Categoría Atención efectiva de la violencia escolar

Dimensión Promoción de casos de violencia escolar

10. ¿Cree Ud. que es importante la participación de los estudiantes para la elaboración de las normas de convivencia y por qué?

Dimensión Prevención de casos de violencia escolar

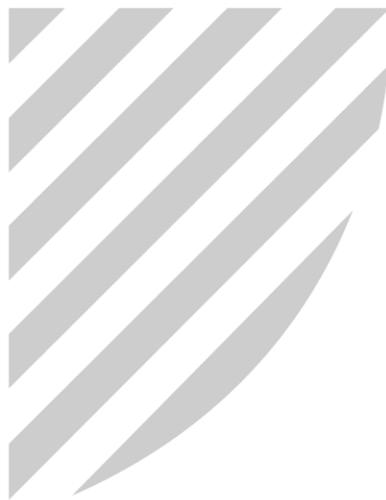
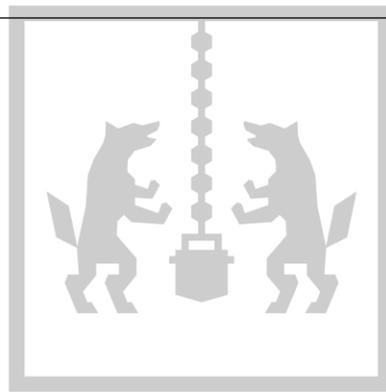
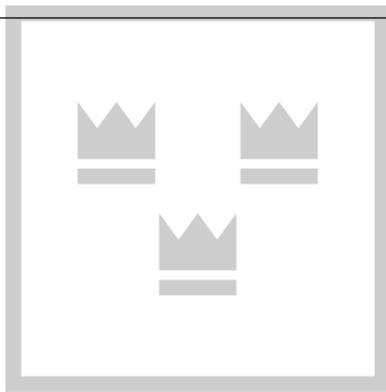
11. ¿Cómo aportan las instituciones aliadas en la atención de un posible caso de violencia escolar?

12. ¿Cómo fue la participación de las instituciones aliadas en las acciones contempladas en el plan de convivencia escolar?

Dimensión Atención de casos de violencia escolar

13. ¿Cómo es el proceso de atención de un caso de violencia escolar de tipo sexual de parte

de un personal de la IE a un estudiante de 15 años?



Modelo de Consentimiento informado

Este documento tiene como propósito brindar una explicación clara y comprensible del objeto que tiene la participación de informantes en el proceso de recogida de información con fines científicos.

El nivel de alcance que puede presentar el consentimiento informado, puede ser personal y/o institucional.

La participación es estrictamente voluntaria.

La información que se recoja será confidencial y no se utilizará para propósitos distintos a los de esta investigación.

Nombres y apellidos del(os) investigador(es):

Bernabé Antonio Parina

Denominación y/o mención de la Maestría:

Educación con mención en Políticas Educativas y Gestión Pública

Breve explicación del propósito que tiene el estudio llevado a cabo y la necesidad de recoger información:

Análisis de la gestión de la convivencia escolar en el manejo efectivo de la violencia escolar de una institución educativa pública de Lima Metropolitana

Instrumentos que serán aplicados:

- Encuesta sobre gestión de la convivencia escolar
- Encuesta sobre manejo efectivo de la violencia escolar
- Entrevista sobre gestión de la convivencia escolar
- Entrevista sobre manejo efectivo de la violencia escolar

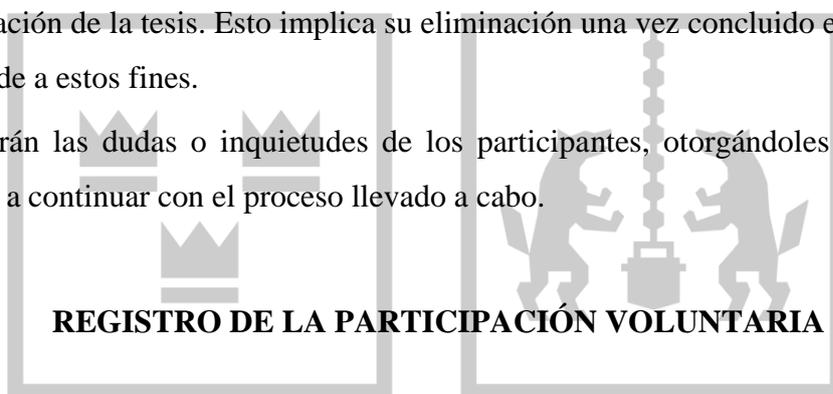
Descripción del procedimiento que se llevará a cabo para la administración y/o aplicación de estos instrumentos:

Las encuestas sobre gestión de la convivencia escolar y manejo efectivo de la violencia escolar se llenarán virtualmente en un archivo único de Google Forms, constan de 31 preguntas, que tendrán que ser respondidas, decidiendo entre: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre. Por otro lado, las entrevistas se realizarán en la plataforma zoom, la cuáles serán grabadas y tendrán una duración de entre 45 y 60 minutos cada una.

Importante:

Las evidencias impresas, de video o de audio tendrán una vigencia correspondiente con la presentación de la tesis. Esto implica su eliminación una vez concluido el proceso que corresponde a estos fines.

Se atenderán las dudas o inquietudes de los participantes, otorgándoles el derecho a retirarse o a continuar con el proceso llevado a cabo.



Nombre del Participante	Firma del Participante	Fecha
		

Nombre de la institución	Firma de autoridad o responsable	Fecha