



Inteligencia emocional para el manejo de conflictos. Una propuesta desde y para los directivos docentes de la localidad 15 de Bogotá

Sandra P Roa & Yineth Díaz  
Universidad de la Sabana

**TUTORES**  
Doctor Servio Caicedo  
Doctor Néstor Roberto Zambrano Caicedo

Chía-Cundinamarca  
2019





Universidad de  
**La Sabana**

FACULTAD DE EDUCACIÓN

MAESTRIA EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

Reunida la mesa examinadora el día 08 de febrero de 2020, constituida por los jurados que suscriben la presente acta, las estudiantes expusieron y sustentaron el trabajo de grado titulado: *“Inteligencia emocional para el manejo de conflictos. Una propuesta desde y para los directivos docentes del Distrito Capital”* bajo la dirección de los docentes Investigadores Servio Caicedo y Nestor Zambrano.

Terminada la sustentación del trabajo de grado presentado por las estudiantes: *Yineth Díaz Macías y Sandra Patricia Roa Villamil*, los jurados les otorgaron la calificación de:

Notable (4.2)

Mg. MARY SIMPSON  
Jurado

Mg. SANDRA MEJIA GUARIN  
Jurado

Mg. ANGELA RUBIANO BELLO  
Coordinadora Académica Maestría en Dirección y Gestión de IE

## **Agradecimientos**

Fueron dos años de dedicación a la maestría y al desarrollo de esta investigación, dos años de diversas ausencias frente a nuestras familias, a ellos gracias por el apoyo, por esperar y asumir nuestros roles caseros.

Confesar nuestras angustias, limitaciones y en muchos casos nuestra fortaleza no es fácil así que, a Coordinadores y Rectores entrevistados, participantes en la intervención y a Ofelia gracias por confiar y abrirnos las puertas.

La financiación se hizo posible, gracias al aporte de la Secretaria de Educación y a la Universidad de la Sabana por la oportunidad.

A nuestros asesores, Servio y Néstor, nuestra admiración, gracias por el reto planteado a diario.

Contenido	
<b>Resumen</b> .....	9
<b>Abstract</b> .....	10
<b>Introducción</b> .....	11
<b>Objeto de estudio</b> .....	16
<b>Pregunta Problema</b> .....	17
<b>Objetivos</b> .....	20
General.....	20
Específicos .....	20
<b>Marco de referencia</b> .....	21
La problemática de los directivos docentes de Bogotá expuesta al conocimiento público.....	21
Estado del arte.....	23
<b>Conflictos, problemáticas o tensiones de la gestión escolar</b> .....	24
<b>Los conflictos y su gestión</b> .....	25
<b>La inteligencia emocional, la salud y el desempeño laboral</b> .....	25
<b>Conflicto e inteligencia emocional</b> .....	26
<b>Marco teórico</b> .....	29
Orientaciones de la UNESCO acerca de los perfiles y competencias personales de los Directivos Docentes.....	29
Orientaciones desde la legislación nacional colombiana acerca de los perfiles y competencias personales de los Directivos Docentes .....	31
Inteligencia emocional .....	34
Teoría del Conflicto .....	39
Relación entre inteligencia emocional y conflicto .....	40
<b>Marco conceptual</b> .....	44
Emoción .....	44
Tipos de emociones.....	45
Inteligencia emocional .....	47
Perspectiva de desarrollo en el ejercicio de la dirección docente .....	48
Perspectiva de paz en el ejercicio de la dirección docente.....	49
Perspectiva de violencia en el ejercicio de la dirección docente.....	49
Niveles de Conflicto en el ejercicio de la dirección docente .....	50
Conflicto .....	51
<b>Metodología</b> .....	53

Contexto poblacional .....	55
<b>Población objeto de estudio.</b> .....	57
Alcance del estudio .....	57
El Paradigma Cualitativo .....	57
<b>Enfoque Hermenéutico Pedagógico.</b> .....	59
<b>Investigación Aplicada.</b> .....	60
<b>Investigación Acción.</b> .....	61
Instrumentos utilizados .....	63
<b>Entrevistas a profundidad para el establecimiento del diagnóstico</b> .....	63
<b>Diario de campo para la etapa de intervención</b> .....	66
<b>Taller como dispositivo en la intervención</b> .....	66
<b>Diagnóstico</b> .....	69
Conflictos identificados por los Directivos Docentes.....	69
Emociones identificadas por los Directivos Docentes en la atención del conflicto escolar.....	73
<b>Proceso de intervención</b> .....	76
<b>Resultados</b> .....	85
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	100
Perfiles y competencias personales del directivo docente .....	100
Perspectiva de la inteligencia emocional .....	100
Perspectiva de paz y violencia en el ejercicio de la dirección docente .....	101
Perspectiva de conflicto escolar.....	102
Referente a la pregunta problema .....	103
<b>Anexos</b> .....	104
Anexo 1. Entrevistas a profundidad con Directivos Docentes.....	104
Entrevista 1. ....	104
<b>Entrevista 2.</b> .....	125
<b>Entrevista 3.</b> .....	139
<b>Entrevista 4.</b> .....	147
<b>Entrevista 5.</b> .....	152
<b>Entrevista 6.</b> .....	166
Entrevista 7. ....	185
<b>Entrevista 8.</b> .....	203
<b>Entrevista 9.</b> .....	207

<b>Entrevista 10.....</b>	<b>210</b>
Ilustración de las Relaciones entre contradicción, actitud y comportamientos, resultado de las entrevistas a profundidad. ....	241
Anexo 2. Sesiones de intervención .....	241
Sesión intervención 1. Diario de campo. Regulando emociones .....	241
Sesión de intervención 2. Diario de campo. Tejido de palabra-Rectores .....	3
Sesión de intervención 3. Diario de campo Comprendiendo emociones-Coordinadores.....	6
Sesión de intervención 4. Diario de campo Comprendiendo emociones.....	9
Anexo 3. Caja de herramientas .....	0

## **Resumen**

Se ha preguntado ¿quién es el directivo docente y qué hace dentro de las Instituciones Educativas?, lo más probable es encontrar la respuesta: es quien maneja la disciplina, controla los docentes y estudiantes, hace cumplir el reglamento, entre otras. Todos, padres, estudiantes, maestros y externos a las instituciones recurren a estas personas para que sean con la mejor disposición los que solucionen los requerimientos, quejas y reclamos. No obstante, las diferentes respuestas a la pregunta, usualmente estas, no van encaminadas a mencionar que el directivo docente es ante todo un ser humano con emociones y sentimientos que posibilitan, limitan o anulan los resultados esperados en el rol.

En ese sentido se realizaron acercamientos con Rectores y Coordinadores de Bogotá, para identificar los conflictos más recurrentes del directivo docente y las emociones derivadas o presentes en la transformación de los mismos. Se diseñaron e implementaron talleres dispositivos con fortalecimiento del ámbito conversacional dirigido a Rectores y Coordinadores de la localidad 15 de Bogotá Antonio Nariño, en los que se intercambiaron teoría, experiencia y estrategias de los directivos para la atención de los conflictos; elementos fundamentales para la generación de una caja de herramientas en la cual la inteligencia emocional se convierte en un componente imprescindible para la comprensión, atención y resolución de conflicto del directivo docente.

### **Palabras claves**

Inteligencia emocional, conflicto escolar, perfiles del directivo docente.

### **Abstract**

Have you ever wondered who is the headteacher and what does s/he do in Educational Institutions?

The most likely answer is s/he is the person who manages discipline, controls teachers and students, complies with regulations, among others. Everyone, parents, students, teachers and external people to institutions turn to them in the best possible faith to solve the requirements, complaints, and claims. Nevertheless, the different answers to this question are not usually intended to identify the headteacher is first and foremost a human being with emotions and feelings that enables, limit or cancel the expected results in his or her role.

In that sense, we approached Bogota's principals and coordinators to identify the recurrent headteacher's conflicts and emotions derived or present in their transformation. Some device workshops were designed and implemented, using a conversational field structure addressed to, Bogota's 15th district, Antonio Nariño's principals and coordinators, in which they exchanged theory, experiences, and strategies for conflicts' attention mechanism, fundamental elements to generate a toolbox in which emotional intelligence becomes an essential component for the understanding, attention and headteacher's conflict resolution.

### **Keywords**

Emotional intelligence, school conflict, headteacher.

## Introducción

Hace más de diez años, posterior a ser docentes de aula en colegios del Distrito Capital de Bogotá, las dos investigadoras de esta tesis aprobaron el concurso de méritos para posesionarse como coordinadoras. En una semana, una de ellas, recibió inducción por parte de la Secretaría de Educación del Distrito SED, como proceso de transición a su nuevo cargo. En corto tiempo, ella supo cuánto distó el proceso de la realidad a la cual se enfrentó, las complejidades de la nueva comunidad educativa, de los procesos administrativos y de las autoridades educativas, entre otros, no fueron ni medianamente expuestas. Con prontitud a la incorporación en su nuevo rol, las dos coordinadoras asumieron conflictos que afectaron sus emociones trascendiendo campo laboral.

Enfrentarse a estas realidades, en las que prevalecían disputas y dilemas, generó en las investigadoras picos emocionales al nivel de provocar malestares en su salud, conduciéndolas, con mayor o menor éxito, a aprendizajes para el manejo de sus emociones, además de garantizar la atención de los conflictos. Estos aprendizajes construidos a partir de ensayos y equivocaciones, sus falencias aun existentes después de diez años y el percibir a través de noticias de periódicos nacionales y locales que otros directivos docentes en Bogotá también las soportan, se convirtió en agente inspirador para la presente investigación.

Con la idea de que la problemática estaba unida a la conciencia política del directivo docente y su capacidad de liderazgo, se inició un rastreo teórico el cual abrió la gama de posibilidades a las emociones propias del ser humano, fueron escasas las investigaciones encontradas en línea con la interrelación entre conflictos del directivo docente y su inteligencia emocional IE, por el contrario se encontró una vasta bibliografía que relaciona la IE en otros campos, en particular el empresarial.

De acuerdo a lo anterior, en el rastreo bibliográfico, se optó por separar los conflictos de la dirección escolar, de los estudios sobre Inteligencia Emocional de los directivos docentes. Esta separación, permitió encontrar algunos estudios sobre conflictos o tensiones en la dirección escolar y otros que relacionan las emociones y la salud de los docentes, la IE y el liderazgo escolar, y la IE y educación básica de niños y adolescentes. El conocimiento derivado del rastreo fue enriquecido con la teoría de conflicto e IE de diversos autores para finalmente optar por (Galtung, 2003) en la teoría de conflictos y en IE por (Caruso & Salovey, 2005)

Acudir en busca de experiencias de directivos docentes de Bogotá fue el siguiente paso. Alrededor de tazas de café se conversó con catorce Rectores y Coordinadores de siete colegios de distintas localidades de Bogotá, acerca de sus mayores preocupaciones y nuevos conflictos en la dirección escolar, de sus emociones, del manejo de las mismas y el impacto de estas emociones en su condición humana.

El acercamiento concomitante entre teorías, estado del arte y resultados de las entrevistas, ofrecieron elementos para definir el problema de acuerdo con los planteamientos de (Galtung, 2003) respecto a la convivencia de las contradicciones permanentes, con las actitudes determinantes para el manejo de la contradicción y el comportamiento que expresa la actitud frente a la contradicción. En afinidad con esta idea, es válido interpretar, que los conflictos pueden derivar en frustraciones y diferentes formas de violencia cuando no se manejan adecuadamente, es indispensable comprender y manejar el conflicto, lo cual exige del directivo docente habilidades personales para el logro de resultados eficientes y armónicos en el trabajo y consigo mismo.

En este orden, se formuló el problema a través de la pregunta ¿Cómo hacer de la inteligencia emocional de los directivos docentes de la localidad 15 de Bogotá, una herramienta para la

resolución de los conflictos en la gestión directiva?, se estableció el objeto de estudio, IE del directivo docente para la transformación de conflictos en la dirección escolar.

Se continuó con la precisión del objetivo general, desarrollar una estrategia para hacer de la IE una herramienta para los Directivos Docentes en la transformación de conflictos. Se delimitaron los objetivos específicos: identificar los conflictos más recurrentes del directivo docente en el ejercicio de sus funciones, las emociones y sus manifestaciones durante el manejo de esos conflictos propios en el ejercicio de su labor, fortalecer la inteligencia emocional en encuentros de reflexión sobre conflictos y emociones, y acopiar los elementos aportados por los directivos docentes durante la intervención con el fin de elaborar una propuesta de atención al conflicto a través de la IE configurada en una caja de herramientas.

Posterior a revisar diversas fuentes bibliográficas, a sentirse retadas por encontrar escasos estudios de interrelación concreta entre conflicto en la dirección escolar e inteligencia emocional, a encontrar en la teoría del conflicto de Galtung (2003) la importancia de entender las contradicciones, los intereses, emociones y comportamientos de las partes involucradas para la transformación del conflicto; a descubrir en diálogos con directivos no solo la exposición abrupta a tensiones y contradicciones en el ejercicio de la dirección, sino además el padecimiento de enfermedades diagnosticadas por los profesionales con causas en el manejo de las emociones; se visualizó un problema práctico y multifactorial en el ámbito de la dirección escolar, por tanto se decidió vincularse a la línea de investigación en conflicto propuesta por la Universidad.

Las entrevistas nos permitieron conocer realidades que enfatizan la idea a defender y justifican esta investigación. Por hacer mención, una coordinadora en ejercicio de rectoría por encargo, recibió la orden del Director Local de Educación, retractarse por escrito de llamar la atención a una docente, quien negó el ingreso al salón a un estudiante que llegó tarde a clase

por no ser presentado por la rectora en cargo. Posteriormente a que la rectora lo presentara, como fue solicitado por la profesora, esta decide retirarlo del salón para lo cual aduce, con gritos, que ella “no tiene por qué hacerle caso a esa coordinadora”; situación que despertó en la rectora en cargo fuertes contradicciones internas y con esto activación de emociones las cuales solo le permitieron optar por la renuncia al sistema educativo, dejando a la docente con sus prácticas inadecuadas. Relato que ofrece justificación a la necesidad de profundizar en la problemática de las limitantes en el manejo y uso inteligente de las emociones para la dirección escolar.

En este caso se puede observar cómo las emociones intensas de enojo y frustración, condujeron a la coordinadora no solo a retractarse ante la docente, contradiciendo sus principios, sino además a renunciar a su trabajo sin lograr la solución al problema con la docente y el estudiante. Esta historia refuerza la idea planteada, cuando se carece de habilidades para racionalizar las emociones haciendo difícil al directivo tomar decisiones para la transformación asertiva de los conflictos, y por otra parte justifica el enfatizar en la comprensión y potencialización de la inteligencia emocional como elemento fundamental para la atención del conflicto.

Establecida la justificación del presente estudio, de mejorar las prácticas diarias de los directivos escolares para la atención del conflicto a través del uso racional de las emociones, se procede a definir la ruta metodológica adscrita a una investigación cualitativa aplicada, a un enfoque hermenéutico pedagógico y al método de investigación acción. Esta vinculación al paradigma cualitativo condujo a seleccionar las entrevistas a profundidad, diarios de campo, y talleres dispositivo como herramientas para la recolección de información. Los talleres inicialmente pensados para dos horas y atendiendo a la propuesta de las cuatro etapas del modelo de (Caruso & Salovey, 2005), fueron modificados de acuerdo a los intereses de los participantes y el desarrollo de la sesión anterior o de la misma sesión. La información recogida fue

sistematizada a través de diarios de campo, analizada en matrices cualitativas para la emisión de resultados.

Posterior a recorrer cada etapa de la investigación, se procedió a darle estructura al documento final con un estilo de narrativa presente en el desarrollo de los capítulos de presentación del problema, marco de referencia, marco teórico, marco conceptual, metodología, diagnóstico, proceso de intervención, resultados, conclusiones y recomendaciones. Es importante señalar que no fue en este orden riguroso y estricto en el cual se desarrollaron las etapas, se hizo necesario transitar entre una y otra a medida del despliegue de acciones y análisis de los resultados de cada una de ellas.

Para terminar la introducción, es importante resaltar que esta investigación aporta al escaso estado del arte que correlaciona las dos categorías, ámbito del conflicto en la dirección escolar e inteligencia emocional; constituye una apuesta colectiva entre los coordinadores y rectores de la localidad 15 de Bogotá, la cual se concretó en una caja de herramientas que ofrece una propuesta para los directivos escolares que deseen fortalecer su inteligencia emocional a partir de conflictos propios en la dirección escolar. Y es una reivindicación de los directivos docentes como seres humanos con emociones que posibilitan la transformación del conflicto del contexto escolar.

### **Objeto de estudio**

Inteligencia emocional del directivo docente para la transformación de conflictos en la dirección escolar.

### **Pregunta Problema**

Las tensiones personales e institucionales en el ejercicio de la dirección escolar siempre van a existir, cada vez con distinta complejidad. La cantidad de variables dentro de una misma situación no solo afectan el estado de ánimo o el estado emocional de las personas quienes desempeñan el cargo directivo; sino que además las emociones y sentimientos del directivo robustecen la misma complejidad, la cual se manifiesta en afectaciones del ritmo de trabajo, impacta en las relaciones interpersonales, afecta el desempeño de las Instituciones Educativas.

Si en la dirección escolar las situaciones conflictivas siempre están presentes, es importante preguntarse, ¿el directivo docente se da el tiempo para reflexionar y hacer conciencia plena de las situaciones a enfrentar?, una vez se da cuenta de las situaciones conflictivas, ¿reconoce las emociones propias y la de los demás para enfrentarlas?, ¿Cómo equilibra la razón y la emoción de modo que le permitan interpretar, manejar y atender las situaciones de determinado modo?. Estas preguntas concretas pueden recogerse en la pregunta movilizadora de la investigación ¿Cómo hacer de la inteligencia emocional de los directivos docentes una herramienta para la transformación de los conflictos en la gestión directiva?.

En la ilustración 1, se muestra una adaptación del triángulo de Galtung (2003) en el que se representa la justificación teórica a la presente investigación. Esta adaptación del triángulo contempla los tres vértices expuestos por el autor: contradicciones, actitudes y comportamientos que relacionan la teoría con el ejercicio de la función del directivo docente.



*Ilustración 1.* Pregunta Problema leída desde el triángulo de Galtung. Triángulo de Galtung Adaptado con los elementos de inteligencia emocional. Teoría del conflicto de Johan Galtung (Calderon, 2009).

La interpretación de la adaptación del triángulo ABC, puede darse desde cualquier vértice, en este caso iniciaremos con el vértice denominado contradicciones, que justifica en primera instancia la presente investigación por cuanto representa cómo las contradicciones en el ejercicio de la dirección escolar afectan el clima organizacional, el progreso del colegio, entre otros, pueden derivarse en frustraciones y en diferentes formas de violencia cuando no se manejan adecuadamente.

La justificación número dos, se ubica en el vértice de las actitudes, en la que se encuentran las emociones propias de las partes involucradas en la contradicción, puesto que estas emociones liberan comportamientos que impactan directamente el manejo de la contradicción.

El vértice C, el comportamiento se convierte en la tercera justificación ya que es en este donde cobra sentido la habilidad que permite al directivo docente lograr resultados efectivos y armónicos en el trabajo.

Por último, es importante resaltar que el desequilibrio en el manejo de las contradicciones, actitudes y comportamientos, por parte de los directivos docentes en el ejercicio de su función directiva; puede ocasionar en él problemas de salud mental y física, así como lo muestra la Fundación Proservanda (2019), incapacidades Bogotá primer semestre de 2019.

## **Objetivos**

### **General**

Desarrollar una estrategia para hacer de la inteligencia emocional IE una herramienta para los Directivos Docentes en la transformación de conflictos.

### **Específicos**

1. Identificar los ámbitos de conflictos más recurrentes del directivo docente en el ejercicio de sus funciones
2. Identificar las emociones y sus manifestaciones durante el manejo del conflicto.
3. Sensibilizar a través de encuentros de reflexión sobre conflictos y emociones, la importancia del fortalecimiento de la inteligencia emocional en la gestión de la dirección escolar.
4. Acopiar en una caja de herramientas los elementos aportados por los directivos docentes acerca de la inteligencia emocional y los conflictos de la dirección.

## **Marco de referencia**

El marco de referencia se desarrolla en dos subtítulos: La problemática de los directivos docentes de Bogotá expuesta al conocimiento público y el Estado del Arte. En el primer subtítulo, se presenta un recorrido por algunos titulares de prensa que dieron origen a la idea de que la atención de los conflictos escolares es permeada por las emociones de las personas involucradas. En el Estado del Arte, se presentan las tesis de grado, estudios o investigaciones publicadas después del año 2009, que ofrecieron a esta investigación elementos antecedentes relacionados con los conflictos escolares, la inteligencia emocional y su interrelación.

### **La problemática de los directivos docentes de Bogotá expuesta al conocimiento público**

El rastreo en artículos de periódicos, El Tiempo, El Espectador, Educador ADE, Extra, Infobae, Altablero, Las2orillas, cuyos notas exponen claramente las tensiones del directivo docente en el ejercicio de sus funciones; permitió a las investigadoras percibir la exposición emocional y los conflictos a los cuales está sometido el directivo en las diferentes regiones del país.

Las notas relacionan, por una parte, a los estudiantes y sus familias en protestas en los colegios por el estado de las instalaciones, decisiones aparentemente arbitrarias del Rector, muertes de estudiantes en actividades escolares, suicidios de estudiantes relacionados con supuesto acoso escolar, aparente vulneración de los derechos a los menores de edad en los centros educativos. Estas situaciones describen las contradicciones en el ámbito familiar y estudiantil, que se expresan en violencia directa o paz positiva o falta de participación asertiva de la comunidad.

Otras noticias exponen las contradicciones asociadas a la política y su administración; por ejemplo, al mencionar el escaso presupuesto asignado a la educación que no permite desarrollar

ambientes óptimos para el aprendizaje, de los salarios los cuales constituyen permanente lucha del sindicato, los bajos resultados en las pruebas saber de los colegios públicos comparados con los colegios privados y denuncias de amenazas contra la vida de rectores y profesores.

Situaciones que permiten suponer la existencia de la violencia estructural hacia el Directivo, la cual le genera dilemas y frustraciones dado que no es facultad de éste modificar las condiciones.

No obstante, las tensiones en los diferentes ámbitos, familias y estudiantes, con la política y la administración, o con los docentes, también se pueden leer titulares que muestran que pese a los entornos y contextos escolares, las Instituciones Educativas del Distrito Capital IED obtienen resultados académicos, convivenciales y de gestión por encima de la media nacional. Lo anterior visibiliza la existencia de emociones positivas o de satisfacción por el cumplimiento de los objetivos.

Sean aciertos o equivocaciones, implementaciones exitosas o fracasadas de proyectos, apuestas por cumplir con los planes de desarrollo o resultados favorables en evaluaciones internas o externas, la responsabilidad de ello recae de manera directa sobre el Rector como máxima representación de los Centros Educativos según lo expresa la ley general de educación y el estudio McKensey (2008) en el que expone la importancia de la dirección escolar.

Si bien es cierto el Rector es la máxima autoridad en las Instituciones Educativas del Distrito IED, éste está acompañado y apoyado al menos por un coordinador escolar, quien en las instituciones es la segunda línea de corresponsabilidad y a quien en palabras de Orduz (2018), es al que docentes, rector, padres y estudiantes, acuden en busca de soluciones inmediatas, teniendo que lidiar de manera directa con las emociones de los estudiantes, directivas y profesores; con las tensiones entre rectoría y docentes, o entre el sindicato y las autoridades institucionales. Estas realidades manifiestan cómo los coordinadores al igual que los rectores se ven perturbados por

violencias, ausencias de paz, emociones negativas o positivas que alteran sus emociones y por ende su percepción de bienestar.

Atendiendo a la complejidad en cada institución y a que las funciones de rectoría y coordinación las ejecutan seres humanos, de estos encabezados se sospecha que tanto la persona del rector como la de los coordinadores, ponen a prueba no solo sus conocimientos en dirección y administración escolar para la atención de los conflictos, sino además el uso racional de las emociones propias.

Es en la incidencia recíproca de estos elementos, los conflictos escolares y la inteligencia emocional, en donde se quiere fijar la atención, puesto que de ellas se derivan enfermedades psicosociales Molina (2018), como el estrés laboral, síndrome de burnout, depresión o enfermedades concernientes con los estados emocionales como consecuencia de un inadecuado manejo y uso de las emociones o de acumulación de las mismas, afectando negativamente el desempeño laboral.

La lectura de estas notas periodísticas, permitió a las investigadoras ir relacionando los ámbitos de tensiones más recurrentes en el ejercicio de la dirección escolar, las emociones que se suscitan y la influencia de las mismas en la toma de decisiones; por ejemplo, al encontrar colegios que en medio de la complejidad del contexto obtienen resultados favorables o desfavorables de donde surge la hipótesis del balance o equilibrio entre razón y emoción que logre el directivo docente en el manejo del conflicto.

### **Estado del arte**

Como resultados de las inferencias realizadas a las notas expuestas en los párrafos anteriores, las investigadoras logran establecer como hipótesis que las emociones se afectan e influyen en la toma de decisiones y en el entendimiento de los conflictos, lo que determina la necesidad de

realizar un nuevo rastreo a investigaciones que interrelacionen la inteligencia emocional con el manejo del conflicto escolar. En esta labor se proponen cuatro elementos de estudio. El primero relacionado con los conflictos escolares y las problemáticas o tensiones de la gestión directiva de Instituciones Educativas. El segundo, con la gestión del conflicto. El tercero, asocia la inteligencia emocional y la salud de las personas. Y el cuarto, relaciona la gestión del conflicto con la inteligencia emocional.

### **Conflictos, problemáticas o tensiones de la gestión escolar.**

Este elemento está enmarcado en dos investigaciones, la primera de la Fundación E-valorar, “Estudio Diagnóstico para Determinar ¿quiénes son los Rectores y directores de las Instituciones Educativas de la Educación Preescolar, Básica y Media en Colombia?” (Llanes, Duarte, Navarro, & Ramirez, 2014), que permite no solo conocer el perfil de los rectores y directores de Establecimientos Educativos públicos y privados en Colombia, sino que además explora las contradicciones e insatisfacciones ocasionadas en los ámbitos de relevancia social, trayectoria educativa y laboral y las tensiones propias del quehacer de los rectores, lo que es importante para la investigación porque permite entender las tensiones como situaciones conflictivas y al exponer insatisfacciones, devela la presencia de sentimiento de frustración en el cumplimiento de las funciones.

El segundo demográfico, denominado “Estudio de Calidad de Vida 2016” Escallón (2016) profundiza en las causas de las tensiones e insatisfacciones descritas por la Fundación Compartir, caracterizando el contexto escolar de Bogotá desde los aspectos sociales, económicos y culturales de los estamentos que constituyen la comunidad educativa del distrito.

Los dos estudios contribuyeron a la hipótesis de la existencia de conflictos del directivo docente en los distintos ámbitos y el establecimiento de las preguntas a formular en las entrevistas a profundidad en la etapa diagnóstica de esta investigación.

### **Los conflictos y su gestión.**

Dos investigaciones se enmarcan en este título:

La primera de carácter cuasi experimental, “El rol del director en la Gestión de Conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo” Mena (2017) a cual se acerca a la concepción del rol del directivo docente de Piura Perú, teniendo en cuenta tres elementos: el conocimiento básico sobre el tema de conflictos, el dominio de los indicadores de buen desempeño y las necesidades de capacitación sobre la solución de conflictos. Este estudio ofrece orientaciones a esta investigación en cuanto a la necesidad de diseñar y aplicar talleres con el propósito de fortalecer las habilidades emocionales necesarias para el manejo del conflicto.

El segundo estudio cualitativo realizado en Chile “Liderazgo Escolar y Conflictos Socioeducativos. Un estado Exploratorio en los Liceos Públicos Chilenos” Villalobos (2017), exhibe tres aportes a la presente investigación. El primero expone la existencia de multiplicidad de conflictos en el ambiente escolar, el segundo refuerza la necesidad de formación o capacitación a los directivos escolares en habilidades para la resolución del conflicto. El tercer aporte, pone en evidencia que los conflictos “transitan de lo cognitivo a lo afectivo” (Villalobos, 2017, pág. 104) que continúa reforzando la hipótesis de las investigadoras en relación con la activación de la emoción en el surgimiento y la atención del conflicto personal.

### **La inteligencia emocional, la salud y el desempeño laboral.**

En esta colección de estudios, los investigadores Quispe, Yábar & Yupanki (2018) en su publicación “El Síndrome de Burnout en Directivos Designados de Instituciones Educativas de

Educación Básica Regular de la Región de Puno 2017” (Quispe, Yábar, & Yupanki, 2018) relacionan el síndrome de burnout con el agotamiento emocional. Complementa este estudio la “Relación de la IE con el Desempeño Laboral” Enríquez (2015) en ésta, los autores del estudio concluyen que las emociones juegan un papel fundamental en las reacciones ante las situaciones que se presentan, planteando que no es posible desvincularse de los sentimientos y que la formación de la inteligencia emocional conduce a mejorar la calidad del trabajo ya que puede desarrollar aspectos como la capacidad para formar equipos y la capacidad para adaptarse a los cambios.

La monografía “Bienestar docente y pensamiento emocional” (Hué, 2012), complementa la idea en la que el bienestar se relaciona con creencias y la capacidad de autorrealización y presenta el método de pensamiento emocional basado en el modelo de Mayer y Salovey el cual busca cambiar pensamientos y emociones negativas en positivas. Este grupo de estudios se cierra con la tesis “inteligencia emocional y su Incidencia en el Desempeño Docente en la Universidad Tecnológica del Centro” (Gonzalez, 2017), el cual resalta la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en el desempeño docente y el alcance de las exigencias de eficiencia y calidad del sector educativo.

Las contempladas en este apartado confirman la necesidad de potenciar la IE en el directivo docente como estrategia para aportar al bienestar docente, para facilitar la toma de decisiones asertivas en la atención del conflicto.

### **Conflicto e inteligencia emocional.**

La relación entre conflicto e inteligencia emocional en la dirección escolar, se presenta a través de dos estudios: el denominado “Competencias Clave de las Direcciones Escolares Para un Liderazgo Eficaz” Serrano (2017) que representa la importancia de la capacidad de resolución

de conflictos del directivo escolar y la deficiente formación para afrontar los conflictos escolares, resaltando la importancia de las competencias y capacidades sociales de empatía y comprensión intra e interpersonal. A la anterior investigación se suma el enfoque epistémico descriptivo documental “inteligencia emocional e Intuición como Plataforma en el Manejo del Conflicto y Negociación de Núñez (2009) que plantea que la inteligencia emocional como la intuición son elementos fundamentales en el proceso de resolución de conflictos.

Es valioso resaltar, aunque no sea en el campo de la dirección escolar, el trabajo experimental en un contexto universitario en Caracas, donde Villamediana (2015) demuestra la influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de la moral y los estilos de manejo del conflicto de los estudiantes universitarios.

Para terminar este componente es importante destacar investigaciones que permiten evidenciar la importancia que se le está dando al desarrollo de la inteligencia emocional en el campo educativo, en especial para con la población estudiantil. Entre las cuales se encuentran: la “Propuesta para gestionar los conflictos escolares y promover el liderazgo a partir del conocimiento de la inteligencia emocional” (Perez, 2016), la tesis doctoral “Contexto Escolar e inteligencia emocional en Instituciones Educativas Públicas del Ámbito Rural y Urbano del Departamento de Boyacá (Colombia)” (Buitrago, 2012), “Estrategias para fortalecer la inteligencia emocional y Favorecer el Clima Escolar en los niños de 5 y 6 años de la Institución Educativa Jorge Clemente Palacios de Tibasosa” (Triana, 2017) todas ellas proponen que es necesario el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los niños para la construcción de la formación personal del estudiante en el manejo del conflicto.

Este rastreo pone en evidencia que son pocos los estudios que relacionan la inteligencia emocional con el conflicto del directivo escolar, estableciendo dificultad para la fundamentación

y las orientaciones metodológicas. La dificultad descrita con la carencia de antecedentes se convierte en el reto de visibilizar la problemática relacionada con la inteligencia emocional, los conflictos y la gestión del conflicto por parte del directivo docente.

### **Marco teórico**

En el marco de referencia, se presentaron los conflictos del directivo docente en Colombia, la inteligencia emocional y el papel de ésta en la transformación del conflicto, lo que permitió definir las teorías que sustentan la propuesta investigativa.

Para continuar con lo expuesto anteriormente, en la siguiente parte, se desarrollan los argumentos internacionales y nacionales que establecen la importancia de la inteligencia emocional y del manejo conflicto por los directivos escolares.

### **Orientaciones de la UNESCO acerca de los perfiles y competencias personales de los Directivos Docentes.**

Las orientaciones de la UNESCO a través del Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS número cuatro y Educación 2030, permiten entender las dinámicas de la educación y las exigencias en los perfiles de los directores escolares para posibilitar una educación de calidad:

La Organización de Naciones Unidas ONU en la tarea de hacer realidad el artículo 26 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos “Toda persona tiene derecho a la educación...” (DUDH, 1948), propuso seis objetivos para el periodo comprendido entre los años 2000 y 2015 con el programa Educación Para Todos EPT, en el que insta a los países a realizar esfuerzos para ampliar el acceso a la educación al introducir el concepto de calidad a través de los objetivos 5 y 6.

Educación de calidad que se logra, según la misma Organización, a partir de un proceso de aprendizaje que prepara a los sujetos desde una “concepción humanista de la educación y del desarrollo basada en los derechos humanos y la dignidad, la justicia social, la inclusión, la protección, la diversidad cultural, lingüística y étnica, y la responsabilidad.” (UNESCO, Educación 2030 , 2015, pág. 6), para lo cual y según los objetivos del periodo Educación 2030,

es necesario que se vele “porque los docentes y los educadores estén empoderados y sean debidamente contratados, reciban una buena formación, estén cualificados profesionalmente, motivados y apoyados dentro de sistemas que dispongan de recursos suficientes, que sean eficientes y que estén dirigidos de manera eficaz” (UNESCO, Educación 2030 , 2015, pág. 7).

La condición que los docentes estén dirigidos de manera eficaz, permite entrever que es indispensable contar con directivos escolares con capacidades, cualidades, competencias y/o habilidades especiales para tal logro, lo que se encuentra en contravía con los esfuerzos en el sistema colombiano al no ofrecer a los directivos la inducción y continuidad en la formación una vez vinculados en cargo, de acuerdo con la experiencia de docentes que aprobaron el concurso y de una vez fueron lanzados a la rectoría o a la coordinación sin preparación.

Situación que ratifica lo expuesto en el informe McKensey & Co (2008) el cual se corrobora la importancia de lo expuesto por la ONU, ya que, sitúa el liderazgo educativo como el segundo factor interno en la escuela que más relevancia tiene en los logros de aprendizaje, solo antecedido por la acción docente de los profesor Barber (2008)

“La investigación demuestra que, si no se cuenta con un director eficiente, las escuelas tienen pocas probabilidades de alcanzar una cultura con altas expectativas o de esforzarse en los de la mejora continua. ...Las escuelas devienen vulnerables cuando un buen director pierde eficiencia con el paso del tiempo, o cuando un director influyente abandona el establecimiento sin haber llegado a desarrollar un equipo de liderazgo seguro y eficiente” (Barber & Mourshed, 2008, pág. 33).

En el mismo estudio, Barrber & Mourshed (2008), demuestran que los sistemas educativos con más alto desempeño cuentan con un conocimiento importante relacionado con el liderazgo escolar efectivo en el que sus directores se convierten en impulsores de mejoras en la instrucción.

Concluyen, que se desarrollen tres elementos para formar líderes de instrucción eficientes en las escuelas: 1) Conseguir a las personas apropiadas para desempeñarse como líderes, que en lo posible sean los mejores docentes, 2) Suministrar a los ya elegidos las habilidades para transformarse en líderes eficientes y 3) prevalecer las funciones de liderazgo más que de administración o burocráticas, dedicando el tiempo suficiente a tareas relacionadas con la mejora de la instrucción a sus docentes ampliando así la capacidad de realizar mejoras concretas en los resultados de los alumnos (Barber & Mourshed, 2008, pág. 34).

De las orientaciones internacionales se concluye que el directivo docente se ve abocado a conflictos macro político expuestos por Galtung (2003), puesto que debe garantizar una educación de calidad y un direccionamiento eficaz de sus docentes, para lo cual debe desarrollar habilidades sociales y personales para garantizar mejoras en los resultados institucionales y de sus estudiantes.

### **Orientaciones desde la legislación nacional colombiana acerca de los perfiles y competencias personales de los Directivos Docentes**

Las orientaciones de la UNESCO relacionadas con los perfiles de los directores escolares se encuentran de manera similar en las orientaciones de la Educación en Colombia a través de la Constitución Política Nacional, en la ley general de educación, en el decreto 1860 de 1994 y en la resolución 09317 en las que se reconoce la importancia de la calidad y los factores asociados a ella.

En Colombia la educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes (Ley 115, 1994) y se cimienta en el derecho de toda persona a la educación, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra... (CPN, 1990).

Se establece entonces el reto de cumplir con la finalidad de la educación a través de las libertades tanto de enseñanza, aprendizaje y cátedra.

Se avanza con el compromiso de la calidad atribuyendo en el artículo 6 el deber del “Estado, a la sociedad y a la familia de velar por la calidad de la educación... (Ley 115, 1994)”, asigna en el artículo 4 al Estado, el deber de proveer el desarrollo de los factores asociados a la calidad a través del mejoramiento de la educación; especialmente en la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo.

El artículo 126, le da la posibilidad a los docentes, en su párrafo, “de reconocida trayectoria en materia educativa” ejercer cargos en la dirección, coordinación, supervisión e inspección, programación y asesoría (MEN, 1994; Ley 115, 1994) Concretamente establece en el artículo 129, los cargos directivos entre los que se destacan el Rector y Coordinador.

En los artículos 4 como en el 126, se identifica el reto dirigido al Estado para capacitar, cualificar y formar a educadores de amplia trayectoria en la gestión, dirección, conducción, liderazgo de instituciones educativas para gobernar a una Comunidad Educativa conformada según el artículo 6, por estudiantes o educandos, educadores, padres de familia o acudientes de los estudiantes, egresados, directivos docentes y administradores escolares quienes participarán, en la toma de decisiones Institucionales.

Por último, el ejercicio participativo liderado por el Rector y los dos consejos, Directivo y Académico denominados según el artículo 142, gobierno escolar, podrán realizar tareas según el mismo artículo 6, de diseño, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional procurando la buena marcha del respectivo establecimiento educativo.

De lo anterior se puede concluir que un educador que se empodere del ejercicio de la gestión directiva debe desarrollar capacidades, cualidades, competencias, habilidades que le permitan realizar sus funciones de manera exitosa y para ello el MEN expide la resolución 09317 del 6 de mayo de 2016, en la que plantea los perfiles de los docentes directivos, define requisitos de estudio y experiencia, competencias funcionales del empleo y las competencias comportamentales, entre las que se destacan por estar asociados a las capacidades de gestión, dirección de los rectores y coordinadores:

- 1.** Conocimientos básicos en administración educativa, planeación estratégica, administración de personal y planeación de recursos, resolución de conflictos, liderazgo y motivación de equipos de trabajo, ambiente escolar, el manejo de situaciones conflictivas en la institución educativa, el uso de redes sociales e internet en general para relacionar la Institución Educativa con el medio y con la comunidad educativa global.
- 2.** Competencias en liderazgo y motivación al logro, sensibilidad para percibir las necesidades de las personas con quienes interactúa y proceder en consecuencia de éstas, en comunicación asertiva para lograr repuestas oportunas y efectivas de sus interlocutores, en trabajo en equipo y promoción de acciones e iniciativas que estimulen la cooperación efectiva y la participación productiva de la comunidad educativa, en identificación de los conflictos y la transformación pacífica de éstos, con el fin de propiciar un clima de entendimiento y reconocimiento de las diferencias.
- 3.** Capacidades para desempeñar funciones en las áreas de gestión directiva, académica, comunitaria administrativa y financiera,

Tanto los documentos de la UNESCO, como la ley General de Educación de Colombia, la resolución 09317 de 2016, definen dentro de los perfiles de directivos y docentes las

competencias personales entre las que se destacan inteligencias sociales y emocionales que les permita desenvolverse en las distintas situaciones conflictivas que se derivan de la complejidad de la dirección escolar. Por lo expuesto anteriormente se decide revisar la teoría sobre inteligencia emocional y conflicto, como una forma de develar la relación existente entre estas dos categorías y los aportes que pueden generar para una eficiente dirección escolar.

### **Inteligencia emocional**

Para el desarrollo de este título, se hará un breve recorrido por la demarcación histórica de la inteligencia emocional para finalizar en la ampliación de la teoría de Caruso y Salovey (2005)

Las diferentes corrientes de inteligencia emocional le dan una orientación particular al concepto de IE, enmarcándola en competencias, capacidades, habilidades, destrezas entre otros. Los modelos de IE se clasifican en mixtos, de habilidades y complementarios.

<b>Componentes del modelo</b>	
Goleman 1995	Se determina el cociente emocional que se complementa con un cociente intelectual. Este modelo está constituido por: conciencia de sí mismo, autorregulación que se fundamenta en el control de los estados, la motivación, la empatía y por último las habilidades sociales.
Bar-On 1997	Modelo que está compuesto por los siguientes componentes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La comprensión emocional, la asertividad, el auto concepto, autorrealización, Independencia.</li> <li>2. Intra-personal, está dado desde la empatía, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social.</li> <li>3. De la realidad y la flexibilidad.</li> <li>4. Manejo de estrés, determinado por la tolerancia y el control de impulsos.</li> <li>5. Estado de ánimo general, plantea la felicidad y el optimismo como elementos fundamentales.</li> </ol>

Extraído de la *inteligencia emocional* y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. García Fernández, M. & Giménez-Mas, S.I. (2010) Espiral. Cuadernos del profesorado (en línea), *Disponible en: <http://www.cepcuevasolula.es/espisal>*.

Tabla 1. Modelos Emocionales. Modelo de Habilidades.

Componentes del modelo	
Mayer y Salovey- 1990	Incluye habilidades de percepción emocional, facilitación de emociones y pensamientos, comprensión emocional, regulación reflexiva de las emociones.

Extraído de la *inteligencia emocional* y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. García Fernández, M. & Giménez-Mas, S.I. (2010) Espiral. Cuadernos del profesorado (en línea), Disponible en: <http://www.cepcuevasolula.es/espiral>

Tabla 2. Modelos Emocionales. Modelos Complementarios.

Componentes del modelo	
Matineaud y Engelhart-1996	Este modelo se enmarca en los factores exógenos y los componentes de IE, determina como elementos fundamentales: el conocimiento de sí mismo, la gestión del humor, motivación de uno mismo de manera positiva, control de impulsos, apertura a los demás.
Elías, Tobías y Friedlander-1999	Está determinado por: ser consciente de sus sentimientos y de los demás, mostrar empatía y comprender los sentimientos de los demás, hacer frente a los impulsos emocionales, plantearse objetivos positivos y planes para alcanzarlos y utilizar habilidades sociales.
Rovira-1998	Se desarrolla a través de 12 dimensiones así: Actitud positiva. - Reconocer los propios sentimientos, Capacidad para expresar sentimientos y emociones. Empatía, Ser capaz de tomar decisiones adecuadas. Motivación, ilusión, interés, Autoestima, Saber dar y recibir. Tener valores alternativos. Ser capaz de superar las dificultades, frustraciones. Ser capaz de integrar polaridades.
Valles y Valle-1999	Presenta la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades distribuidas en diferentes aspectos: conocimiento de sí mismo, automotivación. Tolerancia a la auto frustración, acuerdos entre compañeros, identificación de mociones positivas y negativas, identificar lo importante, contener ira, ser optimista, usar el dialogo, aceptar la crítica, escuchar, entre otras. Adicionalmente establece algunas características como el sentido del humor, ser realista calmado, saber que quiere, controlar miedos todo ello con el fin de auto percibirse como una persona emocionalmente equilibrada.
Secuencial de Autorregulación Emocional-2001	Plantea la autorregulación emocional como una forma de afrontar las emociones inteligentemente, a través del uso de tres categorías: Regulación de control, Regulación Anticipada y regulación exploratoria.
De procesos de Barret y Gross-2001,	Se fundamenta en los modelos anteriores proponiendo diferentes procesos entre los cuales se encuentran: selección de la situación, modificación de la situación, despliegue atencional, cambio cognitivo, modulación de la respuesta.

### Modelo Integrador-2010

Propuesta de García Fernández y Giménez del año 2010, fundamentado en dos dimensiones la Dimensión endógena que trabaja 4 elementos, la responsabilidad, el sentido común, voluntad y capacidad de aprender y la dimensión exógena contempla 6 elementos, habilidad de crear modelos mentales, persuasión, adaptación al entorno, empatía, capacidad de relacionarse

Extraído de la *inteligencia emocional* y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. García Fernández, M. & Giménez-Mas, S.I. (2010) Espiral. Cuadernos del profesorado (en línea), *Disponible en: <http://www.cepcuevasolula.es/espinal>*

Según expresa Goleman (1998), el psicólogo Howard Gardner es el pionero de la inteligencia emocional al presentar las diferencias entre las capacidades intelectuales y emocionales en el modelo de las siete inteligencias múltiples, en el que se incluían las “habilidades verbales y matemáticas,...dos modalidades de inteligencia "personal": el conocimiento del propio mundo interno y la inteligencia social” (Goleman, 1998, pág. 196).

Posterior a este estudio, en 1990, Los psicólogos Peter Salovey, de Yale, y John Mayer (1990) (citados por Goleman (1998)), propusieron la teoría que tenía en cuenta la inteligencia emocional. La que perfilaron Salovey y Mayer definiendo la inteligencia emocional como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción. Goleman afirma haber “adaptado su modelo a una versión que me parece más útil para comprender la forma en que estos talentos influyen en el mundo laboral” (Goleman, 1998, pág. 196). Posteriormente en 2004, Caruso y Salovey presentan sus estudios sobre inteligencia emocional en los directivos empresariales.

En el desarrollo del elemento inteligencia emocional, esta tesis se adscribe a los autores Caruso y Salovey (2005) en tanto no están de acuerdo con la postura de algunas corrientes que sostienen que:

- las emociones no se deben expresar ni sentir en todos los entornos y momentos
- la emoción debe ser meticulosamente controlada especialmente en el trabajo

Los autores se sustentan en aportes de la neurociencia Caruso y Salovey (2005) que reconocen trescientos millones de años de evolución, en los que el cerebro humano se ha hecho más complejo integrando emoción, razón e inteligencia.

Para Caruso y Salovey (2005) la premisa es que las emociones no solamente son importantes, sino que además son necesarias para “tomar decisiones correctas, para emprender la acción más adecuada a la hora de resolver problemas, para asimilar los cambios y tener éxito” (Caruso & Salovey, 2005, pág. 10), esto no implica desbordarse en emociones y sus manifestaciones por situaciones leves, sino más bien una combinación entre emoción y raciocinio. Por mencionar, la decisión en la que se combinan emoción y razón, que tomó la coordinadora cuando ve a la estudiante que se levanta y se “desgonza” después de arrojarse del tobogán de Cici Aquapark, y muy a pesar de su horror la alza entre sus brazos y corre atravesando la avenida 68 hasta la Cruz Roja buscando asistencia médica,

Para los autores una persona inteligente emocionalmente aplica las siguientes cuatro técnicas ordenadas jerárquicamente:

1. Leer en las personas: Identificar emociones. En esta técnica se reconoce que las emociones tienen información, que son señales que muestran los acontecimientos que ocurren en el interior de las personas, en el entorno social y/o natural en que se vive. Siendo necesario identificar las emociones en los demás y ser capaces de comunicarlas y expresarlas eficazmente. En esta identificación de emociones la coordinadora entiende que el impacto para sus compañeritos, profesores y demás asistentes es alta y decide sin medir nada más salir apresuradamente al puesto de salud más cercano, la Cruz Roja la cual distaba de cruzar la avenida.

2. Tener el estado de ánimo adecuado: utilizar las emociones. La propuesta en esta técnica es que nuestro modo de sentir influye en el pensamiento y en la naturaleza de los mismos. Las emociones dirigen la atención a lo importante, nos motivan acciones y nos ayudan en la resolución de problemas. En la historia de la piscina es posible que la coordinadora no advirtiera que lo que la hizo reaccionar así fue el miedo de saber a la estudiante ahogada y este miedo la impulsó a protegerla frente al peligro.

3. Predecir el futuro emocional: comprender las emociones. Esta técnica se funda en que la emoción no es aleatoria, tiene unas causas subyacentes, cambian siguiendo unas reglas, por tanto es posible comprenderse y predecirse. El vocabulario emocional y la capacidad de analizar las emociones es el reflejo del conocimiento de las mismas.

Esta etapa permite continuar con la historia, de la niña “desgonzada”, una vez en la Cruz Roja y posterior a recibir el parte de muerte de la menor, la coordinadora logra visualizar a los padres de la niña y en un acto de empatía con ellos procede a llamarlos para que asistan al centro de salud, aún no ha pensado “en lo que se venía para ella como primer respondiente”.

4. Actuar movidos por los sentimientos: manejar las emociones. En esta técnica la emoción se incorpora inteligentemente en el razonamiento, en la resolución de problemas, a la hora de emitir juicios y en la conducta.

Una vez ha recibido los señalamientos propios de los padres y sus familias, de sentirse agobiada, juzgada y hasta culpable de la situación, ella logra pedir el resultado de la necropsia en el que se presenta como causa del deceso un paro cardíaco por condición preexistente, lo que en últimas la salvó de ser juzgada culpable.

Los autores Caruso y Salovey (2005) resaltan que si bien no es completamente cierto que una persona emocionalmente inteligente es necesariamente buen directivo o un buen directivo no

necesariamente es emocionalmente inteligente, sí plantean la ventaja que un directivo emocionalmente inteligente es un líder más eficaz basado en el uso inteligente de las emociones, en el impacto de las emociones en el pensamiento, en la toma de decisiones, en la motivación y en el comportamiento.

### **Teoría del Conflicto**

Este estudio contempla la teoría del conflicto desde la mirada de Galtung, de la cual Reyes (2013) hace una interpretación, en la que los cinco principios de la teoría del conflicto:

1. Los conflictos no se crean ni se destruyen, solo se transforman. Es natural que la vida del ser humano se base en estar resolviendo conflictos, por tanto, no desaparecen, no se disuelven, ni siquiera se resuelven, en todo caso se transforman para el logro de la paz y prevención de la violencia.
2. Los conflictos tienen similitudes sin importar su nivel o intensidad. Los patrones de los conflictos de las esferas más altas de las sociedades como los regionales, nacionales o internacionales se replican en los niveles más bajos o micro, que se presentan entre las personas de la sociedad. La réplica de los patrones en cualquiera de los niveles de la sociedad valida la participación mediadora de una persona capacitada.
3. El conflicto no es igual a violencia. Conflicto y violencia no son sinónimos. La violencia es una consecuencia potencial de un conflicto mal manejado, lo que significa que la violencia no es natural como sí lo es el conflicto.
4. Los conflictos son cíclicos. Las transformaciones que se le pueden conseguir a un conflicto en la prevención de la violencia no necesariamente son eternas, lo que conduce a revisar permanentemente las políticas públicas de atención a los problemas sociales, porque éstas pueden ser válidas para un momento o periodo y circunstancia determinada del conflicto, pero

no pueden ser válidas en el largo plazo. Los conflictos tienen una evolución cíclica, no lineal, empatando con la idea de que los conflictos se transforman y no se resuelven.

5. Éticamente los conflictos no son buenos ni malos, solo son. No existe maldad o bondad intrínseca en el conflicto, son medios para alcanzar metas por la energía que producen en los sujetos, la trayectoria que siguen depende de la forma como se les aborde.

Los cinco principios y los conceptos de conflicto, desarrollo, paz y violencia y, su interrelación constituye la base del método transcend propuesto por Galtung (2003) (citado por (Calderon, 2009)).

Estos principios son evidentes en diferentes situaciones que se dan en las instituciones educativas, para citar uno, la focalización de los colegio por alta reprobación, lo cual determina que los directivos docentes deban generar acciones que propendan por mejorar o mitigar dicha situación, encontrando en la atención de este conflicto, contradicciones que se pueden manifestar en actitudes y comportamientos que pueden generar diferentes tipos de violencia, con los docentes, con estudiantes y con padres, las cuales conducen a identificar las causas de los resultados obtenidos y plantear propuesta de mejora, transitando así, este conflicto a otro, como puede ser, la mejora del nivel académico y lograr su sostenibilidad, al igual que las actitudes y comportamientos de los diferentes miembros de la comunidad.

### **Relación entre inteligencia emocional y conflicto**

En este título, Relación entre inteligencia emocional y conflicto, se pretende indagar en la teoría de conflicto para encontrar en él, los elementos de la inteligencia emocional. Para lo cual se revisa la definición de conflicto según Galtung y se hace una aproximación a las etapas diagnóstico, pronóstico, terapia o modelo de intervención del método transcend propuestas por Galtung (2003) (citado por Reyes (2013)).

La definición de conflicto “un estado de frustración de las partes involucradas” (Galtung, 2003, pág. 129), muestra la relación del concepto con el componente emocional, por otra parte en la web se define la frustración “como el sentimiento que se genera en un individuo cuando no puede satisfacer un deseo planteado... la persona suele reaccionar a nivel emocional con expresiones de ira, de ansiedad o disforia” (Rodriguez, s.f).

Ejemplo de ello, la disforia que se apoderó de una coordinadora quien ilusamente pensó que podría buscar ayuda con entidad competente externa al colegio, ante la negativa de los padres, asistió a una organismo a colocar una denuncia por apuñalamiento dentro del colegio por parte de uno de sus estudiantes a otro y recibió durante seis horas evasivas como “no trajo ni a la víctima ni al victimario”, ser conducida a cinco abogados y recibir de ellos la respuesta “eso no me corresponde”, pensar que encontró una luz al recordar que el caso del agresor estaba reportado en una unidad anexa y recibir de esta la respuesta “hace quince días se cerró el caso por cumplimiento de acciones familiar”, enterarse que una acción consistía en “garantizar matrícula escolar y cumplimiento de los deberes escolares los cuales correspondían con la visita al colegio” ella si manifestó que en calidad de coordinadora no fue requerida para brindar dicho informe el cual no era favorable, fue tal la frustración de la coordinadora que el caso se quedó en una historia que cuenta a sus amigos.

La emoción presente previa al sentimiento de frustración es la ira, que según Caruso y Salovey (2005), provocan en las personas reacciones de defensa y ataque, por lo que se manifiesta en las agresiones físicas o verbales entre los actores o en contra de alguno de ellos, según lo plantea Galtung (2003)

La coordinadora sintió tal enfado que la obligó a acudir a la entidad judicial, de la que esperaba respuesta favorable para la atención del delito. Emoción que se convirtió en disforia

por no alcanzar la respuesta esperada, lo que la hizo desistir de su objetivo en conseguir justicia y seguridad para con sus estudiantes. Contrario a esto, la ira se adueñó de un profesor quien advirtió que la pandilla del mismo agresor, quería acribillar a un niño de doce años frente a los ojos de todos los estudiantes, se ubica en medio de la “pandilla” y sin pensar en él, convence a los jóvenes de soltar al “ajusticiado”. Su enojo se convierte en miedo cuando al salir de la situación se pudo ver como víctima.

Otro punto importante a examinar, son las etapas del método transcend. Montiel (2007) interpreta que en la primera etapa, la del diagnóstico, se hace una identificación y comprensión tanto del tiempo y espacio en el que se desarrolla el conflicto, como de las partes del conflicto y del analista o mediador. Se identifican las contradicciones de fondo, los actores, lo justo o razonable de sus intereses; esta legitimidad determina la pertinencia de la mediación.

En cuanto al analista y mediador, Galtung (2003) resalta la importancia de establecer que éste no solo tenga conocimiento, paciencia, tiempo y compromiso con el conflicto, sino que además se establezcan sus juicios y prejuicios frente al conflicto, como la capacidad de crítica y autocrítica, voluntad y posibilidad, responsabilidad y corresponsabilidad con el conflicto.

Galtung (2003) (citado en Montiel (2007)) describe el segundo paso o pronóstico, como una proyección a futuro de la magnitud del conflicto, en el caso que se quede sin atención.

En las etapas del diagnóstico y pronóstico, se presenta nuevamente la relación con la inteligencia emocional en la identificación de las contradicciones, de los actores y de los analistas. La propuesta de Galtung tiene que ver con el reconocimiento de la persona, en este mismo sentido Caruso y Salovey, (2005), proponen que en la persona se conjuga la emoción y la razón, y según Morgado (2016) al causar una alteración de la emoción, los pensamientos

cambian, la razón cambia. En últimas uno de los aspectos por considerar en la etapa del diagnóstico es el estado emocional de los actores y la persona mediadora.

El estado emocional determina la voluntad de los actores para transformar el conflicto y la posibilidad de que el mediador sea creativo formulando posibles salidas al conflicto y presentándola a los actores para su decisión. Por otra parte, la inteligencia emocional le da al mediador la paciencia y perseverancia que requiere. La ventaja que tiene un líder emocionalmente inteligente Caruso y Salovey, (2005), es que es más eficaz basado en el uso de las emociones, en el impacto de las emociones en el pensamiento, en la toma de decisiones, en la motivación y en el comportamiento.

Al considerar al directivo docente como mediador en los conflictos escolares, se está interrelacionando las teorías de la UNESCO con la de Johan Galtung (2003) y con la Caruso y Salovey (2005) puesto que se aprecian en las tres, elementos comunes tales como las habilidades blandas o sociales, entre las cuales se ubica el manejo del conflicto y la inteligencia emocional.

## **Marco conceptual**

En este título, se desarrollan las categorías y subcategorías que orientan los procesos de esta tesis. Para lo cual se presenta un recorrido por las diferentes concepciones de emoción, tipos de emoción, inteligencia emocional, para terminar con una revisión de las definiciones de desarrollo, paz, violencia, niveles de conflicto y el conflicto como elementos constitutivos de la teoría de conflicto y el método transcend.

### **Emoción**

En el módulo de Psicología Básica de la Universidad de Alicante (2007) se encontraron diferentes teorías que definen la emoción:

La teoría de James y Lange, asume la emoción como una respuesta fisiológica y las sensaciones físicas a los estímulos. La de Cannon (1927) y Bar (1938), la comprende desde las respuestas fisiológicas ante un estímulo y determinan que las emociones no se pueden distinguir unas de otras por cuanto provienen de una misma reacción fisiológica. La Teoría de Schacter-Singer. Señala que la emoción se activa de un proceso de observaciones luego de advertir lo que ocurre a su alrededor.

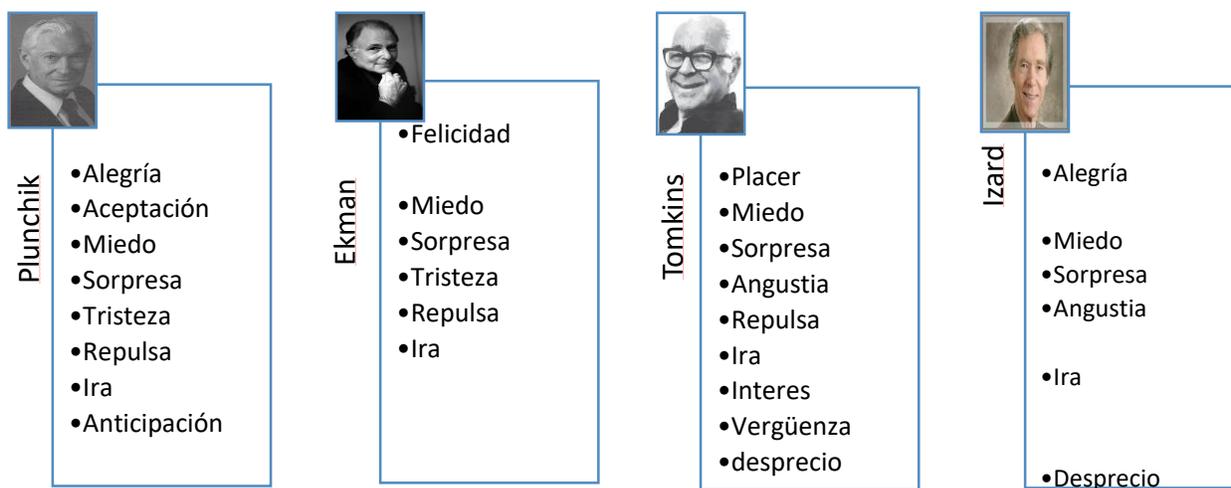
Otros autores han trabajado la emoción, Zanjoc (1980, 1984), en su definición propone varios elementos, en los que determina la emoción como una interpretación de las situaciones, que algunas se sienten antes de pensarlas y otras no son vinculadas con los pensamientos por no pasar por algunas vías nerviosas y para Lazarus (1981,1998) la emoción es el resultado de la valoración de un acontecimiento.

En conclusión, las definiciones de emoción están íntimamente ligadas con las respuestas fisiológicas del ser humano como resultado de estímulos internos ofrecidos por valoraciones de situaciones o acontecimientos, que generan sensaciones en él.

## Tipos de emociones

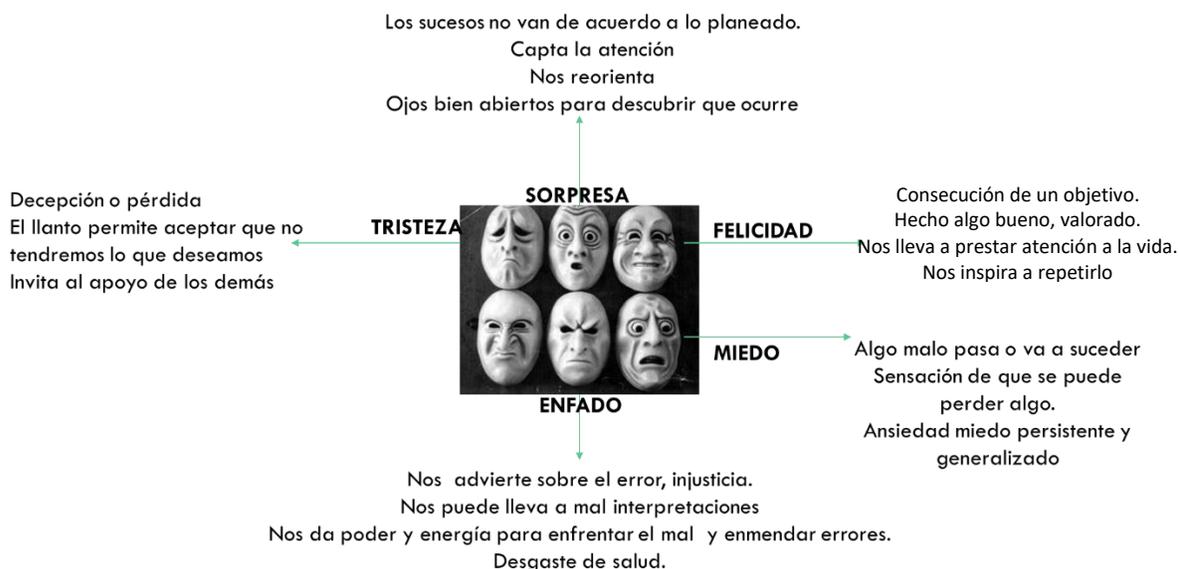
Los autores Plunchick, Ekman, Tomkins e Izard han trabajado en una lista de emociones primarias. En la ilustración 2, se presentan los autores con su respectiva lista.

*Ilustración 2.* Lista de Emociones Básicas o Primarias según Algunos Autores.



Información extraída de Caruso y Salovey (2005). El Directivo Emocionalmente Inteligente. La inteligencia emocional en la Empresa. Pág. 94.

Para los autores considerados principalmente en esta tesis, Caruso y Salovey (2005) existen cinco emociones básicas: enfado, miedo, felicidad, sorpresa y tristeza, las cuales se representan en la ilustración 3, en la que a cada una de ellas se le ubican las causas activadoras, las situaciones que advierten, las señales en el rostro, las dificultades que pueden ocasionar y la utilidad para lograr resultados favorables en ciertos cometidos.



### *Ilustración 3.* Emociones Básicas. Causas, Expresión y Utilidad.

Adaptado de (Caruso & Salovey, 2005) , El Directivo Emocionalmente Inteligente. La inteligencia emocional en la Empresa. Algaba. Pág. 163.

Además de las ya mencionadas emociones básicas, los autores (Caruso & Salovey, 2005) proponen otras emociones que nombran sociales, entre las que destacan:

1. La vergüenza, que combina otras emociones: culpabilidad, deshonra con un grado de sorpresa por ser descubiertos. Que se activa porque nos damos cuenta del error, esperamos ser castigados y confiamos tranquilizar a la otra persona por medio de la sumisión. Es útil porque evita disputas y desacuerdos
2. Deshonra y culpabilidad. Indican que no hemos actuado conforme a los ideales y valores personales. En la deshonra nos enfocamos en el acto en sí y en la culpabilidad en el fallo personal.
3. La repulsa. Propósito de hacer que todos acaten normas. Un acto repulsivo va en contra de principios fundamentales.

## **Inteligencia emocional**

Mayer y Salovey en 1990, acuñan el trabajo realizado por Gardner(1987) que trata de la existencia de una inteligencia intrapersonal relacionada con el autoconocimiento y la interpersonal asociada con el reconocimiento de los estados de ánimo, motivaciones de los demás, elementos con los que los autores establecen que la IE es un tipo de la inteligencia social, de tal forma que la inteligencia emocional es una “habilidad de controlar nuestras propias emociones y las de los demás, así como discriminar entre ellas y utilizar la información que nos proporciona para guiar nuestro propio pensamiento y nuestras acciones” (Morelo, Saiz, & Cristina, 1998, pág. 26)

La propuesta de inteligencia emocional, Mayer y Salovey (1990), la plantean desde cinco momentos o etapas:

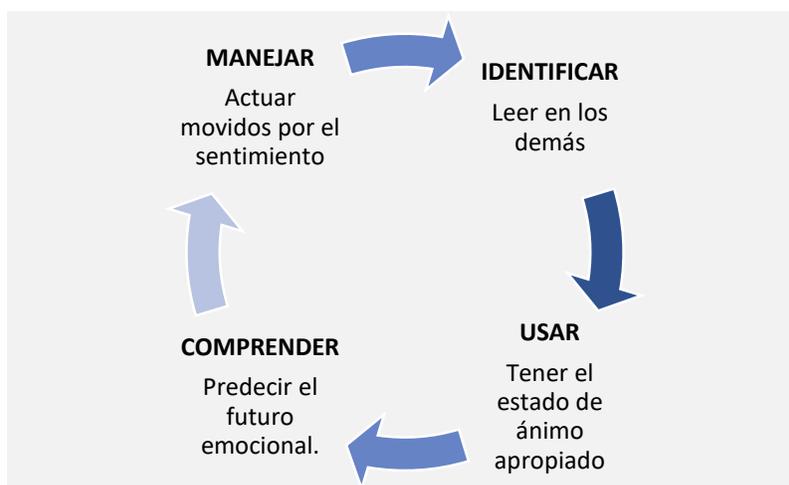
Conocer las propias emociones, la que se plantea como base fundamental de la IE ya que el reconocer nuestras emociones permite mayor control sobre lo que somos y hacemos. Posterior al proceso de identificación viene el de manejar las emociones, que permite no extender las sensaciones incómodas o los sentimientos que generan incomodidad ansiedad y hasta irritabilidad. Continúa en su orden, La capacidad de auto motivarse o también entendida como la regulación de emociones, encaminada al alcance de un objetivo y superar las metas.

Las dos etapas siguientes del modelo están relacionadas con el otro; la primera denominada “reconocimiento de las emociones de los demás” de Morelo, Saiz y Esteban (1998), asociada por la empatía y la capacidad de relacionarse con los demás, que implica el manejo de las emociones de las personas con las que se relaciona.

A partir de los desarrollos de Mayer y Salovey (1990), Goleman (1998) hace su propia conceptualización de la IE y le asigna un lugar de vital relevancia en el campo laboral, con esta

propuesta se hace importante el conocimiento de las propias emociones, controlarlas, auto motivarse, reconocer las emociones del otro y controlar las relaciones.

Caruso y Salovey (2005), perfeccionan la propuesta de Mayer y Salovey en un modelo de inteligencia emocional para los directivos de empresas, el cual se ilustra



*Ilustración 4. Modelo de inteligencia emocional Caruso y Salovey (2005)*

Extraído de Caruso y Salovey. *El Directivo Emocionalmente Inteligente. La inteligencia emocional en la Empresa*, Algaba Ediciones, Madrid (2005).

Se considera que los directivos docentes tienen falencias para interpretar o leer en sí mismo y en los demás las emociones, tener el estado de ánimo apropiado o usar la emoción, comprender o predecir el futuro emocional y actuar movidos por los sentimientos o manejar la emoción, es decir, que el directivo docente presenta dificultades en la apropiación de la etapa del modelo de inteligencia emocional propuesto por Caruso y Salovey (2005).

### **Perspectiva de desarrollo en el ejercicio de la dirección docente**

Reconoce los resultados del estudio para la UNESCO dirigido por Galtung en la década de los 70's, para definir el desarrollo en términos de crecimiento integral de la capacidad para

resolver conflictos. Integral en el sentido de que existe una multiplicidad de factores que condicionan el desarrollo, por tanto el desarrollo es un proceso y un resultado multifactorial.

### **Perspectiva de paz en el ejercicio de la dirección docente**

Se entiende paz, desde la perspectiva de Galtung (2003), como dos posibilidades: una es la paz negativa o en ausencia de violencia y la paz positiva. La paz negativa o ausencia de violencia se entiende que no existe guerra ni violencia organizada siendo éste un estadio mínimo para la paz. La paz positiva es ausencia de violencia pero además integra la cooperación entre las partes que ocasionaron la violencia con el sentido de reconstrucción del tejido social lo que previene los nuevos actos de violencia.

### **Perspectiva de violencia en el ejercicio de la dirección docente**

(Galtung, 2003) Define violencia como un fenómeno muy diferente al conflicto, esta es una agresión en contra de las necesidades básicas. Siendo las necesidades básicas de dos tipos<sup>1</sup> las básicas materiales o de supervivencia como la alimentación, la salud, la vivienda, el vestido y la educación, cinco elementos básicos para sobrevivir; cuando faltan éstas se amenaza la vida misma y no el bienestar. El segundo tipo de necesidades, son las no materiales o las de bienestar que a su vez son de dos categorías: las necesidades de libertad y las de identidad. Las necesidades básicas no guardan una jerarquía y las unas no son prerequisite de las otras, las materiales o no materiales son igual de importantes.

Los tipos de violencia que encuentra Galtung (2003) y se ajustan a la intención del trabajo se presentan a continuación:

---

<sup>1</sup> Estas necesidades básicas se desprenden del estudio "Metas, procesos e indicadores de desarrollo" dirigido por Galtung en los 70's en Tokio, con 200 preguntas en 10 países a 9000 personas.  
[https://www.youtube.com/watch?v=sPCFK\\_6AvAA](https://www.youtube.com/watch?v=sPCFK_6AvAA).

La primera, es la violencia directa caracterizada por la tendencia a tener manifestaciones físicas, a tener un perpetrador identificable y en consecuencia es la comisión de actos en contra de las necesidades materiales. Para Galtung (2003) es la más visible de la violencia, dedicarse solamente a atender esta violencia es centrar la atención en las consecuencias y no en las causas de la violencia.

La segunda violencia es más letal y de difícil detección, es la violencia estructural, se deriva de la forma como operan las instituciones o sistemas, tiende a tener un perpetrador no identificable y en consecuencia es la omisión de actos contra las necesidades básicas.

El tercer acto de violencia según Galtung (2003) es el cultural, son las ideas, creencias que legitiman las actuaciones de las instituciones que provocan la violencia directa; para el autor el perpetrador no es consciente de que lo es y éste puede ser perpetrador y víctima a la vez. La violencia cultural tiende a estar inscrita en la forma como los sujetos entienden su rol en el mundo, lo que los imposibilita para detectar la violencia en primera instancia o en ausencia de un proceso reflexivo serio, se tiende a cuestionar más a los actores y menos a los principios básicos sobre los que entienden su función y su cultura.

### **Niveles de Conflicto en el ejercicio de la dirección docente**

El método transcend propuesto por Galtung (2003) tiene como componentes cuatro niveles de conflicto:

A. Conflictos de nivel Micro. Tienen lugar dentro y entre las personas. Dentro de las personas no requieren de un segundo sujeto, lo que se tiene, es un sujeto con dos metas, a lo que se le llama dilema, este es el nivel más básico del conflicto. En el caso de los conflictos entre personas, el conflicto tiene al menos dos actores y un interés, se trata de una disputa.

B. Conflictos de nivel Meso. Conflictos que se presentan entre grupos sociales, por ejemplo, los Problemas familiares, vecinales o barriales.

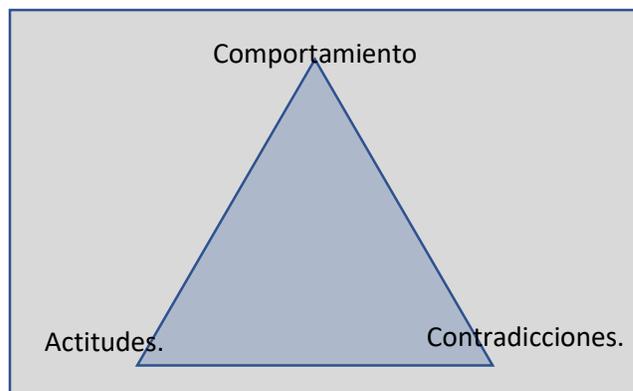
C. Conflictos de nivel Macro. Son los que se ven en la prensa internacional como las guerras en diferentes estados y continentes. Se presentan entre estados y naciones o entre grupos sociales en la frontera entre los meso y los macro. Las fronteras no se definen tan claramente entre el uno y el otro, sí se puede transitar entre diferentes dimensiones del conflicto.

D. Conflictos de nivel Mega. Son los relacionados con los conflictos entre naciones y civilizaciones.

### **Conflicto**

Se define el “conflicto como una incompatibilidad de metas” y “como un estado de frustración de las partes involucradas, originado en las disputas cuando hay objetivos incompatibles y mutuamente excluyentes” (Galtung, 2003, pág. 129) desencadenando, agresión, odio y hasta empleo de la violencia contra los actores.

En resumen son tres los elementos para abordar un conflicto, según se presenta en el Triángulo del Conflicto de Galtung (2003), traducido al español ACC: actitudes, comportamientos y contradicciones:



*Ilustración 5.* Triangulo de Galtung. Tomado de capitulo cuatro de la Transformación de los conflictos por medios pacíficos, Galtung (2003).

Para Galtung (2003), las actitudes son el ánimo que provoca un conflicto, es un proceso interno y se presenta como el prisma desde el cual la persona entiende el mundo. La actitud es el espacio donde el conflicto encuentra una resonancia en el interior de los individuos. Los conflictos afectan a las personas en primera instancia en su actitud y esta afectación tiene un reflejo en el comportamiento, la forma en que el individuo percibe el mundo.

El comportamiento es la expresión práctica de la actitud. Si el impacto en el interior es la actitud, el impacto en el exterior se refleja en el comportamiento, es un proceso concreto de proyección externa, en referencia directa a la forma de percibir el conflicto y es un esfuerzo por resolver la contradicción de origen. Es decir que no hay actores violentos, lo que no tienen son alternativas para resolver el conflicto; lo que implica que la función del mediador es dar una alfabetización, es decir, enseñar los métodos para transformar el conflicto.

## Metodología

Esta investigación se adscribe al tipo de investigación aplicada, de paradigma cualitativo, con enfoque hermenéutico pedagógico y metodología de investigación acción IA. En este sentido la ruta metodológica contempla las etapas de pre investigación, establecimiento de diagnóstico, proceso de intervención y sistematización y análisis de resultados.



*Ilustración 6. Ruta metodológica de la presente investigación*

Elaborado por las autoras de la tesis.

La primera etapa, pre investigación, permitió a través del rastreo documental a notas periodísticas, estudios de investigación y teorías asociadas con inteligencia emocional y conflicto escolar, plantear el objeto de estudio y la situación problema.

La segunda etapa metodológica, establecimiento del diagnóstico, surge del análisis cualitativo de once entrevistas con 14 rectores y coordinadores de distintas instituciones educativas, de 6 de

las 19 localidades de Bogotá. El tratamiento de la información obtenida en esta etapa se realizó a través grabación y transcripción de las entrevistas, para posteriormente sistematizarlas en matrices cualitativas y codificarlas con el uso del Atlas Ti. Este ejercicio permitió definir las categorías de análisis las cuales se presentan en la tabla 4. La cual describe los conflictos que se presentan en el ejercicio de la dirección escolar en los distintos ámbitos de gestión, las emociones que se suscitan en el directivo en el momento en que se detona el conflicto y en la atención de los mismos y el manejo que hacen de esas emociones.

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>UNIDAD DE ANÁLISIS</b>
<b>Inteligencia Emocional</b>	<b>Emociones primarias:</b> ira, alegría, tristeza y repulsión <b>Emociones secundarias:</b> Frustración, Desolación, <b>Habilidades emocionales</b>	<b>Identificación y regulación de la emoción</b>
<b>Ámbitos del conflicto</b>	<b>Ámbito del conflicto:</b> Administrativos y legales Relaciones entre pares Relaciones con las familias y los escolares.	Conocimiento, diálogo y articulación entre conflicto y emoción

*Tabla 3. Categorías y subcategorías derivadas de las entrevistas a profundidad*

Al finalizar la etapa de diagnóstico las investigadoras lograron la aceptación para realizar la etapa de intervención por la Dirección Local de Educación con los rectores y coordinadores de colegio oficiales de la localidad 15 Antonio Nariño.

La tercera etapa, proceso de intervención, inicia con el diseño y elaboración de cinco talleres cada uno de dos horas, los cuales proponían el fortalecimiento de las etapas del modelo de inteligencia emocional de Salovey (2005): identificar, comprender, manejar y usar las emociones. Estos talleres debieron ser modificados en tiempos de ejecución y desarrollo metodológico de acuerdo a lo encontrado en cada sesión y a las recomendaciones expuestas por los participantes. Cada taller comprendía una etapa de activación cerebral, fortalecimiento

teórico, identificación de conflictos y emociones con la presentación de casos reales. Estas sesiones se grabaron en audio, transcribieron y se registraron en diarios de campo.

La cuarta etapa, resultados; en este componente se procesó la información obtenida en las anteriores tres etapas, identificando los principales conflictos del directivo docente, el manejo de sus emociones y mediante el establecimiento de la interrelación de conflicto y emoción, para laborar la propuesta de caja de herramientas.

A continuación se describe el contexto poblacional y se presenta la fundamentación teórica que soporta la ruta metodológica y los instrumentos utilizados para la recolección de información.

### **Contexto poblacional**

La monografía de La Alcaldía Mayor de Bogotá (2018) registra la siguiente información de la localidad 15 Antonio Nariño:

- La localidad se caracteriza por su legado histórico, ya que en ella se reportan grandes haciendas y lugares de recreo del prócer Antonio Nariño. Durante el siglo XIX, fue una región en la que se centralizó la actividad minera, procesos industriales siderúrgicos, tabacaleros y fábricas de chocolates entre otros, elementos que hicieron que mucha población se centralizara en este territorio generando una cultura de trabajadores obreros y de comerciantes, tendencia que se mantiene actualmente.
- Con relación a los límites. Antonio Nariño limita al norte con la localidad de los Mártires, con la avenida calle 1 y la avenida Fucha o avenida calle 8 sur, al oriente con la localidad San Cristóbal, avenida 10 y la calle 39B sur, al sur con la localidad Rafael Uribe Uribe y con la carrera 27 y la avenida primera de mayo y al occidente con la localidad puente Aranda y con la avenida

ciudad de quito o carrera 30. La localidad está conformada por los barrios: Santander, Restrepo, Ciudad Jardín, la Fragua y la Fragueta.

- La estratificación distribuida por manzanas según la (Bogotá, 2018) es de 70 manzanas sin estratificación, 26 en estrato 2 o bajo y 505 en estrato 3 o medio-bajo. Estas manzanas se encuentran a su vez distribuidas en dos UPZ, Ciudad Jardín y Restrepo. Los barrios Ciudad Jardín, La Fragua y La Fragueta está poblada principalmente por los dos estratos, mientras que en el barrio Restrepo se encuentra población de estrato 3.
- En relación al componente ambiental. De las 488 hectáreas de extensión de la localidad, de esta extensión el 16% o 28.9 ha. corresponden a la estructura ecológica protegida. Con relación a los parques zonales pertenecientes a esta estructura se encontró que existen 16.9 ha, estos parques son La Fragua, Villa Mayor Cementerio del Sur y Ciudad Jardín. En relación de las zonas verdes corresponde a cada habitante 5.3 m<sup>2</sup>.
- La oferta educativa se presta en las dos modalidades, oficial y privada. En el sector oficial se encuentran distribuidos en once sedes pertenecientes a los cinco colegios: Normal María Montessori, Colegio Atanasio Girardot, Colegio Jaime Pardo Leal, Colegio Guillermo León Valencia y Colegio Francisco de Paula Santander. “Antonio Nariño participa con el 1.7% del total de la matrícula total de Bogotá, con 23180 estudiantes” (Bogotá, 2018, pág. 88) distribuidos así:

<b>NIVEL DE EDUCACION</b>	<b>CANTIDAD DE ESTUDIANTES</b>	<b>% DEL TOTAL DE ESTUDIANTES</b>
PREESCOLAR	2587	11.2
PRIMARIA	7026	30.3
SECUNDARIA	7921	34.2
MEDIA	5646	24.4

Tabla 4. Matrícula total del sector oficial en la localidad 15 de Bogotá DC durante el año 2017, por nivel de enseñanza Información extraída de (Bogotá, 2018, págs. 89-89)

El siguiente es el mapa de la localidad de Bogotá donde se realizó el proceso de intervención.

### **Población objeto de estudio.**

La población en la que se realiza el proceso de intervención estuvo constituida por:

- El grupo de 5 rectores del sector oficial: de los cuales 3 eran hombres y 2 eran mujeres.
- El grupo de coordinadores fue de 13 de los cuales 7 Coordinadores eran del sector oficial: 4 hombres y 3 mujeres, y 6 coordinadores del sector privado: 5 mujeres y 1 hombre.
- A los talleres fueron invitadas, la Directora de la Localidad 15 y la asistente de la DILE.

### **Alcance del estudio**

El estudio pretende describir de manera cualitativa la interrelación de los conflictos de los directivos docentes con su inteligencia emocional para llegar a la construcción colectiva de herramientas que faciliten y fortalezcan dicha interrelación. Esta descripción cualitativa se hará a partir de las reflexiones en talleres dispositivo contemplando las realidades, experiencias y vivencias de la población objeto.

### **El Paradigma Cualitativo**

El ejercicio investigativo realizado, se sustenta en algunos de los supuestos planteados por Cedeño (2001), quien a su vez se basa en los autores Filstead (1986), Pérez Serrano (1994) y Gurdíán (1999):

- “La teoría constituye una reflexión en y desde la praxis” (Cedeño, 2001, pág. 6) en relación directa con el título de esta investigación “inteligencia emocional para el manejo de conflictos: Una propuesta desde y para los directivos docentes” ya que a partir de vivencias de los directivos docentes, asociados a los permanentes conflictos presentes del ejercicio de la dirección escolar, que se advierten en las diferentes entrevistas al igual que las diferentes formas de enfrentarlos, manejarlos, permitió llevar dichas situaciones al escenario investigativo para ser reflexionadas.

- “Intenta comprender, interpretar y explicar la realidad para transformarla” (Cedeño, 2001, pág. 6) luego de realizar un primer encuentro con los directivos docentes en las entrevistas y poner en evidencia los conflictos y las formas en que las emociones intervienen en los mismos, e inicia una etapa en la que a través de revisiones teóricas se crean talleres e intervención, en los que se plantean teorías que concretan el porqué de las emociones y la importancia de las mismas en la toma de decisiones y por tanto en la transformación de conflicto; igualmente se reflexiona acerca del conflicto y los elementos que lo componen, actitud, comportamiento y contradicción, con el fin de comprender estos dos elementos y transformar su comprensión y manejo en el momento de transformar los conflictos a los que diariamente se ven enfrentados como mediadores de los mismos.
- “Describe e interpreta la situación en la que se desarrolla el acontecimiento” (Cedeño, 2001, pág. 7). Para lograr las comprensiones mencionadas en los supuestos anteriores, los talleres desarrollados inician con un primer taller de intervención en el que se buscó la interpretación de las emociones en cada uno y la relación de las mismas con los sentimientos y los estados de ánimo, explorando qué los generaba desde la narrativa de experiencias propias de su rol<sup>2</sup>.
- “Los seres humanos son personas interactivas, comunicativas, que comparten significados” (Cedeño, 2001, pág. 7), en este componente la autora, menciona dos elementos importantes: el primero dice que las actuaciones de las personas están mediadas por su forma de vida, lo cual se pudo indagar en primera instancia con las entrevistas, ya que en ellas se pudo determinar de qué manera ellos asumían su rol y cómo relacionaban lo personal con lo profesional, sus actuaciones y formas de pensar de sí mismos y de sus comunidades educativas. El segundo componente de ese supuesto habla de las reglas sociales que dan sentido a su actividad social, en este caso su rol como

---

<sup>2</sup> Ver diarios de campo

directivo docente en una comunidad educativa a su cargo, los talleres de inmersión establecen unos comportamientos comunes asociados con su rol y que también están determinados por una normatividad y unos parámetros sociales que les adjudican unos perfiles particulares.

- “Las y los investigadores pueden reaccionar ante la realidad que estudian y los conocimientos que van adquiriendo, producto de las relaciones que establecen y los significados que comparten con las personas” (Cedeño, 2001, pág. 7). En este componente en el que todo punto de vista cobra valor, con los instrumentos utilizados para recolectar información se logró resaltar cada una de las acotaciones, manifestaciones, expresiones y experiencias como elementos fundamentales para realizar el análisis.

Para confirmar que este estudio es de tipo cualitativo se asume la afirmación que “El punto básico de partida del enfoque cualitativo está centrado en la comprensión de las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, en el contexto de su práctica concreta, de su cotidianidad” (Cedeño, 2001, pág. 8). Dado que esta investigación se centra en una persona en sí, el directivo docente y los conflictos que debe enfrentar en el ejercicio de su cargo.

### **Enfoque Hermenéutico Pedagógico.**

Teniendo en cuenta que Flores (2014), resalta que la hermenéutica pedagógica busca comprender la realidad educativa desde las narrativas y la subjetividad, se opta por usarla como enfoque investigativo, ya que, fueron las conversaciones realizadas con los directivos docentes y las narrativas de las experiencias vividas por ellos en el ámbito de la dirección escolar, que permitieron ser interpretadas a la luz de las teorías objeto de estudio, en este caso, la IE y Conflicto. Instaurando entonces estos conversatorios como el “conocimiento narrativo en el estudio de la acción humana como un saber popular construido al modo hermenéutico – narrativo, cuyo método de verificación es el relato, que consiste en discurso de la práctica expresado en

historias particulares y permite alcanzar un conocimiento práctico que representa intenciones y significados” (Flores, 2014, pág. 72).

El ejercicio se pudo realizar desde los tres momentos para la comprensión de una situación social propuestos por Almorin (2000) (citado por Rojas (2011)). El primero denominado “Entender” (Rojas, 2011, pág. 187), en el que a través de los conversatorios y los resultados de éstos se pudo analizar cada narrativa y determinar las causas de los eventos y consecuencias desde la mirada de la inteligencia emocional y el conflicto. Un segundo momento que corresponde al “Interpretar” (Rojas, 2011, pág. 187), que permitió determinar cuáles son los conflictos más frecuentes para los directivos docentes y cuáles son las emociones más recurrentes en el momento de afrontar los mismos y por ultimo “aplicar” (Rojas, 2011, pág. 181), a partir de ese ejercicio se pudo proponer una estrategia.

### **Investigación Aplicada.**

La realización de entrevistas a profundidad con distintos directivos y los talleres de intervención con los directivos docentes de la localidad 15 Antonio Nariño, en los que se exploraron diferentes conflictos propios de su rol y las emociones que afloran al tener que afrontarlos poniendo en evidencia la relación existente entre las dos categorías, emoción y ámbitos del conflicto, y la confrontación de los mismos con las teorías que relacionan dichos elementos, dando cuenta del proceso realizado en el ejercicio investigativo de tipo aplicado al describirla como “una investigación encaminada a la resolución de problemas, que se caracterizan por su interés en la aplicación y utilización de los conocimientos” (Ander-Egg, 2011, pág. 42).

Un segundo elemento que permite identificar este proceso investigativo como aplicado es la comprensión de las intenciones mismas de este tipo de investigación, ya que ella busca modificar o cambiar conocimiento, lo cual se ha venido proponiendo y reflexionando con los directivos

docentes de la localidad, pues a partir de procesos de interiorización del manejo de sus emociones en la transformación de los diferentes conflictos se van logrando otras comprensiones de la emoción y el conflicto, no solo desde la explicación teórica de las investigadoras sino también desde las experiencias vividas por cada una de ellos, con las cuales se proponen diferentes formas para manejar la emoción.

Por último, la afirmación de Ander-Eggs (2011) “conocer para aprender” como objetivo de la investigación aplicada, es materializado en la búsqueda a la respuesta de la pregunta problema ¿Cómo hacer de la inteligencia emocional una herramienta para la resolución de los conflictos en la gestión directiva? Que además de responderla desde la propuesta teórica de los modelos ya mencionados y desde las experiencias propias de los directivos docentes, se pretende crear una serie de herramientas que permitan a otros directivos acceder a las mismas y ponerlas en práctica en el ejercicio de su función directiva.

### **Investigación Acción.**

Los autores Colmenares y Piñero (2008) plantean la “investigación acción como herramienta metodológica para estudiar la realidad educativa, mejorar su comprensión y al mismo tiempo lograr su transformación” (Colmenares, 2008, pág. 0). En ese sentido, el estudio realizado busca comprender la realidad vivida de los directivos docentes, Rectores y Coordinadores de la localidad 15 Antonio Nariño. Con ellos se realizó una descripción de sus cotidianidades en la ejecución de su cargo, principalmente de los retos que enfrentan para con ellos mismos y con los demás miembros de sus respectivas comunidades. En este ejercicio se han detectado cómo las transformaciones de conflictos están directamente relacionadas con las formas de ser abordados y por tanto la relación directa con las emociones que afloran en el momento mismo de enfrentarlos.

Es así como cobra sentido el fortalecimiento de sus habilidades en el manejo de emociones para tomar decisiones asertivas en la transformación de conflictos según lo expone Colmenares (2008).

“la Investigación acción se enmarca en un modelo de investigación de mayor compromiso con los cambios sociales, por cuanto se fundamenta en una posición respecto al valor intrínseco que posee el conocimiento de la propia práctica y de las maneras personales de interpretar la realidad para que los propios actores puedan comprometerse en procesos de cambio personal y organizacional” (Colmenares, 2008, pág. 104).

La responsabilidad social de un directivo docente, según la ley general de educación (1994) está encaminada en liderar proyectos educativos institucionales en los cuales se determina un compromiso con su comunidad, de lo que se infiere, que a partir de sus apuestas pedagógicas y administrativas se trabaja por lograr unos perfiles en sus estudiantes quienes al salir de la institución darán cuenta de ello, y para lograr muchas de estas apuestas institucionales se requiere de un directivo preparado no solo académicamente hablando sino inteligente emocionalmente para que las decisiones tomadas garanticen los resultados esperados en su institución.

Una perspectiva importante de la Investigación Acción IA, planteada por Colmenares (2008), es reconocer esta metodología investigativa como una herramienta que busca el cambio educativo, postura que fortalece la apuesta de este trabajo al pretender dar un lugar importante a la inteligencia emocional, se supone que con directivos docentes inteligentes emocionalmente se podrán abordar los conflictos con perspectivas diferentes, en especial desde la mirada de Galtung (2003) que determina elementos fundamentales al momento de transformar el conflicto, condiciones con las cuales el directivo docente se convierte en un mediador objetivo, que no solo comprende al otro sino a sí mismo y las particularidades de quienes hacen parte de los diferentes conflictos. En donde

no solo la normatividad juega un papel importante sino también la esencia del ser humano, centro de la acción educativa.

### **Instrumentos utilizados**

#### **Entrevistas a profundidad para el establecimiento del diagnóstico**

Previa realización de las entrevistas a profundidad se “construyeron los perfiles específicos de estudio...para tener claras las características de las personas” (Robles, 2011, pág. 41), los cuales se ajustaron al objeto de estudio, inteligencia emocional del directivo docente para la resolución de conflictos de la dirección escolar; y considerando que los entrevistados debían ser Directivos Docentes, esto es entre Coordinadores y Rectores sin distinción de sexo, edad, antigüedad en el trabajo.

Como la “entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guion de entrevista” y en él “se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros” (Robles, 2011, pág. 41), a cada entrevistado se explicó que la intención de la entrevista era establecer un diagnóstico con los directivos escolares, tanto Coordinadores y Rectores de Bogotá, al respecto de los tópicos: los conflictos que se le presentan en el ejercicio de la dirección escolar en los distintos ámbitos de gestión, las emociones que se suscitan en el directivo en el momento en que se detona el conflicto y en la atención de los mismos y el manejo que hacen de esas emociones. El tiempo de respuestas no se controló permitiendo al entrevistado hablar sin límites de cada tópico, no obstante la ausencia de límites del tiempo, las entrevistas no se desviaron del tema central.

De acuerdo con Robles (2001), el guion fue estructurado a partir de la pregunta problema ¿cómo hacer de la inteligencia emocional una herramienta para la resolución de los conflictos de la gestión directiva?, con el objetivo general de construir una propuesta para la resolución de

conflictos a partir del fortalecimiento de la inteligencia emocional del directivo docente, y de los objetivos específicos: identificar conflictos de los directivos docentes y su manejo de emociones; acopiar elementos aportados por los directivos docentes durante las intervenciones y validar una propuesta para la resolución de conflictos desde el fortalecimiento de la inteligencia emocional del directivo docente; fortalecer la inteligencia emocional en encuentros de reflexión sobre conflictos y emociones.

En la introducción también se explicó que las entrevistas iban a ser grabadas con el objeto de constituir material de estudio para el establecimiento del diagnóstico de la investigación en la maestría de Gestión y Dirección de Instituciones Educativas de la Universidad de la Sabana y que no iban a ser utilizados con otros fines.

De acuerdo con el referente teórico, Robles (2011), el guion de la entrevista se estructuró en torno a tres preguntas centrales ¿cuáles son los principales conflictos que se presentan en el ámbito de la dirección escolar?, ¿cuáles son los problemas que más se le presentan?, ¿Cuáles son esas emociones que se suscitan frente a los problemas, conflictos o dificultades que se le presentan en el ejercicio de la dirección escolar? Y ¿Cómo maneja las emociones que se suscitan a diario? Preguntas que se retomaron en las 15 entrevistas y se alimentaron de otras derivadas de ellas y de las características de los entrevistados.

Se planeó aplicar las entrevistas a un mínimo de 20 entrevistados, entre rectores y coordinadores, sin embargo al llegar al “nivel de saturación” (Robles, 2011, pág. 44) , se cierran las entrevistas con un número de catorce Directivos Docentes.

En la fase “denominada de correspondencia” (Robles, 2011, pág. 40), los encuentros se realizaron en distintos lugares como cafeterías aledañas a los colegios, oficinas o sitios de trabajo, casas de los entrevistados, salones de estudio de la biblioteca de la Universidad de la

Sabana, en todo caso procurando ambientes relajados. Estas entrevistas se registraron en grabaciones y en diarios de campo, constituyendo material base “para obtener información” (Robles, 2011, pág. 40).

Se procuró iniciar las entrevistas según la recomendación del autor, relajadamente, con preguntas abiertas, sencillas y con una expresión corporal por parte de los maestrantes investigadores favorable a la conversación abierta del entrevistado. En las entrevistas se veló por distinguir las formas de expresión, no terminar las frases o las ideas que estaba desarrollando el entrevistado, sin acotar el libre albedrío, no restringiendo la comunicación, ni excluir, o cuestionar u objetar los puntos de punto de vista de cada entrevistado. En el desarrollo de cada entrevista se construyeron, de acuerdo con Robles (2011), preguntas con más profundidad y con un mayor nivel de compromiso, en otros casos fue necesario, de acuerdo con el autor, relanzar la entrevista; aplicando repetición de las últimas frases, palabras, ideas o haciendo uso de preguntas sencillas ¿Por qué? ¿Para qué? O ¿Cómo? Se hacían pausas para tomar el café, el desayuno o las onces que se compartían, esto ayudaba a mantener motivado y tranquilo al entrevistado.

En la segunda fase, según Robles (2011) considerada de análisis, donde se estudiaron con detenimiento cada entrevista y se asignaron temas por categorías, se utilizaron tres instrumentos para codificar de manera eficiente toda nuestra información para su futuro análisis. Posterior a los encuentros se transcribieron las entrevistas a profundidad.

De acuerdo con Robles (2011), con el objeto de acceder a la esencia del fenómeno de estudio, a su entendimiento, comprensión y expansión de los datos más allá de la narración descriptiva, se establecieron categorías y subcategorías; las cuales se consignaron en tabla de Excel de cuatro columnas: principales problemas, ámbitos del problema, emociones y manejo de las emociones. Utilizando las etapas que recomienda Bogdan (1990), se revisó cuidadosamente cada

transcripción y se cotejaron con los diarios de campo. Las mismas entrevistas se procesaron en el Atlas Ti y MaxQDA lo que permitió validar la información de la tabla Excel y establecer categorías y subcategorías más coincidentes, así como las relaciones entre ellas.

### **Diario de campo para la etapa de intervención**

Los talleres de la intervención fueron objeto de acuerdo con Medina (2012), de registros reflexivos en los diarios de campo. Las tres partes de los diarios de campo de talleres de intervención, surgen de la propuesta de Valbuena (2009) en la que plantea la descripción de las actividades a realizarse, las relaciones y situaciones sociales cotidianas; las descripciones interpretativas o analíticas respecto al objeto de investigación y las observaciones, lo cual permitió profundizar en los temas de conversación o de los talleres, solucionar problemas propios del mismo proceso de intervención.

Realizar los registros de aspectos relevantes y/o de los tácitos, permitió según Medina (2012), los puntos de encuentro entre las teorías y vivencias, que para este estudio se constituyen la relación entre las teorías de conflicto de Galtung, inteligencia emocional y vivencias diarias en el ejercicio de la dirección escolar.

### **Taller como dispositivo en la intervención**

Se consideró el taller “como dispositivo para hacer ver, hacer hablar, hacer recuperar, para hacer recrear, para hacer análisis- o sea hacer visible e invisible elementos, relaciones y saberes- para hacer deconstrucciones y construcciones” (Ghiso, 1999, pág. 142). En este sentido los talleres de intervención se dispusieron con un conjunto de elementos: personas, las intenciones, objetos de estudio, los elementos para el estudio, diapositivas, preguntas, ejercicios, claves para el hacer en colectivo e individualmente.

Los talleres fueron pensados desde la autoridad de las investigadoras, reformados teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los participantes, tal como lo sugiere Ghiso (1999) en este sentido el taller se constituye un elemento para el gana-gana de resultados de la investigación para el investigador como para el investigado.

Otro componente importante en la concepción de taller como dispositivo lo sugiere Ghiso (1999), la creatividad en la generación de conocimientos nuevos. El taller entonces fue preparado y aplicado de tal manera que se permitiera los quiebres, las transformaciones, los cambios.

Se seleccionaron los siguientes ámbitos configurativos del taller como dispositivo de investigación según lo propone nuestro referente en este apartado

- Ámbitos emocionales.

Atendiendo a la hipótesis que el estado emocional es factor determinante de éxito o fracaso, para las investigadoras fue perentorio pensar en conseguir el estado de ánimo adecuado para el desarrollo de los dispositivos, así que hubo preocupación por conocer los intereses y proponer actividades que favorecieran este interés. Por ejemplo, en la aplicación de test de las etapas del modelo de Salovey<sup>3</sup> permitió al grupo elegir cual etapa revisar. Otro ejemplo, en la primera sesión, cuando los coordinadores no se sentían muy cómodos con el ámbito dramático, se decidió por parte de las investigadoras cambiar al ámbito a conversacional.

- Ámbito intencional. El taller es un esfuerzo por “conseguir intencionalmente construcciones conceptuales y cambios en los sujetos y en sus prácticas” (Ghiso, 1999, pág. 8). Esta intencionalidad estuvo expresa en términos de aspiraciones enraizadas en las emociones elementales las cuales condujeron la investigación y de propósitos donde afloró la subjetividad, los deseos y emociones de los participantes.

---

<sup>3</sup> Ver anexo de test de valoración de las etapas de Salovey

- **Ámbito conversacional.** El dispositivo ofrece la oportunidad para conversar, siendo el elemento central el lenguaje como productor de información, conocimiento y contenidos. Para lograr esto se propone permitir el cuestionamiento de preguntas y respuestas, hacer nuevas preguntas. “cada interlocución abre espacio a otras interlocuciones” (Ghiso, 1999, pág. 150), en algunos talleres se invitó a cambiar roles generando negociaciones, acuerdos, discordancia, consensar o el disenso.

Se considera importante resaltar que el propósito de los talleres consistía en fortalecer la inteligencia emocional del directivo docente para la transformación del conflicto escolar a partir del reconocimiento de sus propias emociones y las del otro casi como un diálogo de saberes.

## Diagnóstico

El ejercicio de entrevista a profundidad con Coordinadores y Rectores de siete colegios del distrito capital, buscó identificar cuáles son las principales preocupaciones o nuevos conflictos escolares, las emociones que experimentan en el manejo de ese conflicto, sus formas de manifestación y el manejo que hacen los docentes directivos de sus emociones cuando se enfrentan a situaciones conflictivas.

### Conflictos identificados por los Directivos Docentes

En cuanto a los nuevos conflictos percibidos o mayores preocupaciones en el ejercicio de la coordinación o rectoría se identifican situaciones conflictivas en el ámbito administrativo, en las relaciones con padres y familias de los escolares, con las autoridades educativas, con docentes y docentes directivos.

Frente a la relación con padres y/o familias, los Docentes Directivos manifestaron que

- Los padres han cedido la crianza y formación de sus hijos a las IED, se hace evidente el abandonismo de los padres de familia.
- La actitud de categórico rechazo aduciendo animadversión hacia el menor de edad de quien informa del riesgo en el que pueden estar sus hijos para el reclutamiento de pandillas y grupos delincuenciales.
- La violencia intrafamiliar se manifiesta en el bajo desempeño escolar, la desmotivación de los alumnos y la agresividad entre pares escolares.
- Las secuelas de la violencia sexual de la que son víctima algunos estudiantes por parte de familiares.
- A pesar que las familias en la matrícula, no solo firman comprometiéndose con los principios de formación consignados en el PEI sino que además son partícipes de la construcción

colectiva del Proyecto Educativo, en la práctica las familias se apegan de la ley y otros medios, para salvar de la responsabilidad de las acciones de sus hijos.

- La exigencia en algunos colegios choca con la flexibilidad que por lo general caracteriza a las IED de Bogotá. Igualmente ocurre con la permisividad frente a la enseñanza de la responsabilidad que las autoridades quieren confundir con garantía de derecho.

En las relaciones con estudiantes se reconocen como dificultades:

- Los problemas de convivencia entre ellos, que eclipsan a las dificultades académicas,
- El creciente consumo y/o venta de sustancias psicoactivas en la población escolar,
- La inseguridad de los estudiantes dentro de las IED con compañeros que les hurtan las pertenencias,
- La alta reprobación escolar inversa a los esfuerzos por facilitar la promoción.

En el ámbito administrativo se pone de manifiesto que:

- La coordinación escolar, de un tiempo hacia la actualidad, se fusionó de tal manera que las funciones de la coordinación académica y las de convivencia escolar, se desempeñaran en la figura de una persona; generando la percepción de excesiva carga laboral.
- La falta de autonomía para la toma de decisiones en el ejercicio de la autoridad por parte del rector sobre los docentes cuando no cumplen con sus funciones de calidad y pertinencia.
- La fusión de las IED en el año 2009 no garantiza la unificación de planes, criterios y estrategias pedagógicas en las diferentes sedes y jornadas escolares.

- Las multitareas producto de los mega-colegios, de las exigencias jurídicas, administrativas y penales a las que se ven sometidos los rectores por ser la máxima figura de autoridad en las IED.
- Los recortados presupuestales que se realizan anualmente a las instituciones para su funcionamiento.
- Las apuestas pedagógicas de hace 20 o 15 años desarrolladas por personal con amplia experiencia en formación de aula han sido desplazadas por las apuestas administrativas y de resultado producto de las tendencias neoliberales y de los directivos docentes formados en otras profesiones.
- La alta exigencia a los directivos de ser ejemplo en formación post gradual, de producción de investigación, pero que finalmente se quedan en la individualidad por la falta de espacios en la jornada laboral para participar, por ejemplo en las mesas pedagógicas.

En las relaciones con las autoridades escolares externas, se identifica que éstas asignan a la escuela un número ilimitado de funciones desplazando la principal misión de las IED que es el de formar en la academia, lo cual genera dificultad para mantener el equilibrio entre las diferentes presiones existentes y las actuaciones en la dirección escolar.

Con respecto a la legislación escolar, las entrevistas arrojaron:

- El adjetivo de demasiado proteccionista, al punto que impiden que la formación que propone el PEI se desarrolle.
- El principio en el cual se basa el derecho “es inocente hasta que se le demuestre lo contrario” se vulnera cuando las autoridades de control y vigilancia parten presumiendo que lo asegura alguien, ya sea padre de familia o estudiante, es verdad hasta tanto el colegio logre demostrar lo contrario.

- Que la autonomía que proponen las leyes educativas, no es del todo cierta puesto que son tantas las leyes y normas que encierran a las instituciones, que dicha autonomía solo se da en el interior de la instituciones en muy determinadas decisiones en los que los rectores por ética deben imponer sus propios principios o los que como institución se dicta y someterse a las implicaciones derivadas de la acción ante las autoridades de vigilancia y control.
- El contacto con las autoridades escolares locales y nacionales es ineficiente; por ejemplo con el ministro de educación no hay contacto salvo en foros en los cuales la comunicación no gira entorno a las preocupaciones de los directivos escolares, mientras que con el Secretaría de Educación del Distrito SED existen encuentros trimestrales sin arrojar mayores soluciones puesto que esta SED es dependiente del MEN. De manera esporádica cuando las subdirecciones de la SED se encuentran con los rectores se consigue solucionar ágilmente ciertas situaciones en las que la SED puede ser autónoma.
- La burocracia dilata la solución a las dificultades institucionales, “tantas personas entre el rector y un mando medio de la SED dilatan lo concreto” Rector (2019).
- Las IED son las que tienen que adaptarse al estilo del maestro y no al contrario, puesto que salvo que ocurra algo extraordinario no es posible solicitar que al maestro se le traslade.
- Las quejas que llegan a control interno disciplinario de la SED no se atienden con agilidad o se devuelven al rector para que este actúe de acuerdo con el artículo 51 de la ley 734, el orden interno, habiéndose ya causado y en varios casos trayendo como consecuencia para el rector una investigación, perdiendo credibilidad entre los estudiantes que creen que es falta de gestión del rector.

En el ámbito entre pares directivos o con los docentes se generan tensiones en las relaciones interpersonales y profesionales, entre las cuales se pueden mencionar:

- Las nuevas generaciones de docentes que se catalogan como “frescos” frente a la responsabilidad de formar a los niños, niñas y jóvenes, genera en una experimentada coordinadora conflicto personal.
- El alto movimiento de los directivos escolares en las distintas IED.
- Las amenazas a directivos escolares por parte de los docentes, según lo manifestaba uno de los coordinadores entrevistados.
- El cansancio expresado en mínimo de esfuerzo por parte de docentes que se encuentran próximos a adquirir la pensión por servicio y edad. O en otros casos los docentes de mayor edad que deciden esperar a cumplir los 70 años de edad para ser pensionadas forzosamente por el estamento nominador.
- La desarticulación de los criterios de dirección entre los miembros de un mismo equipo de directivos escolares, porque se contradicen las decisiones generando caos institucional.
- Para lo único que es consultado el rector en cuanto a la selección de personal es para definir unos perfiles académicos, solo pudiendo solicitar los maestros por área, así en entrevista con el personal que llegue se detecte la incoherencia con la forma de pensar del docente y los lineamientos del PEI, para la directiva esto va en contra de la ley “el docente directivo pueda intervenir en su institución”

### **Emociones identificadas por los Directivos Docentes en la atención del conflicto escolar**

En medio del panorama escolar descrito por los docentes directivos entrevistados, éstos manifiestan experimentar sentimientos y emociones de frustración, impotencia, enojo, tristeza y desolación, que varían según el temperamento y que pueden desencadenar el descontrol de emociones.

En el manejo de las emociones se encontró cómo los directivos docentes buscan estrategias tales como el ocuparse y concentrarse en otras situaciones o tareas abandonando las que les produjeron emociones muy intensas. No hablar en el hogar de lo negativo, sino al contrario de lo positivo del trabajo. Organizar el día en la ducha matutina. Realizar otras actividades en el colegio alejándose de las causantes de las emociones fuertes. Priorizar las situaciones. Apegarse a los protocolos y normas. No llevar trabajo, ni preocupaciones a la casa. No improvisar. Colocar un límite de tiempo para realizar tareas del Colegio en la Casa. Hablar con la persona con la que tiene dificultades, aunque no vea cambio en los comportamientos de la persona.

Las emociones anteriormente descritas, se manifiestan con prudencia frente a los padres de familia, con palabras soeces frente a las personas más cercanas, haciendo corresponsable de las decisiones a los miembros de comités, como por ejemplo el de convivencia, reconociendo que los problemas actuales son distintos a los de indisciplina o incumplimiento de tareas que se presentaban antes. Reconocer que las instituciones externas a la IED como el ICBF, Comisarías, entre otras, no son efectivas en su operatividad a favor de juventud y la niñez. Ser profesional y diplomático en lo que se dice. Tener prudencia con los docentes ya que no admiten críticas. Aplicar la normatividad. Compensar lo mal que la pueda pasar con situaciones de éxito y gratitud. Haciendo catarsis en cualquier lugar. Procuran no afectarse cuando algo funciona mal, así sepa que podría pasar. Esmero por cerrar la brecha entre lo que sabe y lo que hace. Apelan a la experiencia para utilizar distintas herramientas de solución. Trabajando para que la razón gobierne la vida. No consultándolo con los médicos porque estos recurren a medicinas. Pensando en las situaciones por resolver se genera un momento para pensar en la persona, respirando profundo, leyendo libros, reforzando la fe. El apoyo entre pares.

Los directivos docentes identifican que las emociones experimentadas cotidianamente repercuten en los niveles de stress generando incapacidades por salud psicosocial, en el estado de salud siendo recurrentes las gripas, la hipertensión, el dolor de espalda y cuello, en la reducción de vida social, en la separación marital por la dificultad de no separar trabajo, la calidad de sueño puesto que se duermen pensando en los eventos presentados en el colegio. Pero identifican que al ir madurando cronológicamente encuentran mayor facilidad para el manejo de las emociones y pueden desempeñarse con mayor tranquilidad.

### **Proceso de intervención**

En este apartado se muestra la secuencia de talleres diseñados a la luz del proceso de diagnóstico, cruzado con el modelo de IE de Salovey por considerar, de acuerdo con este autor, que las emociones afectan el entendimiento, comprensión y atención de situaciones. Esta intervención se desarrolló con los coordinadores y rectores de la localidad 15 de Bogotá en las mesas locales de coordinadores de los meses de mayo, junio, julio y agosto de 2019 y en la mesa de rectores de junio.

Cuando se planteó la propuesta para la intervención, como investigadoras entendimos que uno de los principales elementos para lograr identificar el papel de las emociones en el rol del directivo docente y los retos o conflictos que debe enfrentar permanentemente, era el elemento conversacional, dado que en los diferentes encuentros organizados desde las DILE localidad 15, o desde la Secretaría de Educación SED, el diálogo de unos con otros, se convierte en parte del orden del día, pues es el espacio propicio para comentar con sus pares los acontecimientos relevantes de sus instituciones, momentos que permiten liberar y hacer “catarsis” de todas las situaciones que nos aquejan diariamente.

Teniendo en cuenta la relevancia del diálogo para este proceso se decide iniciar con una serie de entrevistas a profundidad en las que a través de los relatos de los directivos docentes se pudieron detectar, en primera instancia cuáles eran esos conflictos que a su modo de ver se presentaban más frecuentemente y cómo las emociones intervenían durante la atención de los mismos. Para lograrlo se utilizaron preguntas como: ¿cuáles son los principales conflictos que se presentan en el ámbito de la dirección escolar? O ¿cuáles son los problemas que más se le presentan?, ¿Cuáles son esas emociones que se suscitan frente a los problemas, conflictos o dificultades que se le presentan en el ejercicio de la dirección escolar? Y ¿Cómo maneja las

emociones que se suscitan a diario? Todas estas preguntas tuvieron respuestas casi que comunes a través de las cuales se pudo determinar los ámbitos que generaban los mayores conflictos para los directivos y las emociones más recurrentes para ellos.

Al realizar dichas entrevistas se encontró que un disparador de emociones son los nuevos docentes, porque algunos conflictos se suscitan alrededor de la forma en que algunos de ellos realizan su labor educativa; un ejemplo de ello, es la preocupación manifiesta por una coordinadora al respecto de la falta de compromiso de los nuevos docentes que llegan al colegio, según ella, se refleja en que a ellos no les interesa la formación de los muchachos; considerando que para estos docentes no es importante, lo relaciona con “frescura” o “dejar hacer”.

Otra de las manifestaciones que determinan al docente como preocupación de los directivos, es la expuesta por una docente directiva que dice: “me preocupa que no tengamos la posibilidad en los colegios de cumplir la ley en lo que tiene que ver con la selección de los docentes que necesitamos para trabajar, porque el rector simplemente participa en la definición de los perfiles considerando el título profesional que debe tener el maestro, el área para la cual fue formado”.

Los padres de familia aparecen como otro generador de conflicto para los directivos. En las entrevistas se mencionan casos en los que los estudiantes crecen en soledad y en ausencia de familia y, tal como lo dice la docente universitaria y asesora de familia “quisiera referirme en primer lugar a una moda que hay en la sociedad y es que las familias han optado por tener en lo posible un hijo y ese hecho ha marcado una diferencia muy grande... digamos que a nivel terapéutico yo encuentro que los jóvenes que han sido criados como hijos únicos no han desarrollado muchas habilidades a nivel social. Recordemos que la relación fraternal es la más estructurante de una sana convivencia”. Estos elementos revelan las variadas situaciones convivenciales que se deben enfrentar a causa de las dificultades de habilidades sociales

producto de la escasez de oportunidades para su desarrollo en la familia, ausencia que les hace difícil atender sus propios conflictos a través de formas pacíficas contrariamente utilizan violencia directa, física o psicológica para con el otro como estrategia más cercana para la resolución del conflicto.

El factor familiar, preocupa además, por las expectativas que los padres tienen acerca de la educación pública, haciendo exigencias al directivo en cumplimientos que no dependen de éste, así como lo menciona uno de los coordinadores entrevistados “los padres de familia que llegan con las expectativas, ...exigiendo cosas que la misma educación pública no puede dar, entonces si falta un docente pues tenemos que tener de inmediato el reemplazo, si este docente no me sirve, entonces ustedes por qué no lo han cambiado?”. Situaciones que repercuten en el rendimiento académico de los niños, niñas y jóvenes, ya que en medio de la soledad no hay acompañamiento por parte de familias y éstas a su vez, le delegan toda la responsabilidad a la escuela, señalando a los directivos por no obtener los resultados que esperan.

Otro factor generador de conflicto se encuentra en el componente legal, políticas educativas y su administración, según lo expresa uno de los rectores entrevistados cuando manifiesta que la “falta de administración referida a la SED, a las instancias de gobierno. Hoy en día miremos el tema de presupuesto directo a las instituciones, ha bajado entre el 20 y 25% anual.

Paradójicamente hace 5 años teníamos más transferencias que venían de la secretaría de educación y del ministerio ..lo que no nos permite tener buenas formas de atención al bienestar de los estudiantes, ni de los docentes. .. Porque en los planes sectoriales de la secretaría del distrito capital, el dinero se está quedando en proyectos que pone directamente la secretaría de educación; pero como todos conocemos en los colegios son nóminas paralelas en la contratación, solo llegan como personas contratistas pero no con hechos a las comunidades”.

Estos relatos permitieron establecer los ámbitos en los cuales se generan los conflictos para los directivos docentes y evidenciar la aparición de emociones como la angustia y la preocupación, insumos utilizados para la planificación e implementación de talleres dispositivos que buscan fortalecer la identificación y la regulación de las emociones en el momento de atender los diferentes conflictos.

Sesión 1. El siguiente fue el primer taller que se pretendió aplicar con los coordinadores de la localidad Antonio Nariño. (Anexo 2. Sesión intervención 1. Diario de campo. Regulando emociones).

**Actividad. Regulando emociones**

**Objetivo:** fortalecer la capacidad de enfoque y reestructuración de la solución de un problema bajo la presión de la crítica.

**Participantes:** grupal

**Tiempo requerido:** 2 h

**Materiales:** papel y lápiz

**Descripción:**

- 1) Un Directivo propone una situación muy estresante en el ejercicio de la dirección escolar.
- 2) Se seleccionan tres directivos del grupo. A los que se les asignan los siguientes roles:
  - Rol A: cuenta un problema con las alternativas de solución (se puede incluso contar la situación de la sesión anterior).
  - Rol B: Hace crítica destructiva a su compañero, se pone a la defensiva, da excusas, hace comentarios destructivos.
  - Rol C: Realiza intervenciones con comentarios constructivos, escucha activamente la crítica, propone soluciones comunes, trata de conciliar entre las dos partes
- 3) Se finaliza con una puesta en común en torno a la pregunta ¿Cuál sería la propuesta del grupo para fortalecer el manejo de las emociones de tal manera que opte por las decisiones más favorables?

**Fuente:** Goleman, (2013).

A este taller fue necesario realizarle modificaciones en el momento de su aplicación. Una de estas modificaciones, fue que las investigadoras contaran una historia propia, lo cual motivó la participación de los demás coordinadores. Otro cambio fue que la asignación de roles no tuvo muy buena acogida por lo cual se acudió a la conversación motivada a través de la pregunta ¿pensaste

en ti cuando estabas atendiendo la situación? ¿Qué sentiste? la cual generó la sinergia en el grupo. Al finalizar los coordinadores manifestaron la necesidad de seguir contando con este tipo de ejercicios de reconocimiento de sus emociones y el manejo de las mismas. Anexo 2. Sesión intervención 1. Diario de campo. Regulando emociones

Sesión 2. El segundo taller se dirigió a los rectores de la localidad 15.

**Actividad. Estudio personal de su inteligencia emocional**

**Objetivo:** identificar habilidades propias de la inteligencia emocional

**Participantes:** grupal

**Tiempo requerido:** 2 h

**Materiales:** papel y lápiz

**Descripción:**

- 1) Se lanza al grupo las preguntas generadoras de conversación: ¿Tienen importancia mis emociones en el trabajo de la dirección escolar? Si la hay, ¿Qué ventaja me otorga la inteligencia emocional?
- 2) Luego se presentan los resultados de la fundación evaluar en 2015



- 3) Se dialoga en torno a las preguntas



- 4) Se aplica el test “estudio personal de su inteligencia emocional”
  - 5) Se habla sobre los aprendizajes, elementos prácticos encontrados en el taller
- Fuente: el test se toma de Salovey 2005**

La modificación a este taller se realizó en el factor tiempo, pues e dos horas asignadas inicialmente solo se puede trabajar durante una hora y media. Por lo demás el taller se realizó en su totalidad. En el espacio de cierre los rectores manifestaron la necesidad de reivindicación del rol del rector frente a la comunidad puesto que ellos sienten que los estamentos los ven como enemigos y en realidad ellos desean trabajar por el beneficio de los niños (anexo 2. Sesión 2. El segundo taller se dirigió a los rectores de la localidad 15).

El taller de la sesión 3, segunda sesión para coordinadores, se inició con la pregunta a los directivos si deseaban aplicar el test personal de inteligencia emocional para contribuir en la elección del aspecto a fortalecer según el modelo de Salovey, los coordinadores manifiestan estar de acuerdo con la aplicación del test. Una vez aplicado, puntuado y totalizado, ellos deciden trabajar la comprensión de las emociones dado que encontraron mayores dificultades en el orden estricto en el uso, comprensión, identificación y manejo de las emociones. Así las cosas, el siguiente es el taller aplicado en esta sesión.

**Actividad.** Comprendiendo mi emoción en el desarrollo del conflicto

**Objetivo:** comprender el papel de la emoción en el desarrollo de un conflicto.

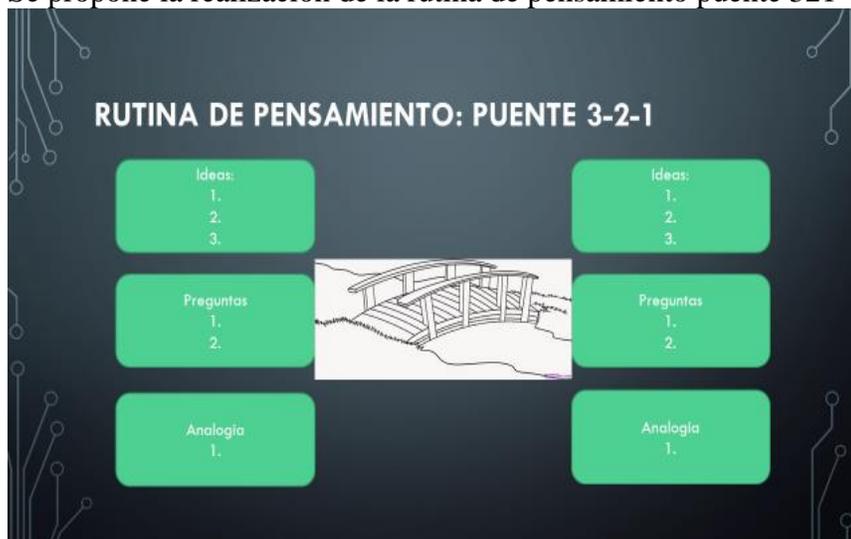
**Participantes:** individual, parejas, grupal

**Tiempo requerido:** 2 h

**Materiales:** diario de emociones, escalera del conflicto, listado de emociones

**Descripción:**

- 1) Se propone la realización de la rutina de pensamiento puente 321



- 2) Luego se hace una presentación sobre lo que significa comprender emociones y la necesidad de la ampliación del vocabulario emocional, para lo cual se entrega un glosario de emociones.
- 3) de manera individual se escogerá un conflicto para describirlo en la escalera



- 4) Por parejas identificar dos roles: actor del conflicto y el observador de las emociones. El actor cuenta su historia de la manera más real, que le permita al observador leer sus emociones. El observador en una escalera va registrando la evolución emocional del actor. Al término de la historia se compara la escalera del actor con la del observador.
- 5) Se realiza la segunda parte de la rutina de pensamiento puente 321
- 6) Puesta en común se realiza una reflexión del ejercicio entorno a la pregunta: ¿Qué tanta capacidad tengo de expresar, percibir y describir las emociones del otro?

Fuente: Adaptación de Caruso y Salovey, (2005).

A este se realizaron talleres, puesto que el tiempo se recortó por la extensión de los otros puntos de la agenda del día. Por tanto, éste taller se debió realizar en dos momentos, alcanzándose éste hasta socialización de los elementos teóricos sobre comprensión de emociones. Por lo cual se asigna la tarea de realizar la escalera emocional de las historias para la sesión de agosto. Los coordinadores manifestaron la importancia de describir lo mejor posible sus emociones para fortalecer la asertividad en la comunicación (ver anexo 2. Sesión 3. Escalera de emociones).

La sesión 4, se desarrolló a partir del punto 3 del tercer taller. A partir del desarrollo de actividades en las que el encuentro entre pares para contarse historias que los han marcado en el ejercicio de su función como directivos y la forma como ellos desarrollaron el ejercicio con disposición manifestando sus emociones no solo al contarlas sino al escuchar la historia de otros, corroboró que la conversación es una estrategia importante para el directivo docente (ver anexo 2. Sesión 4. Escalera de las emociones).

El taller 5 no fue posible aplicarlo por la saturación de actividades en el mes de septiembre.

**Actividad. El estado de ánimo influye en las actividades diarias.**

**Objetivo:** Identificar que el estado de ánimo influye en la toma de decisiones y las acciones de gestión.

**Participantes:** Grupal

**Tiempo requerido:** 30 minutos

**Materiales:** Vocabulario de emociones, sillas o cojines cómodos.

**Descripción:**

- Se separa el grupo en dos subgrupos.
- Uno de los grupos sale del salón acudiendo a otro dispuesto.
- Durante 10 minutos, a cada grupo se le estimula con imágenes, sonidos y videos que estimulen una emoción (tristeza y alegría).
- Dos personas harán las veces de líderes y a ellos no se les dará ninguna estimulación, se les dará el caso el cual ellos deben estudiar para presentarlo con el grupo para que le ayuden a solucionar.
- Terminado la lluvia de ideas para solucionar la situación se analiza en torno a las preguntas: ¿Cuál fue su experiencia como líder? ¿Le resultó fácil emitir respuesta? ¿Que pudo haber pasado?
- Se hace presentación de diapositivas: Tener el estado de ánimo adecuado a partir de la 21.

Fuente: Adaptación de Caruso y Salovey, (2005)

## Resultados

En este apartado, se presentan los resultados obtenidos en cada una de las etapas del proceso investigación.

Para identificar los conflictos del directivo docente, se desarrollaron dos momentos; el primero de ellos encaminado a realizar un rastreo de investigaciones y estudios que atendieran el objetivo específico 1 de esta investigación, y el segundo momento, a través de las entrevistas a profundidad.

El estado del arte, ofreció por una parte, acercarse a los perfiles de los rectores y directores de Colombia, a los principales ámbitos de tensión o problemáticas para dicha población y a los niveles de satisfacción del directivo docente con el cumplimiento de su rol.

El “estudio diagnóstico para determinar ¿quiénes son los rectores y directores de las instituciones educativas de la educación preescolar, básica y media en Colombia?” realizado por la fundación E-Valuar, (Llanes, Duarte, Navarro, & Ramirez, 2014), muestra que los directores de Colombia son docentes altamente preparados en áreas pedagógicas, con una trayectoria laboral de más de 10 años y no cuentan con la formación para el desarrollo de las competencias directivas.

Afirman Llanes, Duarte, Navarro y Ramirez (2014), que a los rectores y directores de Colombia se les presentan mayores contradicciones en los ámbitos normativos, de política pública y su administración que le imponen una responsabilidad social sin permitir una participación real en la construcción de esa política, adicionalmente a esta imposición la remuneración laboral no está acorde con sus responsabilidades, no se le otorga suficiente autonomía para el manejo de sus docentes y administrativos, se le asignan escasos recursos

humanos y financieros para apoyar su labor, lo aquí expuesto refuerza uno de los rectores entrevistados al afirmar que se ha reducido en un 20 o 25% la asignación presupuestal directa a los colegios para asignarlos a proyectos de la SED de menor impacto para la institución . Por otra parte las exigencias en la gestión administrativa y financiera les demanda la mayor parte del tiempo lo que les impide orientar, evaluar y re-direccionar procesos académicos para lo cual han sido formados. Contradicciones que conducen a intuir que las condiciones en las que deben cumplir sus funciones como directivo docente afectan sus emociones, sentimientos y expectativas.

El estado del arte, también permitió conocer la caracterización de la población escolar de Bogotá y las principales tendencias en cuanto a calidad educativa que se convierten en elementos que profundizan la complejidad de los conflictos que debe atender el directivo docente.

El estudio Bogotá como vamos año 2017, expone retos y desafíos en el sector educativo relacionados con la cobertura, acceso, permanencia y calidad, que recae sobre los rectores ya que son ellos los garantes dentro de las instituciones educativas del cumplimiento de dichas políticas y que a pesar de contar con múltiples programas y proyectos que se espera redunden en la mitigación de la deserción y la mejora en la promoción, acceso, permanencia y calidad, no se han logrado los resultados esperados. Lo que hace que se focalicen las instituciones educativas y por ende exista mayor presión sobre los rectores para el cumplimiento de estas metas.

Adicionalmente, las afirmaciones realizadas por la central de la secretaría de educación en las que manifiestan que los niveles de reprobación están asociados con el interés de las instituciones educativas “de formar niños precoces que escriban, lean sumen y hablen dos idiomas en los primeros años de vida y no en suministrarles estímulos para que su cerebro logre mejores

aprendizajes” (Escallón, 2016, pág. 86), además de indicar que no existen ejercicios incluyentes en la escuela bajo enunciados como “la población LGTB, sigue siendo discriminada en los colegios y no siente la confianza de comunicar a las directivas y cuando lo hace no recibe la respuesta y solución requerida” (Escallón, 2016, pág. 86), con lo cual se generan tensiones al generalizar y hacer pronunciamientos públicos como tales.

En el estado del arte, se relacionan dos investigaciones una de carácter cuasi experimental, “El Rol del Director en la Gestión de Conflictos en el Marco de Buen Desempeño del Directivo” (Mena, 2017) y la otra de carácter cualitativo “Liderazgo Escolar y Conflictos Socioeducativos. Un estado Exploratorio en los Liceos Públicos Chilenos” (Villalobos, 2017), que aportaron evidencias de la relación del rol del directivo en la gestión del conflicto escolar.

El estudio realizado por Mena (2017) concluye por una parte, que los directivos docentes “no poseen el suficiente dominio de los conocimientos básicos requeridos para una gestión eficiente de los conflictos” (Mena, 2017, pág. 113) . Por otra parte “no alcanza los niveles de logro de los indicadores de desempeño para garantizar una adecuada gestión del conflicto” (Mena, 2017, pág. 113) y por último concluye, que los directivos docentes deben ser capacitados en el manejo de estrategias para la resolución pacífica del conflicto y el desarrollo de habilidades de diálogo, consenso y negociación de tal manera que se haga del conflicto una oportunidad de aprendizaje.

El segundo estudio, Villalobos (2017), presenta cuatro conclusiones. La primera plantea, que en las escuelas existe una multiplicidad de conflictos que son micro y macro políticos, que van más allá de la mera violencia entre estudiantes, puesto que incorporan “múltiples y complejos actores y factores que se relacionan con los conflictos” (Villalobos, 2017, pág. 104). La segunda conclusión, se refiere al contraste existente entre la estrategia de abordaje de los conflictos que

involucran solo estudiantes y adultos, “visualizando al niño o niña como un actor más dúctil y con menos capacidad de negociación” (Villalobos, 2017, pág. 104).

Siguiendo con las conclusiones de esta tesis este autor, expone de que los conflictos transitan entre el terreno cognitivo al afectivo circunscribiéndose en las “relaciones interpersonales y emocionales” (Villalobos, 2017, pág. 105) y la cuarta conclusión, refiere que existe una amplia diversidad de estrategias de manejo de conflictos como conflictos que se presentan en la escuela, lo que pone en evidencia la necesidad de una formación respecto al tema para los directivos docentes.

Se desarrollaron entrevistas a profundidad, las cuales fueron transcritas y sistematizadas en la tabla que condensa las respuestas a la pregunta ¿cuáles son los principales conflictos que se presentan en el ámbito de la dirección escolar? O ¿cuáles son los problemas que más se le presentan?, las respuestas a dichas preguntas demostraron que para los directivos docentes en gran parte los conflictos se presentan en los ámbitos que se relacionan con padres y estudiantes, con el sindicato, con la política y con las autoridades administrativas externas a las IED, con los docentes, su formación, sus capacidades y perfiles personales. En la tabla 4 se muestran las principales contradicciones que se presentan en cada ámbito resaltando que para los entrevistados los conflictos anteriormente eran de indisciplina o incumplimiento de tareas y que ahora son más complejos y que se cuenta con poco apoyo institucional para los problemas de la juventud y la niñez.

CONFLICTOS PERCIBIDOS POR LOS DIRECTIVOS DOCENTES ENTREVISTADOS	ÁMBITO DEL CONFLICTO
Abandonismo de los padres tanto en lo académico como en el cuidado básico de su hijo	Relación con padres, familias y entornos sociales
Desarticulación de esfuerzos entre colegio y familia frente al ingreso de niños a pandillas	
Violencia intrafamiliar	
Abuso sexual	
Presión de padres al rector frente a decisiones que toman autoridades externas.	
Reclamo de padres ausentes en el proceso académico de su hijo	Relaciones con el sindicato
Sindicato: las directivas defienden sus intereses personales, no los del grupo que representan, falta de control de asistencia a asambleas.	
Duplicidad de funciones de coordinación en una misma persona	
Excesivas exigencias de las autoridades educativas	Relaciones con la política y con las autoridades administrativas externas a las IED
Diversas entidades ejerciendo control	
Excesiva carga de responsabilidad personal relacionado con lo que ocurre en el colegio	
Consumo y venta de estupefacientes	
Falta de instrumentos para el ejercicio de la autoridad por parte del rector sobre los docentes	
Desarticulación de las sedes en cuanto a sus planes, criterios, instrumentos	
Rotación de directivos docentes	
Incapacidades médicas de profesores sin suplir	
Prolongada reparación a daños locativos	
Imposibilidad para cambiar docentes por incumplimiento en funciones académicas de calidad	
Tensión en la relación con pares	Relaciones con los docentes, su formación, sus capacidades y perfiles personales.
Nuevos docentes demasiado tranquilos	
Amenaza a directivos por parte de docentes	
Actitud de menor esfuerzo de profesores que se van a pensionar	
Maestros con estudios avanzados que no producen nuevas propuestas	
Desarticulación entre directivos	Relaciones con y entre los estudiantes.
Predominio de problemas convivenciales	
Robos en el colegio	
Reprobación escolar	
Situaciones preocupantes	

Tabla 5. Relación de conflictos derivados del análisis de las entrevistas a profundidad en la etapa de diagnóstico.

Para identificar las emociones y sus manifestaciones durante el manejo del conflicto, en cumplimiento del objetivo específico 2, de esta investigación; se desarrolló a través de dos etapas. La primera con el rastreo de investigaciones relacionadas con la inteligencia emocional, conflicto, la salud y desempeño laboral. La segunda etapa, el diagnóstico, para el que se empleó las entrevistas a profundidad.

En la primera etapa, se agruparon los estudios en las categorías inteligencia emocional, la salud y el desempeño laboral e inteligencia emocional y conflicto.

El primer estudio utilizado en la categoría inteligencia emocional, la salud y el desempeño laboral fue el denominado “El Síndrome de Burnout en Directivos Designados de Instituciones Educativas de Educación Básica Regular de la Región de Puno 2017” (Quispe, Yábar, & Yupanki, 2018, pág. 0), el cual presenta en sus conclusiones un contraste entre la manifestación del síndrome siendo más evidente en los directivos nombrados que en los contratados, ya que los primeros “evidencian falta de entusiasmo, endurecimiento, frialdad y distanciamiento frente a los estudiantes” (Quispe, Yábar, & Yupanki, 2018, pág. 407), otra conclusión muestra que la realización personal en los dos grupos es de bajo nivel, lo cual resulta ser positivo para la presencia del síndrome en las dos categorías, y la última conclusión relaciona el síndrome con la “condiciones ambientales, sociales, y psicológicas de las personas” (Quispe, Yábar, & Yupanki, 2018, pág. 407).

Complementa esta categoría el estudio de Enríquez (2015), “Relación de la IE con el Desempeño Laboral”, el cual concluye que la autoevaluación de los directivos frente a su inteligencia emocional difiere altamente de la que hacen el nivel medio, por ejemplo, en el manejo de emociones, el mando medio percibe al directivo docente como una persona poco flexible en el manejo de los cambios, con dificultades para solucionar obstáculos, además con poca iniciativa

y adaptabilidad a los contratiempos, poco conocen al otro y tienen dificultad para hacer amistades. Contrario a esto, el investigador luego de aplicar instrumentos, determina que el nivel de inteligencia emocional de los directivos les permite reconocer sus emociones y las del otro.

El autor encuentra que existe relación entre inteligencia emocional y desempeño laboral “cuanto más complejo es el trabajo más necesaria es la inteligencia emocional” (Enríquez, 2015, pág. 144).

Al realizar una comparación entre la investigación de la investigación del autor, con “inteligencia emocional y su incidencia en el desempeño docente en la Universidad Tecnológica del Centro” (Gonzalez, 2017, pág. 0) en la que se encuentra que para los estudiantes sus docentes, tienen dificultades en el autodomínio y manejo de situaciones difíciles que se presentan en el aula, denotando en el autodomínio dificultad para enfrentar la crítica y el control de emociones. Percepciones similares se dan de los mandos medios hacia el directivo docente y de los estudiantes hacia sus docentes.

Cierra esta categoría la monografía de Hué (2012), Bienestar docente y pensamiento emocional, en la que se concluye que el bienestar depende de cada docente y que se deben sustituir los pensamientos negativos a través de la generación de emociones y sentimientos positivos, lo cual se potencializa a través del desarrollo de competencias emocionales, “con el desarrollo de dichas competencias emocionales positivas alcanzaremos el liderazgo sobre nosotros mismos y sobre los demás alumnos y otros profesores cambiando nuestro malestar en bienestar docente” (Hué, 2012, pág. 64)

En la primera etapa del rastreo documental en la categoría de ámbitos del conflicto e inteligencia emocional, se encontró la tesis Competencias Clave de las Direcciones Escolares Para un Liderazgo Eficaz, de Serrano (2017), en la que se concluye que la empatía, el saber escuchar, interesarse por el otro, por sus emociones, priorizar las relaciones con el otro,

manteniendo la cordialidad y el respeto, la comunicación asertiva, además del autocontrol y la estabilidad emocional, se convierten en las habilidades fundamentales para el directivo docente.

En esta misma categoría también se encontró el aporte valioso del estudio, inteligencia emocional e Intuición como Plataforma en el Manejo del Conflicto y Negociación, de Núñez (2009), la cual reconoce que la inteligencia emocional y la intuición son tan importantes para el hombre “individual, organizacional y social como la inteligencia racional” (Núñez, 2009, pág. 266). Por otra parte considera importante la inteligencia emocional y la intuición como herramienta para la generación de la cultura de paz y por tal motivo en el horizonte institucional se debe hacer relevancia “mente emocional como plataforma para el manejo del conflicto” (Núñez, 2009, pág. 266).

Por último, plantea el autor, que en la mediación del conflicto se deben ofrecer espacios para la evaluación del autoconocimiento, autocontrol y autorregulación emocional como elementos fundamentales en el desarrollo de la intervención, mediación y evaluación del conflicto.

La realización de entrevistas a profundidad con las preguntas dirigidas a los directivos docentes, ¿Cuáles son esas emociones que se suscitan frente a los problemas, conflictos o dificultades que se le presentan en el ejercicio de la dirección escolar? Y ¿Cómo maneja las emociones que se suscitan a diario?, las respuestas se sistematizaron en la tabla 5 en la cual se puede encontrar las emociones, el manejo que le dan los directivos, lo que dicen al experimentar la emoción y prácticas para controlarlas.

<b>EMOCIONES</b>	Varía según el temperamento, conmoción, impotencia se percibe como juzgado por los pares por ser tranquilo tristeza, desolación, molestia por apodos por ser acelerada, enojo y frustración.
<b>MANEJO DE EMOCIONES</b>	Organiza su día en la ducha, no improvisar, se ha disminuido el tiempo para actividades sociales, no hablar en la casa con el esposo y la familia de lo negativo, sino de lo positivo del trabajo, cambiando de una actividad a otra, sin quedarse en las de más tensión, no llevar trabajo, ni preocupaciones a la casa. Colocar un límite de tiempo para realizar tareas del colegio en la casa. No cargarse emocionalmente. Realizar terapia racional emotiva. Manejar dibujos que recuerdan que no se debe involucrar emocionalmente, apegarse a los protocolos y normas, escuchar a las otras partes así el otro esté iracundo, para los cual se coloca una barrera emocional. Imaginar la situación y programarse a no contestar hasta que no haya terminado la otra persona, terapia del espejo, priorizar las cosas, hablar con la persona con la que tiene dificultades, aunque no ve cambio en eso, no se le puede poner al ejercicio directivo carga emocional, ocupándome y concentrándome en otras cosas
<b>LO QUE DICEN AL EXPERIMENTAR LA EMOCIÓN</b>	En el comité de convivencia reparte responsabilidades, Si lo hubiera aprendido antes tendría más pelo, menos gordo. Entrenar en separar las emociones, límite a lo que se dice con los padres, reposo recomendado por el médico, cómo lidiar las emociones tóxicas, decir groserías con los cercanos, ser profesional y diplomático en lo que se dice. Tener prudencia con los docentes ya que no admiten críticas, se sienten ya acabados, compensa lo mal que lo pasa, con el éxito del docente y prejuicios
<b>PRÁCTICAS PARA SU CONTROL</b>	Utilización de cactus, energías y fe

Tabla 6. Relación de emociones y el manejo que realizan los Directivos Docentes entrevistados en la etapa diagnóstica.

Las tablas 7 y 8, se validaron con la herramienta atlas-ti, con lo que se pudo establecer relaciones de las contradicción encontrados en los distintos ámbitos del conflicto, actitudes y manifestación de las mismas, lo cual se puede apreciar en el anexo 1 con el título relaciones entre contradicción, actitud y comportamientos. Los resultados se sistematizan en la tabla 8.

Tabla 7. Relación contradicción, actitud y comportamiento

	<b>EXPRESADA EN</b>	<b>FRECUENCIA DE MENCIÓN EN ENTREVISTAS</b>
<b>CONTRADICCIÓN</b>	Relaciones con padres	13
	Sin apoyo	10
	Relación con entidades educativas	10
	Vocación	6
	Relación con estudiantes	2
	Relación con pares	1
<b>ACTITUD</b>	Tristeza	6
	Frustración	6
	Impotencia	5
	Alegría	3
	Enojo	3
	Desolación	2
<b>COMPORTAMIENTO</b>	Control de emociones	16
	Ambiente laboral pesado	9
	Enfermedad	7
	Estrés	6
	Desmotivado	6
	Falta de compromiso docente	4
	Expresar-hablando	4
	Reprimir	2
	Varía según el temperamento	1
	Señalamiento	1

Para fortalecer la inteligencia emocional en encuentros de reflexión sobre conflictos y emociones y acopiar los elementos aportados por los directivos docentes durante la intervención; con el fin de construir una caja de herramientas para el fortalecimiento de la inteligencia emocional en la atención al conflicto, según los objetivos específicos 3 y 4, se partió de la hipótesis que los directivos escolares tenían dificultades para la identificación, comprensión, manejo y utilización de las emociones en el momento de asumir los conflictos de la dirección escolar, por tanto, se diseñaron 5 talleres dispositivo, con los cuales se pretendió enfatizar en el ámbito conversacional y atender las categorías de la hipótesis.

Se consideró el taller como elemento fundamental, pues como dispositivo este permite “hacer ver, hacer hablar, hacer recuperar, para hacer recrear, para hacer análisis- o sea hacer visible e invisible elementos, relaciones y saberes- para hacer deconstrucciones y construcciones” (Ghiso, 1999, pág. 142).

*Tabla 8. Resultados de la sesión de intervención 1. Exploración de las emociones.*

Fecha de realización	31 de mayo	LUGAR: Dirección Local Antonio Nariño	POBLACION: Coordinadores Oficiales
OBJETIVO GENERAL	Desarrollar una estrategia para hacer de la IE una herramienta para los Directivos Docentes en la transformación de conflictos.		
ACTIVIDAD:	Exploración de las emociones y conflicto.		
<b>RESULTADOS</b>			
SITUACIONES QUE GENERAN CONTRADICCION	Falta del encuentro con el otro par.  No se hace fácil para el coordinador hablar sobre las emociones con desconocidos. Existe la evocación del rol de madre a la hora de enfrentar las situaciones de los estudiantes.		
MANEJO DE EMOCIONES	Se evidencia una solidaridad de cargo. Existe una negación de la emoción al punto que la persona se vuelve incapaz de pensar en ella. El pensar en el sentimiento del otro prima en el manejo del conflicto. Se comenta que los coordinadores son el sándwich ya que deben complacer a todos solucionar todo y que siempre habrá quien esté en desacuerdo con sus decisiones- Se percibe que el rol del coordinador es una forma de agresión para quien lo desempeña. Frente a una situación dar indicaciones gritando, ayuda a liberar energía para luego intervenir la situación.		
APORTES PARA LA ESTRATEGIA	El cambio de ambiente para oxigenarse, el uso de la cafeína. EL conversar con las personas más cercanas como la familia. La escritura de sus emociones y la realización de ejercicio. La necesidad de espacios de apoyo		
REFLEXIONES	El directivo docente es víctima de violencia estructural permanente. Hablar de situaciones conflictivas moviliza el reconocimiento de las emociones propias y del otro.		

La búsqueda del fortalecimiento de la inteligencia emocional inicia a través del reconocimiento de la existencia de la emoción, su manifestación en el ejercicio del directivo

docente, encontrando dificultad para expresar la emoción, reconocer que la emoción se activa en él al afrontar un conflicto y la percepción de que el otro considera que la expresión de la emoción del coordinador es una agresión hacia él.

Acciones como gritar dando instrucciones para liberar energía y luego intervenir la situación, cambiar de ambiente, consumir café, conversar con las personas más cercanas como la familia, escribir acerca de sus emociones, realizar ejercicio y crear espacios de apoyo, fueron las sugerencias realizadas como aportes para la construcción de la propuesta.

*Tabla 9. Comprensión de las emociones-Rectores*

FECHA: 5 de junio 2019.	LUGAR: Sala de juntas Colegio Jaime Pardo Leal.	POBLACION: Rectores localidad Antonio Nariño
OBJETIVO GENERAL	Desarrollar una estrategia para hacer de la IE una herramienta para los Directivos Docentes en la transformación de conflictos.	
ACTIVIDAD :	Tejido de palabra	

#### RESULTADOS

SITUACIONES QUE GENERAN CONTRADICCION	El sentir del rector frente a las percepciones que tienen los docentes acerca de ellos, es que son vistos no como aliados sino como enemigos. Los conflictos escolares trascienden al entorno familiar del directivo docente. Las decisiones tomadas se fundamentan en la norma.
MANEJO DE EMOCIONES	Racionalización de su función, negando la emoción. El manejo de las emociones se diferencia en el género
APORTES A LA PROPUESTA	Reivindicación del rol del rector. Auto reflexión y meditación. Tratar de dejar los problemas en el trabajo. El directivo que entra a ejercer las funciones debe ser consciente de lo que enfrentará, con ello podrá mitigar la emoción. Lograr cohesión entre los directivos de la localidad de tal forma que se puedan conversar los conflictos y vislumbrar manejos. Ellos prefieren no hablar de emoción ni de sentimientos, se blindan más manifestando la forma como solucionan los problemas desde la norma, como si temieran exponerse. Las mujeres buscan apoyo con su grupo de rectores para solucionar situaciones y buscan espacios de integración como mecanismo de liberar estrés.
REFLEXIONES	Muy a pesar de las múltiples dificultades que se presentan en la dirección escolar existe la vocación para ser rector lo que permite compensar los aspectos negativos del ejercicio. Todas las decisiones se toman pensando en el bienestar de los estudiantes. Que ya tienen rutinas establecidas que les permiten mitigar situaciones que los lleven a problemas psicológicos

y de salud. En el desarrollo del cuestionario se evidenció dificultades de los rectores para usar las emociones

En la sesión con rectores, se encontró que es la racionalización de su función y la negación de la emoción lo que les permite tomar decisiones de manera asertiva, no obstante se mostraron interesados en el test para establecer las deficiencias en las etapas del modelo de Salovey encontrando que presentan mayor dificultad en el uso de las emociones. Resaltaron que el manejo de las emociones se diferencia en relación con el género.

De los rectores se recibieron aportes importantes como la auto reflexión y meditación, para el manejo del conflicto tener en cuenta que la norma es fundamental, tratar de dejar los problemas en el trabajo, hacer conciencia de las problemática que los nuevos rectores enfrentarán para mitigar la emoción. Pero sobre todo y manera recurrente manifestaron la imperiosa necesidad de lograr cohesión, entre los directivos de la localidad de tal forma que se puedan conversar los conflictos, vislumbrar manejos y liberar estrés. Es así como se opta por diseñar talleres haciendo énfasis en el componente conversacional.

Tabla 10. Comprendiendo emociones- Coordinadores.

FECHA: 26 de julio 2019. LUGAR: DILE Antonio Nariño POBLACION: Coordinadores localidad Antonio Nariño	
OBJETIVO GENERAL	Desarrollar una estrategia para hacer de la IE una herramienta para los Directivos Docentes en la transformación de conflictos.
ACTIVIDAD : Comprendiendo emociones-Coordinadores	
<b>RESULTADOS</b>	
SITUACIONES QUE GENERAN CONTRADICCION	No hubo aportes
MANEJO DE EMOCIONES	Se presentó mayor debilidad en la comprensión y uso de las emociones.
APORTES A LA PROPUESTA	Es importante establecer un vocabulario emocional que permita describir con más precisión lo que se siente y el ciclo de la emoción

**REFLEXIONES** Para los coordinadores resultó útil la información suministrada manifestándose con expresiones de agradecimiento y reiterando la necesidad de continuar con estos espacios de fortalecimiento del tema.

El ejercicio se encaminó principalmente a compartir la teoría sobre inteligencia emocional de Salovey en la que se refuerzan los cuatros etapas del modelo identificar, comprender, manejar y utilizar las emociones constituyendo herramientas cognitivas importantes para el manejo del conflicto. Generaron el aporte de la utilidad de un vocabulario emocional.

*Tabla 11. Escalera de las emociones.*

<b>FECHA:</b> 30 de agosto de 2019	<b>LUGAR:</b> DILE localidad Antonio Nariño	<b>POBLACIÓN:</b> Coordinadores Localidad Antonio Nariño.
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Desarrollar una estrategia para hacer de la IE una herramienta para los Directivos Docentes en la transformación de conflictos.	
<b>ACTIVIDAD:</b> Escalera Emocional.		
Prevención- sentimiento, mal genio , sorpresa- incomodidad expectativa		
Enfado molestia- duda- confianza y serenidad, asombro y tranquilo- emocionalmente tranquilo y seguro de proceder de forma correcta, angustia, indignada, rabia, impotencia, escucha- ideas y felicidad, miedo- enojo angustia, tristeza. Felicidad y tranquilidad, sorpresa, ira tristeza, dolor- satisfacción del resultados		
<b>SITUACIONES QUE GENERAN CONTRADICCIÓN</b>	Mentiras de los estudiantes al respecto de sus responsabilidades Auditorías del nivel central a los procesos con información errónea. Las situaciones que se generan en casa en las que se involucran los estudiantes afectan al directivo docente. Relaciones interpersonales – escucha- pelea. Identifica y expresa sus emociones en conversación con pares (confianza). Procesos disciplinarios, correspondencia. Robos. La forma como el directivo docente dispone del coordinador. La responsabilidad del cuidado de los estudiantes recae en el coordinador. Irrespeto al conducto regular en lo relacionado con lo académico. Estados de las instalaciones en las que labora el directivo.	
<b>MANEJO DE EMOCIONES</b>	Deber cumplido produce felicidad, preocupación , asombro sobre salto incomodidad disgusto- decepción	
<b>APORTES A LA PROPUESTA</b>	Huir del conflicto. Confianza y serenidad, las tareas bien hechas. Actuar según protocolos genera tranquilidad. Aprender a escuchar. Manejo enojo o enfado. Diálogo con pares	
<b>REFLEXIONES</b>	Del diálogo con pares se genera apropiación de las normas y protocolos, afina la escucha. Es importante manejar el enojo o enfado y angustia.	

En esta sesión se incluyó la rutina de pensamiento puente 321, en la que se realizaban analogías relacionadas con los aprendizajes adquiridos, permitiendo establecer que los

coordinadores interiorizaron la importancia del equilibrio entre la razón y la emoción, la relevancia del vocabulario emocional y el uso en los diferentes momentos, la necesidad de ser honesto y claro al expresar cómo se siente, el comprender que la emoción es una oportunidad para la resolución de conflictos de manera justa y equitativa y por último, entender que dominar una emoción es una demostración de control emocional. Entre las analogías por ellos construidas se destaca “la emoción es al corazón como la razón es al cerebro” Londoño (2019).

Igualmente presentaron valiosas contribuciones a la propuesta: hacer la tarea bien y actuar según protocolos, aprender a escuchar y manejar el enfado y angustia, al igual que los rectores, los coordinadores de la localidad 15 de Bogotá, resaltan la importancia de dialogar con pares.

De los aportes realizados por parte de coordinadores y rectores en las sesiones de intervención se eligió el escribir, conversar, auto reflexionar, meditar, utilizar vocabulario emocional, hacer conciencia de la realidad y generar redes de apoyo, para consolidar una caja de herramientas que conserva los siguientes momentos:

1. Presentación de una historia real en cualquiera de los ámbitos,
2. Taller en cualquiera de las etapas identificar, comprender, manejar y utilizar las emociones para la resolución virtual del conflicto. Cada taller conservará como elementos claves para su desarrollo un ejercicio de activación cerebral, una rutina de pensamiento, la conversación como eje central lo cual conducirá a un ejercicio de reflexión. y
3. Consulta de material de apoyo cognitivo.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Las conclusiones y recomendaciones están organizadas según los elementos más relevantes para el proceso investigativo

### **Perfiles y competencias personales del directivo docente**

En cuanto a las competencias personales y de formación de los Directivos Docentes, el MEN plantea tanto la norma a través de la resolución del MEN 09317 del 3 de mayo de 2016, como la convocatoria a concurso de méritos y oportunidad, con la finalidad de elegir más acertadamente los docentes que desempeñen las funciones establecidas para dicho cargo. No obstante estas indicaciones los directivos docentes de la localidad 15 Antonio Nariño, ponen en evidencia que a pesar de haber aprobado dicha convocatoria no es garante de que en el ejercicio de las funciones en el contexto sea más eficiente, puesto que sienten la falta de preparación en temas relacionados con las habilidades blandas como la resolución de conflictos, comunicación asertiva, relaciones interpersonales, autocontrol, construcción de relaciones, persistencia y el manejo de la inteligencia emocional al momento de atender los diferentes situaciones.

### **Perspectiva de la inteligencia emocional**

Cuándo el directivo docente menciona que durante el conflicto la inteligencia emocional se hace necesaria porque de ella depende la comprensión de las situaciones y las maneras de atenderlas, está poniendo en evidencia la importancia de la relación actitud y comportamientos de las que habla Galtung (2003) como elementos constitutivos para la transformación del conflicto y así mismo resaltan el principio acerca de la importancia de la emoción para “tomar decisiones correctas, para emprender la acción más adecuada a la hora de resolver problemas, para asimilar los cambios y tener éxito” (caruso,2005,pag.10).

El modelo de Salovey y Caruso (2005), plantea cuatro etapas que las personas emocionalmente inteligentes logran desarrollar; en el caso de los directivos docentes de la localidad 15 de Bogotá, se encontró tras la aplicación del test estudio personal de la inteligencia emocional y de resultados obtenidos de los conversatorios, que encuentran fortalezas en la capacidad de identificar y manejar sus emociones propias y las de los demás, pero se les hace difícil poder comprenderlas y usarlas de manera adecuada, por tanto se requiere de actividades permanentes para alcanzar el desarrollo de las cuatro etapas del modelo.

El bienestar depende del buen uso de la IE por cuanto al identificar, comprender, usar y manejar la emoción propia y del otro de manera adecuada, aquellas sensaciones negativas recurrentes en el directivo docente como el enojo, la desolación y la frustración podrán convertirse en oportunidad de aprendizaje logrando una transformación del conflicto por medios pacíficos.

### **Perspectiva de paz y violencia en el ejercicio de la dirección docente**

La paz es uno de los tres elementos de los cuales Galtung (2003) hace referencia al desarrollar su método transcend, entendiéndola como dos tipos de paz positiva y negativa, diferenciando una de la otra cuando existe la participación de las partes en la transformación del conflicto, los dos tipos de paz se dan en la escuela en la atención de los conflictos escolares y que en su mayoría deben ser asumidos por el directivo docente, lo que evidencia que la paz existente en este caso para el directivo docente es negativa.

En la soledad en la que el directivo docente atiende el conflicto, según se vislumbra en la conclusión anterior, se convierte en una paz negativa que determina la aparición de otro de los elementos expuesto por Galtung en su método, la violencia, en especial la directa ya que los actores de los conflictos lo agreden con sus lenguajes, pasando por amenazas, gritos insultos,

exponerse a demandas y adicionalmente asumir la responsabilidad de acciones de terceros que él debe asumir por considerarse el responsable de todo lo que en la institución suceda.

Los conflictos escolares, podrán variar su resultado en términos de paz, cuando el directivo docente deje de asumir sus responsabilidades en soledad y se dé una gestión del conflicto desde la participación del otro, lo cual propendería por una paz positiva, lo que eliminaría la violencia, para alcanzar tal fin. La actitud del directivo docente se deberá basar en el uso adecuado de su IE, uso que conllevará a comportamientos que permitan una adecuada atención del conflicto.

La violencia estructural es otra forma de afectación al directivo escolar, ya que al depender de unas políticas educativas que fueron formuladas sin tener en cuenta las necesidades de la escuela, se les exige cumplir con lineamientos que no dependen de él únicamente como: calidad, acceso, permanencia, criterios con los que se mide la calidad del servicio educativo que se ofrece. Esta exigencia no va acompañada de recursos para lograr resultados acordes con lo solicitado, llevando al directivo hasta procesos disciplinarios por no alcanzar dichas metas.

### **Perspectiva de conflicto escolar**

La dinámica de las instituciones educativas determinan los ámbitos en los cuales el directivo docente presenta conflictos de varios niveles; el primero y más frecuente según los directivos docentes de la localidad 15 de Bogotá; es el Micro, en primera instancia con él mismo, poniéndolo en dilemas frente a las formas en que debe asumirlos, desde el elemento personal, su actitud y sus comportamientos y en segunda instancia las disputas entre los miembros de su comunidad y la forma en que transforma los conflictos a partir del uso adecuado de su actitud y comportamientos permeados directamente por la inteligencia emocional.

No toda situación o problema que genere contradicción es un conflicto, debe incluir la combinación de actores, contradicciones, actitudes, intereses legítimos y comportamientos para

que lo sea, por tanto la comprensión del conflicto por parte del directivo docente debe ser holística para que pueda constituirse como mediador efectivo y eficiente.

La necesidad del encuentro con el otro en espacios conversacionales, generan sinergias positivas para la comprensión y el manejo de los conflictos vividos en la dirección escolar. Por tanto la generación de espacios permanentes para el encuentro de intercambio de realidades entre pares contribuye en la evolución de los sentimientos y emociones al mejor estilo de redes de apoyo.

### **Referente a la pregunta problema**

El directivo docente considera que es importante comprender que la inteligencia emocional y la transformación positiva del conflicto, se dan solo cuando la experiencia a través de ensayos y errores van definiendo una ruta asertiva. De acuerdo con la investigación se concluye, que no es necesario esperar tanto tiempo para adquirir esta madurez en la IE y el manejo del conflicto, por cuanto es precisamente la combinación de cognición y emoción lo que le otorga la inteligencia necesaria, de ahí la importancia de la formación al directivo docente sobre los elementos de intervención del conflicto y la IE.

Se configura un mutualismo entre la inteligencia emocional y el conflicto, por cuanto uno no puede coexistir sin el otro, es decir, la activación de la IE se da tras la aparición de la emoción generada por la contradicción y el conflicto no es posible sin el componente actitudinal que se funda en la emoción y define la intensidad del conflicto en su manifestación. Acorde con lo expresado; la IE no puede ser considerada una herramienta externa para la transformación del conflicto, sino por el contrario; es un componente del conflicto asociada a la actitud que al ser potencializada constituye un recurso intrapersonal.

## Anexos

Anexo 1. Entrevistas a profundidad con Directivos Docentes.

### Entrevista 1.

Inteligencia emocional para el manejo de conflictos: una propuesta desde y para los Directivos Docentes del Distrito Capital.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	
FECHA	<b>ENTREVISTADOR: Er</b>
<b>viernes, 26 de octubre de 2018</b>	Yineth Díaz Macías: ErY
TIEMPO	<b>ENTREVISTADO: E</b>
<b>52:27 minutos</b>	Coordinador 1
LUGAR DONDE SE LLEVA A CABO LA ENTREVISTA	<b>PROFESION Y LUGAR DONDE SE DESEMPEÑA</b>
<b>Desde su casa por Skype, Bogotá D.C</b>	Coordinador académico y de convivencia, Colegio Distrital

Entrevistador: Buenas noches, mi coordinador 1

Entrevistado: Hola, buenas noches Yineth, ¿Cómo estás?

Er Y: Bien, por aquí coordinador 1 con la intención de hacer una entrevista, de la cual queremos grabar y pues quiero primero que me autorices hacer la grabación de la entrevista que te vamos a hacer esta noche

E F: Con mucho gusto Yineth

Er Y: Eh bueno lo primero que quiero preguntarte pues es tus nombres, ¿cuál es tu trabajo?, ¿qué haces? y en ¿dónde lo realizas?

E F: Mi nombre completo es coordinador 1, yo soy licenciada de la Universidad Pedagógica Nacional, allí estudié Física, Actualmente estoy trabajando con el distrito en el colegio San Francisco, allí estoy trabajando desde el año 2005, yo entré el primero de septiembre del año 2005, antes de ese de todas maneras estaba trabajando también con el distrito como profesor de

física, en Colsubsidio trabajé desde el 1999 hasta el año 2009, también a Colsubsidio en la parte privada como Coordinador

Er Y: ósea, ¿qué tienes un amplio panorama de lo que es la coordinación en colegios tanto públicos como privados?

E F: Sí, afortunadamente tengo las dos visiones, digamos de lo público y lo privado

Er Y: ¡ay qué bueno! entonces, en esas visiones, pero me interesa más que nos enfoquemos hacia lo público, quiero pues preguntarte coordinador 1, **¿Cuáles son los problemas más recurrentes en tu colegio?**, ¿qué es lo que más te preocupa a ti con relación a esas situaciones que se presentan en el colegio tanto con los niños, con las directivas, con los profesores y con los padres de familia?

E F: Bueno, yo diría que los... como en lo que uno puede encontrar en los factores asociados, no, a las dificultades de la función educativa de la institución se podrían hablar digamos desde dos frentes no, desde el ámbito de coordinador si hay algo que yo he visto muy frecuente en el colegio y tiene que ver con, digamos esa falta de identidad de liderazgo que adolece los últimos años la institución, desde que comenzamos a tener una rotación x para mi alta digamos de los rectores , no se ha podido llegar a posicionar una que cumpla con las expectativas de los profesores ósea desde el año que yo llegué hemos tenido cuatro rectores que digamos a la larga no son muchos pero los cuatro estilos eran completamente diferentes dos hombres, dos mujeres, actualmente pues el rector que nosotros tenemos él es muy administrativo es muy poco pedagogo él es un matemático , el pasó de ser directamente profesor de matemáticas de aula del distrito a ser directamente rector, y yo creo que es una de las críticas que muchos de los coordinadores hemos siempre puesto y manifiesto cuando el docente llega y directamente a la rectoría sin ni siquiera de pronto tampoco haber hecho algún curso de especialización o una maestría que tenga

que ver con la dirección de instituciones educativas, entonces digamos que eso ha hecho que en el colegio haya un clima laboral bastante pesado por un lado las tres sedes que tiene el colegio son muy diferentes a pesar de que estamos muy cerca relativamente porque he conocido colegios del distrito que tienen sedes y quedan muy lejos la sede más lejana te puede decir que queda a ocho cuadras que no son muchas en realidad pero somos muy completamente diferentes te puedo decir que nosotros a día a día no conocemos nada de las sedes salvo cuando ocurre algo extraordinario, cuando los coordinadores nos reunimos en reunión de directivos y conocemos algo de las sedes de paso nosotros nos reuniéramos una sola vez al mes pues no conoceríamos solo esa única vez al mes de las sedes y las jornadas ni se diga, entonces el clima laboral y la parte pedagógica el engranaje es muy difícil porque no hay una sola institución realmente siempre en la mesa en todos los espacios de gobiernos escolares de la institución siempre se habla de que hay sedes e instituciones diferentes y otro factor asociado pues tiene que ver con la comunidad Ciudad Bolívar no es una localidad que se caracterice siempre por cosas positivas aunque hay que resaltar que en el colegio yo me siento muy bien con los estudiantes, con los padres de familia, prima mucho el respeto todavía hay mucha identificación sobre lo que es el maestro, coordinador, el rector, bueno... entonces son casos muy aislados bueno pero no falta el profesor que quiere colocar de pronto poner una situación que incluso se haya presentado hace muchos años para decir que el colegio eh tiene problemas de agresión con los docentes o que hay mucha violencia cuando no es así, ya el colegio ha controlado muchísimas cosas en la parte de convivencia, la droga, las pandillas, por ejemplo en el colegio ya no hay pandillas hace muchos años y el consumo de droga ha bajado bastante ya no tenemos inclusive ingreso de la policía a la institución, hay muchas cosas que han mejorado pero pues evidentemente todavía sigue siendo objeto de muchas cosas que pasan en el colegio, eso pues obviamente juntando todas estas cosas

y adicionalmente pues diciendo que hay ausencia de los padres pues nos colocan en una parte difícil y es que en los últimos años hemos tenido unas altas tasas de reprobación de deserción que por ejemplo la reprobación global ha llegado a ser del 22% lo que pasa es que pues obviamente eso se maquilla con algunas cosas, siempre se habla más o menos del 16 y 19% y la deserción que ronda el 15 y 18% pues termina diciendo la secretaría de educación que es del 9, 10% que es de todas maneras muy alto esto es lo que yo diría a grosso modo las cosas que más sensibles que pasan entonces como te decía por una parte no hay un coeficiente de la dirección en cabeza del rector y pues por el otro lado la desintegración que hay de los profesores no solamente de las sedes sino también de la sede propia de cada una de ellas no hay una unión la tarde tal vez se caracteriza un poco más por tener los profesores un poco más unidos que la jornada de la mañana.

**Er Y:** ¿Bueno, yo quiero devolverme un poco a lo que hablaste ahora rato lo primero que me dijiste es que han tenido una alta rotación de directivos yo quiero que me cuentes un poco que es lo que pasa, por qué esa rotación? ¿Qué genera esa rotación de los directivos? y me hablaste de los rectores pero no me hiciste relación a los coordinadores.

**E F:** eh pues realmente también estamos rotando los coordinadores, lo de los rectores y coordinadores eh a ver cómo te digo son cuatro rectores todo comenzó, con la deserción de los coordinadores realmente y por el clima el mal clima escolar que había en el colegio, eh el primer coordinador que se fue, fue por amenaza y fue por amenaza de los mismos profesores entonces el coordinador académico que quería, era muy buen coordinador quería desarrollar muchas ideas académicas si no que era de una política muy vertical tenía que hacerse las cosas como él quería y el tiempo que se necesitaba no era un coordinador que realmente negociara las cosas, entonces llega el punto en el que los profesores especialmente los de la mañana, lo explotaron y

empezaron a enviarle panfletos y memes y cosas por el correo a él, la gente comenzó a negarse a que se recibiera cosas por el correo institucional, etc., bueno, y entonces a pues este coordinador le toco acudir a la secretaría de educación y ya cuando una sensación de amenaza inminente por parte de los docentes pues el coordinador se fue y detrás de él se fue la compañera coordinadora delicada y después se fue la otra coordinadora después se fue la rectora por las mismas amenazas porque entraron como en un apoyo por lo que estaba pasando con los coordinadores y digamos que llegaron días oscuros de mejor dicho quién manda en el colegio si los profesores o los coordinadores y el rector y pues desembocó que se fuera la primera rectora cuando volvió y sucedió lo mismo con la otra rectora pues decidieron entonces mandar otro rector, digamos como cambiando la figura femenina hacia la masculina y pues fue un cambio bastante digamos negativo para el colegio el rector duro si no como dos años y había mucha negligencia en cuanto a la administración sí, todo lo hacíamos los coordinadores el rector estaba solo de oficina también se fue detrás, y actualmente tenemos un rector, después de la salida de todos esos coordinadores también llegaron unos nuevos coordinadores que entraron en periodo de prueba dos llegaron y volvieron y se fueron por la situación tan pesada del colegio y pues bueno actualmente finalmente quedamos siete coordinadores que digamos estamos en un proceso di tu hace tres años, la última coordinadora llegó hace un año y medio esa es la situación.

**Er Y:** osea ¿que el más antiguo de todos los coordinadores eres tú? osea, ¿llevas trece años?

**E F.** Sí señora, exactamente yo soy el más antiguo.

**Er Y.** Y ¿te tocó vivir esa salida de los compañeros?

**E F.** Sí efectivamente, de los compañeros y obviamente de muchos profesores no, pues los profesores en esa época que estaban cerca de la pensión o que ya estaban pensionados pues algunos inclusive de la situación tan pesada que había en el colegio decidieron culminar con su

proceso de pensión y más bien alejarse de esas tensiones que habían en el colegio porque el colegio estaba muy sectorizado había marcados tres bandos de profesores en la institución

**Er Y.** ¿Esto coincide con las unificaciones?

**E F.** Que si coincide con qué Yinethcita

**Er Y** con las unificaciones de las sedes de los colegios que antes eran separados

**E F.** no, no, por supuesto que no de eso no tuvo impacto hablando así del clima escolar no y obviamente sé y por toda la historia que he conocido del colegio que hubo mucha resistencia a que las sedes las dos sedes de primaria se incorporara con la sede más grande que es la de la bachillerato pero digamos que eso fue un proceso en comparación de lo que tuvimos que vivir con los rectores muy suave realmente no generó mayor conflicto esos fueron derivados más bien de la como te decía de la imposición pedagógica que venía de ese coordinador de la jornada de la mañana

**Er Y** Ya, ¿cuántos estudiantes tiene el colegio?

**E F** Actualmente nosotros tenemos una base promedio de 3800 estudiantes osea cada año ese número de 3900, baja a 3700, actualmente tenemos más o menos con la deserción que se ha dado este año en 3650 más o menos tenemos en este momento

**Er Y.** Y entonces, ¿esos están divididos en dos jornadas? ¿Por eso me decías que eran casi 6 colegios?

**E F** Sí señora, dos jornadas y tres sedes

**Er Y** Ok, bueno entonces eh me falta que me cuentes un poco de los problemas me dices que no hay pandillas que el problema es básicamente falta de liderazgo ¿Qué otros problemas detectas tú con los estudiantes?

**E F:** Bueno los estudiantes te puedo decir en simples palabras no hay motivación ellos no tienen un horizonte educativo en términos generales eh siempre uno escucha en todas las comisiones yo hago parte de todas las comisiones de todo el bachillerato que los estudiantes no hacen que las familias no vienen pero cuando uno va a las comunas del asunto el no hacer está detrás de la desesperanza de algo pues si tú sabes que el estudiante no se siente muy motivado a hacer algo es porque no tiene un horizonte próximo un futuro tangible entonces ellos van simplemente o por que los mandan o porque es su obligación pero no hay un cambio todavía sustancial frente el porque estamos sí detrás de eso hay una pretensión profesional o inclusive laboral porque muchos tienen la idea de conseguir dinero pero no piensan es en trabajar pues entonces se extraña aunque digamos la mayoría de estudiantes en décimo y once y sí piensan en trabajar para conseguir sus propias cosas pero no tienen una mirada muy próxima al ingreso a la universidad inclusive este año tuvimos de las primeras sensibilizaciones que hicimos con los grados onces no detectamos ni siquiera un estudiante que por lo menos a marzo haya decidido una carrera que dilata la universidad son muy escasos y pues digamos no dice que las cosas estén mal por ejemplo los resultados del ICFES que nos llegó la semana pasada nos colocó en muchísima mejor resultados que los años anteriores este año logramos por lo menos que en la jornada de la mañana que 18 estudiantes estuvieran dentro del promedio de 300 a 377 que es un número interesante de haber conseguido y digamos lo que te quiere decir es que ellos son muy pocos expresivos mas no significa que no tengan cosas en su cabeza eso no dice que tengan planeación ellos viven al día pues me tocó presentar el examen bueno allí están mi resultados eh pues sé que ahorita 3 o 4 estudiantes ya tienen cupo asegurado por ejemplo en la nacional pero no te puedo decir que eso haya sido el objetivo desde el comienzo del año, bueno entonces más aún peor es el asunto de la primaria porque no quiero referirme solamente en el bachillerato las

sedes de primaria se han convertido te lo voy a decir en palabras sencillas como en una especie de guardería los padres solamente van a la institución la mayoría eh solamente los días que se citan a entrega de informes escasamente cuando ellos saben que son talleres que son cosas hechas por orientación por la coordinación ellos no asisten solamente van a la entrega de los informes que eso ratifica pues lo que decía en la ausencia de los padres en el proceso educativo eso es muy acentuado que tenemos a favor que la asistencia a la entrega de los informes sí ronda prácticamente el 95% de asistencia que es muy bueno digámoslo así pero no es más si no eso, no trasciende, entonces allí hay algo grave que nosotros no hemos podido de alguna manera aprovechar no cuando los papas van, claro pues hemos cambiado muchas veces los estilos de la entrega de los informes que sea en escuela abierta que sea por grupos los estudiantes que van mejor los que tienen mayores dificultades los que están repitiendo bueno hemos implementado varias estrategias pero bueno todo deriva en lo mismo el padre regresa a su rutina de trabajo y el estudiante regresa a su rutina de ir a estudiar.

**Er Y.** Con los profes, ¿con los profes qué es lo que más te preocupa a ti qué es lo que ves tú que no funciona?

**E F.** Pues yo diría Yinethsita que es, mm hay un gran porcentaje de maestros yo los puedo catalogar en tres grupos los comprometidos, no importa cuál es la circunstancia del padre del estudiante del colegio mismo van trabajando hace días cuanto te podría decir del 100% te podría enumerar fácilmente un 40% que pasa con el otro 60% el 30% son docentes nada comprometidos solamente van dictan sus clases s estuvo no estuve llenan una planilla y escasamente por que varios docentes que no llevan ni registró de notas van reciben su sueldo y eso es todo y el 30% para completar el 100% son docentes que son muy indiferentes a todo que no están ni aquí ni allá pues uno los pone a trabajar y trabajan pero si uno no pide nada ellos no

hacen nada más lo mismo pasa con el estudiante si el docente está muy comprometido trata de que el estudiante trabaje aprende por este lado que sea por el otro que si fue con esta guía entonces con la otra que si no fue ese método entonces con el otro este 30% va a su clase el estudiante no pudo y hay no va a dar más es el tipo de estudiante que para los procesos que hay de bueno de eso 30% de docente pues ármelos critica gestiona la gestión directivo la del rector coordinadores que no hay equipo directivo que aquí todos está funcionando mal pero expresan algo pero estos otros no dicen nada a duras penas uno sabe que está pasando por sus mentes

**Er Y.** Ya y ¿con los administrativos?

**E F.** algo pasa en el colegio yo he conocido varios colegios donde los administrativos es un ente muy separado del gremio del docente este colegio no es la excepción digamos puntualmente en mi colegio hay una buena relación entre administrativos y los docentes a que me refiero al saludo al cordialísimo se identifica quienes son etc. pero no se meten para nada con los otros y en la parte administrativa digamos como que nada uno se mete en su rol la de la biblioteca en su biblioteca, la secretaria en su secretaria y cada uno en su dependencia ellos son muy unidos ellos son siete y ellos siempre estand desayunando pero ellos no tienen mucho contacto con los profesores y lo mismo los profesores para con los administrativos

**Er Y.** Bueno, es un panorama bastante complejo no, entonces así de complejo **¿tú que sientes y hablo concretamente de tus emociones, tu cómo te sientes frente a esta situación?**

**E F.** bueno pues todas las mañanas que yo llego al colegio pues uno tiene la idea de hacer un día de trabajo lo más productivo posible entonces una de las cosas con las que yo trato de trabajar pensar en que estas ideas parciales que tienen los profesores comprometidos los no comprometidos los imparciales es tratar de meterles en un ejercicio de hacia dónde vamos trazarnos una meta entonces esa pregunta es siento desmotivación desilusión pero esto como

caerse un día eh limpiarse las rodillas y volverse a parar todos los días hago el mismo ejercicio entonces peleo diciéndolo en un sentido hablándolo en yo he sido una persona que propicio hacia la dirección local control cuando las cosas fallan por lo menos una profesora nunca en todo el año llega temprano nunca es nunca yo por lo menos cuando entre al cada en el 2013 he querido que el rector por lo menos le haga un llamado de atención por escrito o que le abran una investigación y no ha sido posible entonces que pasa con eso pues obviamente cada año tenemos docentes que llegan más tarde se van del colegio tienen horas libres y se van del colegio entonces eso tiene ciertas tensiones y que a mí me genera desconcierto que el rector que es la máxima no tome cartas en el asunto siento también desmotivación muchas veces yo por lo general era unos de los coordinadores que se quedaba hasta muy tarde en el colegio y ya pues no siento ese deseo de darle más tiempo extra a la institución pero no a eso no ha mermado, lo veo desde la parte injusta de lo para que permanecer tanto tiempo en el colegio si desde la cabeza no se cambian algunas cosas básicas, por otro lado hay otras motivaciones que no si no de los logros académicos por ejemplo lo que te decía de los grados onces porque estos últimos tres años hemos tenido mejoramiento muy bueno pero por que también tenemos un programa hay muchas cosas pero pues como cada uno se encierra en sus roles de coordinación entonces no se avanza todo está bien y nadie hace realmente para intervenir los factores que realmente que hacen cada una de las dependencias está bien entonces pues desilusión desmotivación por eso hay ilusión en que el colegio sea posicionado me siento feliz cuando pasas como te digo que no hemos vuelto a tener pandillismo armas blancas por lo menos este año no he hecho la primera incautación de arma de droga pues sí que encontré droga solamente un caso en este año un año de estudiante de decimo, robos si muchos esto si se me había olvidado mencionar esto es el pan de todos los días el robo de celulares se está implementando también en el colegio pues también tiene que ver con

los padres no colaboran con que los estudiantes no lleven estos elementos a la institución y como pues no pasa nada cuando roban un celular me refiero desde la parte judicial pues eso será un fenómeno que tenemos que afrontar todos los días.

**Er Y.** Eh quiero hacerte una pregunta concreta y es cuéntame un caso que hayas tenido que atender estos días y que se haya puesto en juego muchos de tus sentimientos y de tus como te digo hasta la moral se haya puesto en juego no sé si me puedas comprender lo que intento preguntar

**E F.** si te voy a mencionar por ejemplo hace dos semanas dos semanas atrás que estuvimos en la semana cultural y que tuvimos la semana franciscana semana previa antes de ingresar a la semana de receso yo tengo un compañero docente que él está haciendo doctorado es un profesor que siempre ha sido muy crítico de la rectoría de la gestión directiva y a veces hablando muy peyorativo de los coordinadores del equipito directivo eso en fin hay que resaltar que tu forma de siempre cuestionar tan fea tiene algo de razón ósea ha algo de fondo es la persona que critica con fundamento y más lo hace y si hay algo que pasa en el colegio y es la ausencia de queja los docentes se quejan mucho en los pasillos en reuniones pero cuando son los espacios de gobierno escolar no lo hacen entonces cuando tienen que escribir no lo hacen cuando hacemos la evaluación institucional no llenan la evaluación institucional en las observaciones no los escriben entonces es un más de quejarse por los pasillos que realmente por entre docentes que realmente antes los entes que realmente competen y utilizando los debidos procesos entonces este profesor resulta que resulta que está haciendo este año el doctorado y este año el rector después de mitad de año le dio diez días de permiso cuando el rector puede dar si no tres días de permiso porque entonces le tocaría ir a secretaria de educación creo que tú ya sabes de esa figura y él es de los que inclusive le facilita la vida al compañero y entonces el profesor lo que hizo fue denme los

tres días y yo le pago a un profesor de la jornada de la tarde para que venga contra-jornada para eso según el pero pues ahí es cuando comienzan las cosas a funcionar mal y tú me decías cuéntame una situación entonces eso es desmoralizante porque hablamos de un profesor que critica mucho que le pone toda la clase de piedras al proceso habla re-mal del rector de todos esos pero si el rector con tal de que visualizar las cosas con él se permite darle diez días para que esté ausente del colegio diez días en donde también no haya guías donde no hay nada según el dejó trabajo organizado pero no pues evidentemente no es así entonces esa situación es bastante complicada porque uno sabe que hay profesores que en el año jamás han pedido un permiso y el cuándo va a pedirles permiso les pone todas las trabas del mundo ósea él ha llegado algunos puntos donde a algunos profesores les da unas facilidades impresionantes por lo menos antes de mitad de año se fue una profesora para Cancún y le dio toda la semana antes de la semana que teníamos receso de mitad de año de nuevo los mismo cinco días y casi que redondeo por lo de los jurados de votación y votaciones que hubo antes de mitad de año entonces no hay un equilibrio en eso entonces tú me decías me preguntaría por que sientes tanta rabia con eso por lo que estudiando ahorita yo estudiando actualmente no le he pedido ningún día de permiso en este año y no significa que no lo vaya a pedir o que si lo voy a pedir no me lo vaya a dar si necesito lo hago él ha llegado a este tipo de administraciones de que yo te digo que si con tal que me dejen en paz con tal que no hablen mal entonces esa situación me tiene bastante preocupado porque se está extendiendo a muchos más docentes y la ausencia de docentes todos los días es altísima por los permisos que el da indiscriminadamente.

**Er Y.** Bueno y como manejas esas emociones que surgen a diario y que se mantienen porque veo que son una cantidad de dificultades que se han mantenido en esos 13 años

**E F.** Pues digamos que trato de utilizar como criticaba ahora a los docentes que no utilizan el debido proceso y entonces en reunión de directivos yo he mandado cartas he puesto puntos para ser tratado el registro de asistencia el ausentismo de docente duramos te voy a contar dos meses tratando de diseñar un documento que se iba a ser entregado a los profesores en el mes de julio y pues mira ya estamos finalizando casi octubre y mira yo creo que ya no se les va a entregar a los profesores en donde decía que el docente se tenía que registrar que tenía que pedir permiso habían una serie de cosas que se cambiaban allí y que eran objeto de observación del profesor los lugares de acompañamiento hay profesores que nunca hacen acompañamiento eh hay profesores que no llevan registro de notas y hay profesores que cuando se suben las notas a la plataforma no las suben otro día toca cambiar las fechas por el incumplimiento de los profesores bueno hay unas serie de cosas que estaban en ese documento que no fueron entregadas pero no fueron lo único que yo le he pedido por escrito e inclusive hay cosas que he pedido con copia a la dirección local pero siempre busca la forma de dilatar las cosas que digamos también es otro factor presupuesto que el maneja es completamente solamente él tiene el máximo control antiguamente la rectora con la que empecé ella sentaba los docentes y decía voy a hacer esto con las agendas que me aconsejas o propuestas el carnet cual le gusta cual no le gusta ósea la más viable este señor jamás nos pregunta nosotros no sabemos cómo se agenda nada nada y el presupuesto que se está invirtiendo en mantenimiento es supremamente elevado prácticamente el 90% de presupuesto se está llevando a mantenimiento de la planta física

**Er Y.** Entonces como hacen con proyectos y procesos académicos

**E F.** Pues tú acabas de hacer una preguntar que me hace reflexionar sobre algo como hacen el asunto que yo te he venido diciendo que yo soy el que hago yo no recuerdo en ninguno de los siete coordinadores que alguna vez se haya parado allí delante de todos quiero que hablemos del

inconformismo quiero que hablemos de la jornada quiero que hablemos de incumplimiento laboral de lo de las notas yo veo a ellos a mis compañeros coordinadores en ese aspecto y algo más grave que tiene que ver que tres de los coordinadores actualmente son compañeros míos ya hicieron la maestría en dirección y gestión de entes que hicieron en la universidad de la sabana y que ha cambiado absolutamente nada en este momento con lo del ascenso del escalafón tenemos un porcentaje grandísimo de docentes que hacen parte del escalafón y que han utilizado los recursos de la secretaria para estudiar pero eso no se transforma en cambios sustanciales dentro de la institución nosotros actualmente tal vez el 15% del estatuto y el otro 75% debe ser nuevo eso no se traduce y pues si peor para los directivos como te digo casi todos han hecho ese tipo de maestría pero no hay como una planeación como tú me haces que hacen para gestionar los proyectos es lo que cada uno tenga en su cabeza entonces esto es un diario de que todos los coordinadores tratamos de hacer las sedes si en este momento tengo planeado un proyecto académico pues lo ponemos a rodar pero primero un ciclo inclusive al señor se le ocurrió dividirnos por ciclos yo antes era el coordinador hacer funcionar las sedes y ahora estamos por ciclos entonces eso nos ha fragmentado terriblemente entonces los proyectos.

**Er Y.** Ósea que ya son, me decías 6 colegios entonces ahora al dividir por ciclos entonces son más colegios

**E F.** si correcto, si señora, si porque ya no tenemos tiempo ni siquiera de socializar entre compañeros, él dice en la reuniones de los lunes bueno hálense él nunca llega con una agenda de trabajo los días lunes bueno hoy vamos a hablar de esto y ya así son las reuniones de los lunes no hay estructuración si no hay una estructuración una planeación de una reunión de directivos pues menos va a ver en todos los frentes que se hace en el consejo académico en el comité convivencia en cada una de las dependencias comisión de evaluación pues los cada uno haga por

ejemplo nos tiene divididos y yo soy el único de los coordinadores que asiste a las cinco reuniones de área ningún no de los otros asiste que si podría decir yo ya no vuelvo podría digamos poder esa excusa de decir no o todos asistimos o nadie asiste pero no todavía no estoy en esa disposición porque eso me debilitaría como en el trabajo sé que el dejar de hacer cosas no me fortalece sino todo lo contrario me quita por un lado el poder por que hay que decir el estar empapado de todas las cosas le permite a uno de alguna manera gestionar y liderar cuando uno comienza a tener el colegio fragmentado uno por pedacitos uno ya no puede liderar si no solo su territorio y digamos que todavía soy un referente en el colegio para la toma de decisiones es decir afortunadamente en medio de todo ese caos que te he comentado el rector si me busca para mucha toma de decisiones cuando tiene duda si es de presupuesto él no me pregunta nada y si es cuestiones académicas cambio de horario que transformar aquí allá si digamos yo soy un punto bien referente para el

**Er Y.** Frente a todas esas emociones ¿cómo lo dices? ¿Lo dices? o ¿te lo quedas callado?

**E F.** Usualmente yo, lo expreso en las reuniones de directivas yo esas cosas no me quedo callado pero hay algunas cosas que evidentemente yo no digo allí y las expreso en otros espacios como por ejemplo en las reuniones de área te voy a decir uno hace digamos como asume una estratégica y es donde los profesores dicen bueno pero necesitamos que esto cambie cuando me lo dicen a mi yo siempre les respondo pero ustedes me lo dicen a mi como si todo tuviera el poder de cambiar todo y todos podemos y en estos días que vuelve y juega y yo dije institucional las puse en nadie se ofreció para eso estamos hablando en la reunión de proceso comunicativo y una profesora dijo si pero es que esa evaluación no sirvió de nada y debemos de hacer una así y yo le sugerí pero hagámosla pero ustedes se quedan en propuesta y si el coordinador o alguien más hace ustedes tiene que comenzar a apropiarse esa forma de proponer y aquí está mi propuesta

y la pongo a rodar pero ellos son más de la queja y no de traer soluciones entonces digamos que últimamente trato de decirles a ellos tú me dices cuál es tu medio de canalización para todas esas sensaciones negativas que tú tienes tratar de incorporárselas a ellos también yo me siento mal en el colegio porque no hay organización entonces yo les hago ver las formas de cómo organizarse en el colegio peor no puede estar en manos de un coordinador que tiene que estar en manos de todos por ejemplo lo que te está diciendo lo del ausentismo me duele profundamente que después de tantos años que esta profesora nunca ha cumplido te puedo que decir que hace dos semanas de cuantos días ha faltado la profesora al colegio y ya ronda los 63 días que es un número ósea es escandaloso porque un profesor que haya faltado 3 o 4 días entonces yo decía cómo hacer para descargar ese odio o pues cuando yo le digo a un compañero mira te recomiendo la hora de llegada actúen no traten de asumir esa posición si no que trato que ellos también hacen parte del control social si ellos se sienten mal por una situación que está pasando en el colegio que ellos traten ser parte de las solución por lo menos cuándo se hacen cambios pedagógicos a ver a quien le corresponde a ver que lo haga el rector el coordinador pero ellos no se hace parte de eso entonces la forma de canalizar esas desilusiones es a veces poniendo todo a que haga una catarsis se quejen pero comienzo a decirles como lo hacemos como lo proponen canalizo de esa manera y que quejen con la persona que es tú me preguntabas como haces para todas esas cosas yo se las digo al rector pero son muy pocos los profesores que algunas se le han sentado allí frente al a decirle no estoy de acuerdo con esto el resto se quejan pero como te digo se quejan fuera de la rectoría allá no son capaces de hacerlo cuando tenemos reuniones generales vuelve y juega vuelven y hablan los tres o cuatro que te acabo de mencionar nadie más así estén reventados así estén desilusionados así sepa que acaban de decir que el rector es lo más picho lo más pésimo que los tiene negreado allí delante de él no lo dicen siempre son los mismos actores entonces la

forma de canalizar es que yo en esas reuniones los ínsito y los meto en líneas que de que hay que cambiar las cosas para uno que no van a seguir las cosas antes mejorando pero bueno hablando de las emociones este año hice algo que en todos los años de mi vida laboral no había hecho fue levantarme de una mesa e irme entonces después de que el rector no me prestó atención entonces dije mire si ustedes están dispuestos a seguir en este asunto lo siento pero no estoy dispuesto a esto ahí si todos me llamaron espere no discúlpeme pero cuando hagamos una reunión seria vuelvo a la reunión y así

**Er Y.** la hicieron seria después?

**E F.** no, eso obviamente no quedo como una anécdota y ya

**Er Y.** Digamos que te sales del colegio terminas tu jornada pasaste un día de estos que me estas describiendo y **¿que haces tú con toda esa carga que tienes?**

**E F** yo he pensado en muchas veces que pasaría conmigo si me fuera del colegio o si se fuera el rector las dos posibilidades he mirado y digamos yo no me quiero ir del colegio pues porque uno tiene ideales en el colegio como te decía en el colegio yo si tengo visto un colegio como un colegio ordenado con buenos niveles académicos con unos niveles mínimos de calidad hablando no solamente de la calidad educativa si no calidad de vida y más que nuestro lema tiene que ver con eso y entonces si yo me llevo a ir así pues que te diría pues trataría de ser lo más proactivo que fuese en los otros colegios ese ha sido mi personalidad y creo que hay algo importante que decir y es que es las personas que nos metemos a esto seguramente no nos metemos para ganar dinero cosa que si puede decirse de muchos profesores es decir yo conozco muchos ingenieros que se postularon para ser profesores y de pedagogía cero dictan unas clases como si estuvieran en digamos de una forma muy magistral y ya de pedagogía no hay nada ni siquiera pedagogía de amor ni de su propia asignatura en nuestro gremio creo que no pasa mucho pues hay unos que

coordinadores el colegio de ese compromiso desde los coordinadores si me quejo de asistencia la de ellos no es la más ideal y ellos viven quejando de la asistencia de los profesores cuando ellos ni siquiera cumplen no hay compromiso pero yo no puedo decir que todos los coordinadores alguna vez se metieron a ser coordinadores se metieron a hacer algo desde la coordinación si no para ganar más dinero y yo soy uno de las personas que estoy convencida que quiero ser coordinador porque quiero hacer algo dentro de una institución y no solamente por ganar un 20% más lo que hago aquí lo haría en otro colegio.

**Er Y** Pero no me respondiste mi pregunta terminas el día a ¿qué horas sales del colegio?

**E F** generalmente estoy saliendo a la 1:30, 2 de la tarde

**Er Y**, Sales a la 1 de la tarde, y tuviste las dificultades con el rector, con los profes, con los estudiantes y tú qué haces con esa carga emocional que llevas tuviste mal genio tuviste frustrado desmotivado con ira con alegría **¿qué haces?**

**E F** No, ya te entendí generalmente si yo salgo con eso del colegio no me lo llevo ósea no llego con eso a la casa eh trato de que eso se quede allí en la puerta y al otro día retornar te debo confesar que si pase por unos años difíciles cuando comenzaron a llegar los rectores que reemplazaron a los dos rectores que te mencione que habían unos días muy muy negros que estuve buscando que me trasladaran como fuera de colegio porque tenía el colegio metido día y noche en la casa pero decidí como personal que esas cosas no pueden trascender a mi vida personal y actualmente lo aplico yo puede hacer que haya tenido la diferencia más grande con el rector me siento digamos frustrado agobiado de malgenio siento algo en mi corazón pero ya apenas llego a la casa se me quita eso lo mismo puede suceder con algún profesor cuando alguno a tenido una diferencia pedagógica si lo intentan ultrajar a uno que es como lo único que me desestabiliza desde el corazón trato de hacer catarsis en la casa o de llegar al otro y hablar con el

profesor y ya dejar eso en el pasado pero en general trato que no trascienda del horario porque si no me quedo ahí enganchado y no que pasa al otro día trato de recoger digamos esas que quedaron pendientes para trabajar con algún profesor y generalmente no adopto la postura que podría ser inmadura de salir sin hablar con el ayer y seguir sin hablar hasta cuando se me dé la gana no al otro día yo llego lo saludo y otra vez a arrancar el día porque hay que hacerlo uno no se puede quedar allí en el conflicto

**Er Y** bueno y repercusiones, consecuencias de eso, de pronto en tu salud, eh en la casa con tu familia, eh no se con los amigos eh bueno

**E F** bueno, yo si te podría decir sin temor a equivocarme que soy una persona hipertensa y seguramente la hipertensión que tengo es derivada de unos años que viví muy muy tenaces en la sede en mi horario de trabajo se estaba convirtiendo de 5:30 y salía del colegio 6:30 o 7 ósea inclusive salía después de los compañeros docentes de la tarde porque me sentía brumado quería hacer de todo en el colegio y pues cuando me enferme también el médico me dijo usted no puede dedicar más del tiempo necesario a la institución y entonces comencé a mermarle a tratar de no traerme trabajo para la casa fuera de que salía tan tarde llegaba a trabajar a la casa derivado a eso yo creo que tiene gran responsabilidad la hipertensión que tengo y que si me ha, digamos también unos periodos donde sufría de unas migrañas impresionantes todavía sufro de ellas pero ya son muy ocasionales ya no son tan frecuentes pero lo que te digo fue una decisión personal tratar de no traer las cosas para la casa y no prolongar el horario de trabajo llégume el agua donde me llegue si porque yo creía que el quedarme en el colegio que eso iba a mejorar los problemas del colegio y no yo finalmente después de muchos años darme cuenta que no es así si uno no tiene un equipo de trabajo si todo el mundo se va para la casa y esta se ha olvidado del colegio pues yo por qué no lo iba a poder hacer y eso no significaba que el colegio no me

interesara yo decía eso no me estoy llevando la responsabilidad es porque no me interesa el colegio no el colegio me interesa muchísimo pero también necesitaba mi espacio para descansar y mi familia en fin

**Er Y.** Bueno y cuando estabas así de alterado en tus cosas, ¿con tu familia como te iba?

**E F** no pues muy mala yo casi no tenía mucho contacto con ellos inclusive soy separado y pues ahorita tengo otra relación digamos de muchos años atrás eh te puedo decir grandes factores como esos contribuyeron fuera una persona separada enormemente por que la familia está en un plano que no me correspondía muy inferior para mí era trabajo y pues me toco sentarme organizar las escalas de valores entonces tú me dices para mí si el trabajo es muy importante si es muy importante mi fuente de sustento es esa pero no es ya lo primero para mí lo primero es mi familia y mi descanso y ahí si viene el trabajo

**Er Y** ok coordinador 1 no sé si quieras comentarnos algo adicional

**E F** si yo creo que te diría que esas preguntas que tú me has hecho pues lo hacen reflexionar mucho, bueno alguien una vez me hizo una pregunta si usted pudiera devolver el tiempo otra vez se mandaría a ser coordinador yo digo que sí porque esto es que es algo que nace hay algo que lo atrae que lo convoca a uno cuando uno está en una institución y cuando uno ve que las cosas son injustas cuando uno ve que no es equitativo que el colegio podría estar mejor organizado que el colegio podría tener unos mejores resultados un mejor desempeño entonces el haber tenido también la experiencia en el ámbito privado también me hizo decir por qué en el colegio público no se puede porque no tenemos las mismas condiciones económicos que eso no iba en eso yo creo que la organización de un colegio y una buena administración hace la diferencia pero lamentablemente en estos años me he dado cuenta que uno solo no lo puede hacer definitivamente uno necesita un equipo para hacer que se necesita una buena estabilidad

emocional también hay que decirlo te voy a decir una cosa muy importante de todas las cosas negativas que el rector en medio de todo es que es bueno ese señor nunca lo veo desestabilizado para nada nunca lo veo que se angustia que por que el profesor no esta le da cinco días el si piensa mucho en el prójimo tranquila profesora tranquilo profesor que necesito él es una persona muy dada a eso pero él no es de lo que se pone en el zapato del que debe asumir la ausencia del que se va él no es de esas personas entonces digamos que hay una parte positiva que es esa que emocionalmente no lo he visto desequilibrado o amenazado en su estabilidad emocional cosa contraria que si me ha pasado entonces digamos que también tiene que ver con la posición de poder no él es el rector y yo soy uno de los siete coordinadores entonces es difícil digamos hacer una mirad digamos de equipo cuando realmente nosotros somos un grupo de coordinadores que eventualmente nos reunimos entonces pues me hace reflexionar con tus preguntas frente a lo que yo hago al día si pudiera cambiarlo que si me ofrecieran una rectoría por lo menos en el colegio no lo haría seguramente hay muchos vicios que hay que cambiar como decidí hacerlo en la coordinación pues yo iba a ser coordinador en el colegio donde yo estaba pero primero que pensé pues como iba a ser mi vida enfrentándome a todos esos compañeros que sabía cómo son de complicados entonces no decidid ir en un colegio nuevo y fue la mejor decisión, pues por que pese a todas las cosas malas que han pasado te voy a contar que ha sido una experiencia muy bonita sigo siendo una de los coordinadores de referencia ósea no yo creería que de los coordinadores que sería uno de los que menos la gente diría que se vaya eh, hay algunas situaciones personales si te digo son tres cuatro del grupo de 150 profesores no son más y estos es una cosa para ir trabajando todos los días no hay una receta como por ejemplo a veces uno pensaría el diario de matemáticas yo siendo profesor de matemáticas física en donde yo puedo abrir el año y comenzar la misma clase que comencé el año pasado hace dos años, todavía hay

profesores que tienen cosas así la coordinación no funciona de esa manera ella cambia todos los días con el accionar de la gente con su disposición y pues desafortunadamente si se ve comprometido emocionalmente y lo mejor que uno puede hacer es mantener la calma porque pues yo estoy hay días de mucha angustia prefiero irme y prevalecer sobre mi salud mental que quedarme librando una batalla que no vaya a ganar pero resulta que le otro día después de haber pensado en bajarme del barco vuelvo y me subo y navego entonces para otro lado

**Er Y.** Lo que hay es un ir y venir con eso

**E F.** Si señora

**Er Y.** Somos como masoquistas a veces

**E F.** Si

**Er Y.** A bueno mi coordinador 1 te agradezco mucho la entrevista eh esta entrevista va a ser posteriormente digitalizada y pues vamos a extraer de ella mucho material que nos para nuestra investigación y te agradezco mucho que hayas sido tan generoso conmigo y hayas compartido conmigo toda esta experiencia

**E F.** Vale Yineth muchísimas gracias también por el espacio de reflexión es muy importante que se dé

## **Entrevista 2.**

Fecha: lunes, 22 de octubre de 2018

Entrevistador : Yineth Díaz Macías

Tiempo: 33:59 minutos

Entrevistado: coordinadora x

Lugar: Bogotá D.C

profesión: Coordinador

lugar de profesión de desempeño: **colegio**

**público**

**Entrevistador.** ¿Nos autoriza a grabar la entrevista del día de hoy?

**Entrevistado** Sí.

**Entrevistador.** Entonces vamos a empezar coordinadora

**Entrevistador.** En el ejercicio de la coordinación ¿qué es lo que en estos momentos más te preocupa con relación a los conflictos y problemas que traen los muchachos, los profesores, las directivas institucionales?

**Entrevistado.** Bueno, lo que más me preocupa a mí es la falta de compromiso de los nuevos docentes que están llegando. Esa falta de compromiso pues se refleja en que no les interesa la formación de los muchachos, les parece que eso no es importante. Si, como esa frescura, ese dejar hacer de los nuevos docentes. Es una de las cosas que me preocupan.

**Entrevistador.** ¿Por qué eso es lo que más te preocupa?

**Entrevistado.** Porque es que estos muchachos necesitan más, que cuando por los menos yo empecé a trabajar. Porque cuando yo empecé a trabajar... hace algunos años...hace hartos años

**Entrevistador.** ¿Cuántos años llevas tú de coordinadora?

**Entrevistado.** Yo llevo de... bueno de coordinadora llevo desde el año 90

**Entrevistado.** 28 años, y no diga atrás de ser maestra, entonces antes había familia, ahora no hay familia, lo cual quiere decir que los niños necesitan más de nosotros en orientación, en apoyo, en acompañamiento, y eso está declinado.

**Entrevistador.** Bueno estás tocando el tema de la familia. ¿Cómo describes entonces, sino están viviendo con familias, como es esa convivencia de los chicos?

**Entrevistado.** Pues los chicos, eh...la...quien los está formando es la calle. La mayoría de nuestros alumnos la mamá se va las cinco de la mañana y llega a las siete u ocho de la noche y el muchacho en la jornada contraria pues está en la calle. Está solo generalmente o acompañando a

sus hermanitos entonces y cuando se han hecho las entrevistas, las evaluaciones a los padres de familia los chicos a gritos piden que los escuchen, que los acompañen los papás porque no, no tienen familia por eso nos necesitan mucho estos muchachos.

**Entrevistador.** Bueno, ósea que tienes por una parte la preocupación de los profesores de falta de compromiso y por otra parte tienes a unos niños que no están siendo acompañados más que por la calle ¿qué problemas vives con eso, con esas situaciones en el colegio, como se manifiesta esa dificultad en el colegio?

**Entrevistado.** Pues es evidente que la falta de valores en los niños, el comportamiento de un niño que tiene el acompañamiento de su casa es muy diferente al que no lo tiene. El que no lo tiene es un muchacho problema que viene a infringir los valores, es un muchacho que se está metiendo en problemas con bandas, con pandillas, es el muchacho fácil de captar para problemas de drogas, para problemas de alcohol, para la misma delincuencia, porque no hay familia.

**Entrevistador.** Cuéntame un poquito sobre uno de los problemas que hayas atendido en estos días. Así como más...

**Entrevistado.** Bueno por ejemplo tengo el problema de una niña, que la niña está sola en la tarde, eh la niña está metida con problemas de pandillas, la niña ha participado de en problemas de peleas con las pandillas, es más en estos momentos la niña pertenece a dos pandillas rivales con la mamá se ha tratado de hablar y de hacerle claridad en qué riesgos está la niña, pero la mamá no acepta. La mamá dice que es una persecución que le están haciendo en el colegio, porque les cae mal a las profesoras y entonces, estamos calumniando la niña, pero la niña está en eso. Eh...casualmente esta semana tenemos nuevamente reunión con la mamá, tengo las pruebas donde le muestro que efectivamente la niña está perteneciendo a un grupo de esos que está en un riesgo altísimo, es una niña que tiene yo creo que catorce años.

**Entrevistador.** Ósea es que de... octavo.

**Entrevistado.** De octavo

**Entrevistador.** Bueno y ¿cómo manejas tu esos conflictos? ¿Qué haces para manejarlos en tu ejercicio?

**Entrevistado.** Informarle al padre de familia, porque ya cuando la situación entra en el plano de la delincuencia ahí si se nos cierran las puertas porque nosotros no podemos intervenir. Hablar con la niña, remitirla a la orientación y hablar con la mama y hacerle caer en cuenta el riesgo grave en el que ella está.

**Entrevistador.** Bueno, ahí entonces que pasa contigo, ¿con tu sentir? ¿Por ejemplo, en este caso veo que se te agua el ojo? ¿Qué pasa contigo en ese momento?

**Entrevistado.** Pues siente uno la impotencia de intervenir así pues directamente pues cuando uno está acostumbrado a tomar el toro por los cachos, pero en este momento, en esa situación concreta no puedo ir más allá de informar. Eh mis sentimientos, sí, me da mucho pesar con esa niña, me duele en alma, es una niña que yo la veo que se está perdiendo, me duele... pero la mamá no colabora entonces ahí si no puedo hacer nada más.

**Entrevistador.** Y ¿las entidades externas que deberían apoyar, como haces ese manejo? ¿Si sientes que te apoyan?

**Entrevistado.** No, no nosotros en el ejercicio de la coordinación no tenemos apoyo de nadie, si nosotros llamamos a la policía no llega, si remitimos a Bienestar Familiar nunca contestan, si remitimos a comisaría de familia la respuesta es que esos son problemas que el colegio tiene que solucionar ellos nada que ver, entonces nosotros no tenemos ningún apoyo.

**Entrevistador.** ¿Ósea soledad completa?

**Entrevistado.** Exactamente. Soledad completa.

**Entrevistador.** Háblame otro poquito más de los problemas, ya me estás diciendo que evidentemente la pandilla, el consumo, ¿esa niña consume?

**Entrevistado.** Según informes de los compañeros...sí. Según ella son calumnias.

**Entrevistador.** Y ahí ¿cómo entras en ese juego?

**Entrevistado.** No pues no se entra. Es difícil porque como hace uno para comprobarle a ella. Y como te digo la mamá se cierra, la mamá siempre viene a la defensiva...porque ustedes me están calumniando mi niña ustedes me están perjudicando y yo voy a tomar las medidas porque ustedes no la pueden seguir calumniando...ahí no puede hacer uno nada.

**Entrevistador.** Bueno, hay unos soportes de tu actuación de ley. ¿Cómo haces tú, como equilibras esas actuaciones de ley contigo con tus sentimientos, con tu emoción?

**Entrevistado.** Los soportes de ley como te digo eso no... en el escrito está pero en la realidad no funciona y... ¿cómo equilibra uno? Pues... de todas formas de trabajo cuarenta y pico años de trabajo pues ya le enseñan a uno que tiene que empezar a... dejar. .. Si, uno aquí en el colegio se afecta con el chico y bueno y reniega uno de que no pueda hacer uno más, pero ya también uno tiene que empezar a dejar porque en un principio uno si le afectaba muchísimo y emocionalmente, ya... toma uno las cosas más frescamente.

**Entrevistador.** ¿Ósea estás hablando de una madurez emocional?

**Entrevistado.** Si claro

**Entrevistador.** ¿Entonces como hacías antes?

**Entrevistado.** Lo que pasa es que antes tampoco había estos problemas

**Entrevistador.** Entonces ¿qué problemas había?

**Entrevistado.** Los problemas que habían antes eran los problemas de que los chicos no hacían tareas, que los chicos hacían indisciplina y no más, no habían problemas de pandillas, de

drogas, no habían problemas de alcohol, no habían problemas de que los chicos se le enfrentaran a los padres de familia. Eso no existía, entonces en esa época maestrear era muy rico

**Entrevistador.** Ósea que cada vez se complica más. Por ejemplo, con las tecnologías, con los abusos te llegan casos de abuso sexual, ¿te llegan casos de mal uso de las redes sociales?

**Entrevistado.** Claro que sí, ese es otro problema que se ha generado últimamente que tampoco se daba antes y ¿ahí pues toca hacer?, hacer la investigación buscar las pruebas, llamar a los padres de familia decirle al afectado y al afectador llamémoslo así, a la víctima y al victimario lo que está pasando y que ellos tomen las medidas que correspondan. A nivel de colegio pues escalar al comité de convivencia con la orientación, bienestar familiar, comisaria cuando ameritan los casos.

**Entrevistador .** ¿Y si reciben respuesta?

**Entrevistado.** No, ya te dije que bienestar familiar y comisaria de familia esos son figuras decorativas porque de ellos no hay respuesta

**Entrevistador.** Uno sabe que por ley hay una figura de primer respondiente, como es el actuar de los profes. ¿Los profes te reportan de una vez, recibes apoyo de los profes?

**Entrevistado.** No el profesor siempre es a salirse del problema entonces lo más fácil es comunicarle a la coordinadora y ¿mire Usted a ver qué hace?

**Entrevistador.** ¿Y ahí muere?

**Entrevistado.** Ahí muere para el profesor murió, para el coordinador inició el problema.

**Entrevistador.** Y ¿tú te encargas de llamar papás, y los profesores?

**Entrevistado.** Sí, ellos no ellos solamente reportan que pasó, pero quien tiene que solucionar y afrontar todo es el coordinador, el profesor entre más rápido sepa el coordinador más rápido sale él del problema

**Entrevistador.** ¿Y con rectoría? Porque rectoría es la máxima figura.

**Entrevistado.** Si pero rectoría lo delega todo en las coordinaciones. Es que coordinación está en el sandwich porque el profesor le bita el problema al coordinador rapidito y el rector confía que el coordinador haga esa función y entonces y entonces solucione. Solamente cuando el caso escala al Consejo directivo el rector presenta el caso al consejo directivo para tomar las medidas correspondientes según el debido proceso, pero de ahí no más. El apoyo del rector es ese que haga bien el proceso haga bien las cosas, presente bien todos los soportes, pero no hasta ahí.

**Entrevistador.** La ley dice que un directivo es ante todo un profesor, ¿con todo y la convivencia como la describes, o por lo menos como la estás describiendo, te alcanza el tiempo para pensar en la academia?, ¿cómo haces eso? ¿Te sientes plena con el ejercicio académico que haces o no?

**Entrevistado.** A mí me encanta la maestría, si algo a mí me llevo a concursar como coordinadora era la parte académica porque me encanta. Entonces aquí le toca a uno hacer la parte de convivencia y en la casa la academia si quiere ser, si quiere leer, si quiere proponer, si quiere liderar toca en la casa porque aquí no se alcanza. Hubo una época hace muchos años... que había dos coordinaciones y yo tenía la parte académica entonces se trabajaba muy rico porque uno podía hacer, impulsar yo asistía a todas las reuniones de área, planeábamos, profundizábamos, era como que la parte fuerte del colegio la parte académica eh... mucho nació en ese momento cuando era solamente académico ya después tocó asumir las dos y entonces ya empieza uno a bajarle el ritmo a la parte académica.

**Entrevistador.** ¿Sientes que se relega, y eso en ti que meya hace? ¿Por qué tu estas diciendo me gusta la academia?

**Entrevistado.** Pues realmente a mí no me afecta porque a mí me gusta entonces lo yo hago en la casa con gusto, pero realmente, lógicamente pues me quita tiempo en mi casa para dedicarle el tiempo.

**Entrevistador.** ¿Cuántas horas estás en el colegio?

**Entrevistado.** En el colegio yo estoy ocho horas.

**Entrevistador.** ¿En el colegio estás ocho horas y entonces en la casa cuánto tiempo más le dedicas?

**Entrevistado.** Tres o cuatro horas para que todo quede organizado y el esposo ahí. -risas-.

**Entrevistador.** Pero el esposo firme ¿sí? -risas- **coordinadora x** cuando te pasas esas cosas en el colegio, ya hablamos de lo que sientes. Tú dices lo que piensas, puedes decir, puedes manifestar lo que sientes o cómo es eso, ¿o te tienes que esconder o que haces?

**Entrevistado.** Pues si es con alguien que yo tengo confianza pues yo exteriorizo lo que tengo. Si claro

**Entrevistador.** ¿Si consigues en el colegio esa persona que te escucha?

**Entrevistado.** Sí, claro. En la casa no, los dos tenemos un pacto tácito es que los problemas del trabajo se quedan en el trabajo en los colegios, entonces yo no comento de las cosas negativas, de los conflictos, de los problemas en mi casa no saben absolutamente nada.

**Entrevistador.** ¿Y logras aislarte llegas a la casa y te coge la angustia?

**Entrevistado.** No, yo llego a la casa y me meto a la parte académica pero no yo no. los dos tenemos ese trato.

**Entrevistador.** ¿Y eso siempre lo han hecho o de un tiempo para acá?

**Entrevistado.** No, siempre

**Entrevistador.** ¿Cómo logras decir lo que piensas, como haces eso? ¿Cómo manejas eso para decir lo que piensas? ¿Porque me imagino que delante de los papas tu no dices todo lo que piensas? ¿O por lo menos lo que te gustaría decir?

**Entrevistado.** No pues uno delante de los papas pues uno tiene que ser tranquilo ecuánime y sabe manejar la situación con los padres de familia. Y es una habilidad que se cada uno va adquiriendo cada día. Cada día va adquiriendo. Si yo me pongo a pensar cuando yo empecé como coordinadora y ahora pues uno actúa muy diferente. Claro que cuando yo empecé como coordinadora pues los problemas eran más sencillos, más fáciles, no existían los comités de convivencia, por ejemplo. Aquí en el colegio me lo inventé yo precisamente porque cuando empieza a haber mucho problema mucho conflicto, pues la responsabilidad de la decisión no solamente recaiga sobre mí, sino que la responsabilidad recaiga sobre el equipo de personas porque a veces si uno es impulsivo, uno reacciona primero. Que es lo que uno ha aprendido a calmarse, saber que no tome la primera decisión porque no siempre es la mejor, entonces pues uno no solo es el responsable. Pero con los padres de familia uno ya sabe que toca cogerlos con guante de algodón, porque si no se puede generar otro problema.

**Entrevistador.** Las repercusiones. ¿En tu salud?

**Entrevistado.** Si pues el estrés le afecta a uno, indiscutiblemente que el estrés le afecta a uno aquí se maneja un nivel alto de estrés, porque el hecho de tener las dos funciones llega un momento en el que uno no sabe qué hacer. Responder al uno, responder al otro, entonces uno maneja un alto nivel de estrés, claro que sí, y pues cuando uno va al médico le dice a uno, renuncie que hace usted trabajando mire que usted se está acabando, mire se está agotando pero también viene la parte que uno le gusta y que hace -risas-.,

**Entrevistador.** ¿Ósea, algo así como masoquista? -risas-

**Entrevistado.** Puede ser... además porque... tampoco no todo son conflictos también hay cosas bonitas, cosas agradables y...

**Entrevistador.** ¿Por ejemplo?

**Entrevistado.** Por ejemplo, ver los chicos como los recibe uno en sexto, con sus problemas de disciplina con sus problemas de ... académicos y verlos por ejemplo ya en once, décimo las personitas que se han formado y pues es una satisfacción muy grande. Casualmente por ejemplo ahoritica miraba yo al personero, el personero... en séptimo... lo eché... en el recurso de reposición que pasó y toda esa cuestión, bueno quedó ahí y hoy verlo, hoy ver el chico que por ejemplo cuando yo lo vi hoy como lo cogió hoy la señora de la personería y le habló y lo abrazó y me llamo y me dijo que tenía una persona maravillosa que ella conoce muchos estudiantes de todo Bogotá pero que un muchacho como ese no había encontrado y que me felicitaba por lo que habíamos hecho con él pues eso lo llena a uno porque.

**Entrevistador.** ¿Por qué lo echaste?

**Entrevistado.** Lo eché porque imagínese que como el pertenece al grupo de comunicación entonces el profesor Bernardo le dio la confianza de entrar al blog de él, desde el computador de él donde tenía las notas y este sinvergüenza le cambió las notas a los compañeros y cambió las notas de él.

**Entrevistador.** Bueno hizo para todos. -risas-

**Entrevistado.** Exactamente

**Entrevistador.** Fue generoso con todos,

**Entrevistado.** Fue generoso con todos, lógicamente ese era un fraude, entonces lo eche, pero él también cuando hizo sus descargos hizo la solicitud de que se le reconsiderara la decisión lo argumentó tan bien pero tan bien tan bien que se decidió que continuara en el colegio con

matrícula condicional pero si...entonces hoy verlo en la forma como yo lo vi no, hoy me llenó sentía yo que estaban hablando de un hijo mío y entonces esas...esas...eso lo llena a uno y compensa la parte negativa que tiene esto

**Entrevistador.** Y me imagino que también te encuentras con exalumnos porque

**Entrevistado.** No, con exalumnos es lo más bonito. Porque ... y los padres de familia de los exalumnos ... son muy emotivos cuando lo saludan a uno, cuando le cuentan los éxitos de sus hijos, los logros de sus hijos cuando finalmente le dicen a uno gracias porque él está donde está por todo lo que ustedes hicieron por el entonces eso es bonito y eso compensa.

**Entrevistador.** Ósea la pasas mal durante los días, pero sientes que te estás compensando. Pero te pones emotiva **coordinadora x**

**Entrevistado.** Si ... es que hay chicos hay cosas eh de mostrar chicos que están muy bien que uno dice lo que les ayude como que dice bueno misión cumplida y cada por eso es que me preocupa a mi tanto la despreocupación de los compañeros porque son chicos que necesitan y cuando uno ve que si pueden seguir en la vida de ellos en alguna forma y que parte del éxito que ellos tienen hombre uno pone su granito de arena eso lo llena a uno mucho entonces eso es lo que le preocupa a uno estamos en una generación de docentes que todo llega como muy fresco que todo es muy tranquilo hay eso es la formación eso es problema de los viejos entonces sabiendo que no es así le preocupa a uno entonces que será que está viniendo entonces...

**Entrevistador.** Me dejas sin que preguntar **coordinadora x** bueno a nivel personal bueno ya me dices que de salud sientes estrés y a nivel personal tu dimensión familiar mejor dicho como se ve afectada ya me dijiste que tienes un acuerdo pero eso como ha sido durante tu tiempo tus hijos tu esposo

**Entrevistado.** Siempre nosotros eh en la parte de tenemos un acuerdo y siempre comentamos las cosas buenas que paso estado que estoy haciendo lo otro pues mi esposo es un académico de tiempo completo eh uff ya quisiera ser tan académico como el eh entonces nos comentamos que hicimos esto que lo bonito pero las cosas negativas nada me las como solitas porque eso sería gestionar también una angustia en la familia y la idea no es eso

**Entrevistador.** Bueno tus hijos, crecieron tu maestra y esa parte del manejo de los hijos de los demás y los hijos tuyos que experimentabas que sentías mientras tú estabas en el colegio mientras o si lograste equilibrar tiempo

**Entrevistado.** No cuando yo llegaba yo era la mamá de Morgan y la mamá de Cristian mas no la profesora yo era la mama de ellos y entonces me dedicaba a ellos

**Entrevistador.** Pero me dices tú que preparas cosas académicas como haces eso

**Entrevistado.** A claro todos tres nos sentábamos a trabajar ellos a hacer tareas y yo a preparar clase entonces eso era una actividad académica todos estábamos haciendo ellos en lo suyo y yo en lo mío y hay absoluto respeto cuando yo estoy trabajando es que me siento a trabajar y nadie puede interferirme

**Entrevistador.** Ósea lograste equilibrar esa parte dentro del horario familiar hay horario académico

**Entrevistado.** Si claro

**Entrevistador.** Que más me quieres contar que te parece que se ha quedado por fuera en esta conversación y que

**Entrevistado.** Pues a ver eh yo soy maestra por convicción porque me gusta, ¿cómo me volví maestra? Cuando yo termine quinto de primaria mi mama en parte a veces yo digo que siempre queriéndole colaborar a todo mundo yo tuve parte de eso tenía una amiga que sus niños tenían

que habilitar matemáticas y entonces como en ese siempre me gustaron las matemáticas entonces mi mamá dijo que su hija le podía dar clases de matemáticas y había terminado quinto de primaria

**Entrevistador.** Ósea ¿11, 12 años?

**Entrevistado.** 12 años, y entonces y yo bueno, y me acuerdo que me consiguieron un tablero y eran tres chinitas allí oiga y me gusto

**Entrevistador.** Le quedo el sabor

**Entrevistado.** Me pareció fantástico ver la expresión de una persona cuando yo le explica matemáticas esos niños de ahí yo dije que iba a ser maestra

**Entrevistador.** Y lo cumpliste

**Entrevistado.** Lo cumplí mi papá se opuso, daba la casualidad que en ese momento FECODE estaba haciendo la marcha de la costa - Bogotá y me dijo mire lo que le espera a usted y yo le dije para ser maestra ya ha pasado pero eso sigue pasando pero bueno y yo soy maestra por eso me encanta y si tú me preguntas que me gusta más la coordinación que la maestranza me gusta más la maestranza

**Entrevistador.** Y entonces

**Entrevistado.** También me gustaba la parte académica y la de liderazgo eso me gusta entonces por eso decidí que desde la coordinación yo podía liderar más enseñar más entonces por eso

**Entrevistador.** Bueno y después de 28 años como coordinadora, y como profesora ¿cuántos?

**Entrevistado.** 46 años 1 de marzo del 19

**Entrevistador.** Ósea que cuantos años tenías cuando empezaste

**Entrevistado.** De 19 años,

**Entrevistador.** Bueno y ¿tu sientes que ha bajado tu ritmo de trabajo? O igual te levantas como es eso

**Entrevistado.** No, yo sigo igual y trabajando igual preocupada igual por el colegio por los alumnos por las cosas que hay que hacer eh me da risa por qué digo que a veces organizo la jornada en la ducha

**Entrevistador.** ¿Cómo así?

**Entrevistado.** Yo me meto a la ducha y empiezo a ver que tengo que hacer, tengo que hacer el comité eh tengo que decirle a fulanito que tal era tal cosa, eh a ver hay que y cada cosa empiezo a organizar por acá tengo que llamar la de pepito tengo que decirle al director de grupo que haga esto hay reunión de área pero está pendiente eso pero hay reuniones y entonces me meto a la ducha y cuando me doy cuenta media hora de ducha

**Entrevistador.** Ósea que ¿te llega caro el recibo del agua?

**Entrevistado.** Salgo corriendo pero yo generalmente organizo el colegio pues la tarde desde ya cotidiana que tengo que hacer

**Entrevistador.** Bueno y cuando te sueltas, y dices cuando llego a la casa yo no hablo del tema cuando te sueltas cuando haces el ejercicio de soltar los problemas

**Entrevistado.** No yo cuando llego a la casa suelto el problema si tengo que hacer alguna organización y me suelto cuando la termino hay si me suelto pero como te digo

**Entrevistador.** Y ¿cómo los sueltas? ¿En el día haces algún ejercicio para eso?

**Entrevistado.** Pues como aquí no queda tiempo ni siquiera de ir al baño entonces la misma actividad hace que uno la suelta porque si uno se centra en el problema entonces no hace nada en todo el día, a veces viene una actividad detrás otra y así y vuelve otra vez el mismo ritmo de

trabajo lo hace que uno se suelta porque uno no se puede centrar en un solo problema ojala tuviera tiempo para eso

**Entrevistador.** A bueno algo más mi **coordinadora x**

**Entrevistado.** No que yo te deseo que hagas esa maestría que sé que la está haciendo muy bien que sé que vas a tener muchísimos logros y que bueno que la implementas y para eso es que uno se prepara para su profesión

**Entrevistador.** Para lo que hace

**Entrevistado.** Para lo que hace se prepara uno

**Entrevistador.** Bueno **coordinadora x** muchas gracias y pues sí que todo salga bien y mi admiración rotunda

**Entrevistado.** No que rico que te sirva y que rico cuantos años nos conocemos y no habíamos tenido un espacio como estas bienvenidas a la maestría.

### **Entrevista 3.**

**Fecha:** sábado, 27 de octubre de 2018

**Tiempo de entrevista:** 23:55 minutos

**Lugar de entrevista:** Bogotá D.C

**Entrevistador:** Yineth Díaz Macías

**Entrevistado:** coordinadora xx

**Profesión:** Coordinador

**Lugar donde ejerce su profesión:** colegio

publico

### **Entrevista.**

**Entrevistado.** Eh buenos días yo soy coordinadora xx soy coordinadora del colegio colegio publico, eh llevo en el ejercicio de la coordinación 12 años y quiero hablar un poquito de los inicios de esa coordinación realmente los inicios fueron muy traumáticos para mí no fue difícil

llegar a la coordinación lo hice a través de un concurso de méritos y llegar a la coordinación fue relativamente fácil yo tenía la idea de que los coordinadores no hacían muchas y que un maestro en el aula de clase pues soportaba si se quiere muchos maltratos a veces por parte de los estudiantes y de algunos padres de familia e incluso de algunas directivas, mi intención era entonces era presentarme a un concurso para coordinación y en el cual aprobé bueno presente a ese concurso y entonces tuvimos una semana de inducción lo que le dicen a uno en la semana de inducción realmente es un poco idealista entonces hay plata de esto se invirtió tanto hablan de presupuesto tantos estudiantes tenemos en tanto colegios en tales condiciones pero condiciones siempre hablándolo positivo en esa inducción que tardo una semana completa casi ocho horas diarias no nos hablaban realmente de lo que sucede dentro de los colegios con el ejercicio propio de la coordinación más que nos hablaban más de la norma y de las funciones de una manera ideal pero eh el contacto con la realidad fue otro yo empecé a ser coordinadora en un colegio de la localidad Rafael Uribe Uribe y pues la verdad yo digo siempre que en esa coordinación perdí la virginidad de una manera muy cruel y hablo casi que eso fue como una violación una población absolutamente difícil a mí ya no me toco en ese colegio la población docente porque según me cuenta las compañeras habían unos profesores que eran terribles y pues parecía ser que la rectora tenía el concepto de que si a alguien no le servía un estudiante de la sede a se trasladaba en el sede b que era yo donde estaba y si algún profesor tenía algún problema en la sede a entonces ese profesor era trasladado a la sede b yo solamente en esa época era orientadora que aprovechaba cualquier mínima queja a algún estudiante frente a la situación de los profesores para canalizar demandas entonces estamos en control interno yo decía ese era mi segundo hogar la población allá pues difícil población hija de reinsertados de personas que habían invadido los terrenos el barrio era hecho de invasión teníamos reinsertados de la guerrilla reinsertados de las

autodefensas entonces el panorama era bastante difícil, empecé a entrar en estrés recuerdo un día que iba manejando y de repente se me quedo las manos sin fuerza no podía, sin embargo yo he sido floja como para ir al médico entonces asumía que no que ya iba a pasar y efectivamente pues ya paso, durísimo fue una experiencia muy dura los estudiantes todos los días habían peleas fuera y dentro del colegio, robos al por mayor, una vez se robaron un computador en la sala de informática y pues este..

**Entrevistado.** Yo los descubrir y pues al descubrirlos pues los muchachos querían apedrearme gracias a que había salido temprano ese día y pues un estudiante me dijo que la intención era cogerme a piedra de hecho una vez me pegaron con una piedra por que habían dos niñas que se estaban peleando en la puerta del colegio a la hora de la salida y yo quise interferir también me apuñalaron a un estudiante un estudiante apuñalo a otro eso es una cosa supremamente difícil de manejar en el momento yo como pude pues a un profesor que llame al 123 al otro profesor que coja el herido el otro profesor que coja el agresor ósea unas cosas muy difíciles para ese entonces estaba empezando la ley 10 93 la ley de la protección de la infancia entonces en vista que los padres de familia no colocaron denuncia yo me fui al otro día muy temprano muy madrugadora allá a la 13 a colocar el denuncia y la verdad es que estuve desde las 8 am hasta las 2 pm de una oficina en otro no conmigo no es no, por fin alguien dijo venga yo le recibo yo fui allá y me dijo dónde está el agresor y donde está el agredido entonces no le puedo recibir a usted el caso entonces me fui entonces a me acorde que el chico estaba en bienestar familiar y yo me fui entonces a la oficina allí mismo en esa oficina de la policía de infancia y adolescencia y llegue allá y me dice la niña y me dice si ese muchacho está en proceso pero hace 15 días lo cerramos por incumplimiento de términos y le dije yo que incumple vista el colegio, visita la mama y le dije yo pues el colegio nunca fueron y a mí nunca nadie me pregunto por el

estudiante definitivamente el estudiante había tenido muchas dificultades por el casi apalean a un estudiante frente del colegio un chico de la calle frente al colegio gracias a que un profesor se metió en ese grupo era una cosa demasiado tensional los estudiantes poco entraban a clase bueno conclusión yo no la pase también a los tres años pues gracias a Dios alguien estaba buscando mía actual jefe estaba buscando una coordinadora pues para que le ayudara en el colegio y pues ella pudo gestionar el traslado cosa que no es fácil pues con la secretaria eso es rosca política porque he dado cuenta de eso por ejemplo acá en el colegio cuando hay una vacante estamos pida y pida por ejemplo con el caso de la orientadora que ella se pensiono y la vacante escondida llamábamos y es que la vacante no está pública y entonces la publicaban y no se a la media hora volvían a sacarla y así estuvimos como 4 meses sin que nos asignaran orientadora y pues no es fácil y ella logro ese día en esa ocasión trasladarme y pues ya aquí ya mi experiencia es otra.

**Entrevistado.** Yo ahora quiero hablar un poquito de las preocupaciones que tengo desde la coordinación en el ámbito escolar la primera de ellas es que cada vez los problemas que se presentan con los estudiantes son más complejos eh, por ejemplo mirar a los niños de 12, 13 años pensando en que quieren ser , en que quieren ser si hombres o mujeres o que son y entonces inician un juego de intercambio de comportamientos que los lleva a veces a pensar a definirse como bisexuales, homosexuales sin realmente serlo, están tan llenos de la información de los medios de comunicación que ellos se confunden y entonces por ejemplo notamos son más niños las niñas las que dicen soy bisexual y entonces unos días están con un chico y a los otros días con una chica y así están con ese juego pregunta uno que sienten, que piensan, y pues obviamente no le saben dar respuesta otro tema es la dificultad que se está teniendo para tener comunicación verbal cara a cara los muchachos se van es más hacia hablar a través de los medios de comunicación y entonces perfectamente tiene que ser yo que tienen 3000, 4000 amigos en las

redes sociales y ya empiezan a hacerse unos intercambios de imágenes de videos a compartir a decir cosas y eso desencadena a veces mucho maltrato hacia los niños sin embargo no se atreven a eliminar al amigo de la red social o a la persona que les está ocasionando esa inestabilidad emocional se dejan, agredir a y a la vez agreden a los otros compañeros entonces eso es intercambio les cuestiono que pasa por que no hablan en el colegio por que no dicen lo que piensan lo que sienten con ese mensaje y no son capaces en el colegio no se miran sin embargo se tienen en la red social como amigos entonces eso es una preocupación con los chicos bueno siempre será una preocupación la familia cada vez ellos están más solos y entonces están más acompañados tienen de todo que uno puede hacer un barrido rápido y los chicos tienen celular casi que de las últimas tecnologías tiene un computador en casa tienen un tv tiene por lo menos una grabadora entonces tienen e todo así están limitados digamos para suplir las necesidades básicas como la escuela se las ofrece entonces a la escuela le llegan refrigerios muchos chicos por ejemplo en la jornada de la tarde llegan sin almorzar y no es porque no les hayan dejado en la casa si no porque nos acostamos tarde de estar pegados a los medio de comunicación a los computadores y a las redes sociales entonces llegan se acuestan tarde se levanta tarde no alcanzan a servirse y llegan al colegio y eso si el refrigerio que no es aunque diga la secretaria de educación que es bien pensado pues no lo es porque es demasiado dulce los niños se comen ese refrigerio digamos que ese sería el almuerzo, veo la población escolar cada vez más desmotivada porque también siento que están más desmotivados los profes el profes que hacen una cosa intentan la otra sin embargo siempre se concluye que esa actividad se pierde por que no encuentran el eco de pronto en los niños uno pregunta a los niños bueno tu qué quieres ser cuando grande entonces el niño dice para ser alguien en la vida ya la respuesta ya es menos normal esa es la respuesta que dan, este..

**Entrevistado.** Ahora los chicos no tiene claro que es para seguir estudiando entonces en un salón de clase cuando yo estudiaba era al contrario en el salón habían 2 o 3 que no respondían el resto si ahora es al contrario 2 o 3 responden digamos que la desmotivación es más generalizada eso desmotiva también a los profesores y los profesores pues también ya hay un discurso aprendido de desesperanza de no ver futuro más favorable de que el trabajo se pierda se queda allí y de pronto no hay profundización la mayoría de ellos se siente que no preparan sus clases que no entonces eso es un reto grande para las coordinaciones y eso preocupa por qué tenemos que aparte de que nosotros también cargamos nuestras desmotivaciones diaria pues también tenemos que pensar en la motivación no solamente de los compañeros docentes sino también de los niños y por su puesto de las familias entonces eso hace que nos agobiamos y aparte de eso responder a las administrativos al operativo porque si bien es cierto los colegios tiene unos administrativos a veces esos administrativos como no son tan competentes o definitivamente se vuelven un poco negligentes en la acciones entonces estamos como muy bombardeados por todos lados aparte que los rectores a veces ellos dicen vamos a apoyar lo que ustedes digan pero entonces delegan toda esa información yo siento por ejemplo que se ganan ellos las bonificaciones de realmente el trabajo que hacen la coordinación porque si yo lo apoyo si claro uno reporta por ejemplo una llegada tarde un ausentismo si digamos que si hay una actuación que se llama a la persona pero realmente quien termina liderando y proponiendo acciones pues es la coordinación si la coordinación no propone esas acciones pues las acciones realmente no se hacen no hay una profundización de esas actividades o de estas propuestas realmente de la rectoría yo no voy a decir que la rectoría también esta solamente como fachada no porque también hace cosas pero pues hace más desde lo financiero y de lo administrativo el proyecto que se pasa pues la coordinación la lidera la pasa y pues en la rectoría y en los comités se

aprueban esos proyectos entonces es un sanduche y realmente uno no puede decirles nada a los profesores uno no es el que llama la atención uno no es el que exige un cumplimiento simplemente se pasa o se escala a recorría o se escala a control interno disciplinario entonces veamos que eso es difícil la comunicación que uno debe establecer con los profesores debe ser tal debe llegar con mucho tacto para que el profesor no se sienta agredido por parte de la coordinación frente a un reclamo que haga aun padre de familia entonces manejar eso otra que se presenta incumplimiento por parte de los mismos profesores acciones equivocadas con los niños finalmente uno termina por ayudarlo o defenderlo pues porque obviamente es un colega aparte uno está en un nivel más alto pero realmente no es así

**Entrevistado.** es una acción más de par entonces es complicado es bien difícil y si a veces uno calla de ideas y de propuesta si por más que uno trata de revisar además porque no da el tiempo entonces uno esta si quiere pensar tiene que hacerlo en la casa pero es que en la casa también tiene cosas que hacer y a veces también físicamente no se da se llega demasiado agotado por que se absorbe todas las energías, se siente hay algunos compañeros que tiene esa propiedad de que hablan con uno y le absorben toda la energía que uno tiene yo siento a veces eso estoy de ánimo bien y de pronto entra uno y sale y yo me siento como esas películas de terror que absorben toda la energía de la persona me preocupa todas esas cosas esas son mis preocupaciones por que son muchas cosas por hacer todo mundo bota no pero son sino 5 minutos esos los hacen en 5 minutos pero es que son 5 +5 +5 ... minutos y digamos que se tienen que sé yo 400 estudiantes 400 estudiantes demanda 5 minutos los profesores igual entonces de 5 en 5 para cosas, las tareas que deja la secretaria el formato para la personería que es el ,mismo de la contraloría pero en plataformas distintas entonces vuelve y llene entonces es complicado bien confuso el tema toca si a mucha cosas decirle no y va a tocar seguir así y quedarse uno con lo

estrictamente necesario para su intensión de esa manera logra uno cosas porque cuando hacemos eso las cosas logran ,mejor resultado se va más tranquilo y se responde mejor, si pareciera que uno es un líder pero termina uno haciendo cosas muy administrativas que es lo que no.

**Entrevistado.** Bueno la pregunta es cómo lo vivo? como lo siento? como experimento todas estas bombardeo de funciones? bueno indiscutiblemente la emoción me afecta mucho yo me pregunto todas las veces frente a un problema que tengo con los estudiantes yo porque todavía me estoy enojando si llevo ya 12 años siendo coordinadora con días más complejos unos días más complejos que otros y los problemas son uno dice me afecta, me involucran personalmente entonces yo digo porque estoy viviendo esto no he podido encontrar separar esa emoción de la acción eh... o por lo menos manejar la emoción un poco más tranquila yo me siento frustrada a veces intento me pasa igual con los niños con los profes intento proponer cosas nuevas cosas distintas pero finalmente la respuesta de los profesores eso no va a servir eso no función entonces también la desmotivación va para mí, a veces con rectoría hace falta yo se ella es una rectora comprometida con el colegio pero a veces siento que no cuento con ella para que ella también se involucre más siento que lo hace pensando en que se tiene que salvar yo no soy decidida y si yo veo que hay estudiantes o hay personas que me les está vendiendo droga a los muchachos yo entro con toda no me quedo callada, actuó yo hago pero siento que de allá es haga usted eh porque finalmente la que va a responder es usted, eh me pasa informe a mí se vuelve también informe tras informe, pues el comité de convivencia es solo para pasar informe a veces quisiera decirlo pero me quedo callada no logro poderlo decir no logró encontrar la forma de decirle de tal manera que yo consigo cosas buenas esa es la verdad y si a veces digo uff, estoy sola y la verdad la reacción a veces frente a distintas cosas hasta llorar me cargo de emoción que eso repercute en la casa? Si eso repercute en la casa porque yo llego a la casa también con una

situación con los distintos situaciones que se presentan y quisiera también poder decir cosas y ser escuchada y siento que no lo soy ni en la casa ni en el colegio entonces me pongo como a la defensiva y pues eso no es bueno si creo que uno de los componentes importantes, es que uno pueda expresar y decir lo que siente, a veces siento que estoy muy agotada muy cansada no yo soy regularmente muy activa no me gusta quedarme en un solo sitio pero últimamente siento que no puedo no sé si es la edad propio de situaciones propias de la edad o de que ya me estoy volviendo como decimos arduo popular canchera y entonces voy más despacio pero si me gustaría poder proponer poder recibir de los compañeros poder tiempo para pensar para hacer porque es que no hay tiempo, entonces sale un estudiante , entra un profesor, entra el padre de familia, lo que uno quiere hacer estructurar y pensar no lo puede hacer y pues en la casa a veces llego tan casada que no logro concentrarme y trabajar ese es.

#### **Entrevista 4.**

<b>Fecha:</b> miércoles, 14 de noviembre de 2018	<b>Entrevistador:</b> Sandra Patricia Roa Villamil
<b>Tiempo:</b> 12:15 minutos	<b>Entrevistado:</b> coordinador xxx
<b>Lugar:</b> Bogotá D.C.	<b>Profesión:</b> Docente Coordinador
	<b>lugar de profesión:</b> Colegio público en Bogotá

**Entrevistado.** Soy coordinador xxx soy docente amo la educación, eh no solamente como investigadora sino como docente también que he sido de aula, con experiencia en trabajo en educación media y a nivel de universidades y por qué digo eso, ósea porque me permite también hablar desde la experiencia que yo creo que lo importante de todos esos procesos educativos es

mirar la experiencia de vida y he visibilizado como los directivos docentes eh si bien están atados a sus responsabilidades como parte de un sistema en este caso de un sistema educativo, es diferente lo que se vive en los colegios, es diferente lo que se vive en las universidades, es diferente lo que se viven en cargos ejecutivos en los círculos o institutos de investigación, entonces me voy a referir en este caso a los directivos docentes en las instituciones educativas distrital que he visto yo como apuesta uno, que hace dos décadas cierto, llevo 25 años en el proceso educativo de lo que he visto de dos décadas hacia acá es que ha cambiado el papel y el trabajo de ese directivo docente porque en lo que yo encontraba hace 20 – 15 años unas apuestas pedagógicas y una formación en la gran mayoría de directivos docentes en educación, es decir que estaban allí estos cargos por que la mayoría habían sido profesionales desde el bachillerato es decir normalistas que luego fueron profundizando sus conocimientos y fueron poniendo en práctica ese amor, con la práctica es decir yo si veo esa diferencia de los directivos docentes no se hago entender profe, a lo que encuentro hace 20-15 años a hoy día entonces digamos la apuesta por la educación era porque le nacía a ese directivo docente y con gran experiencia en el campo de formación en el aula, que veo hoy en día diferente que mucho directivo docente viene de otras áreas no solamente de la educación sino del campo de la gestión administrativa, vienen del campo de la ingeniería, del campo de derecho y demás. Ojo no es que eso este mal, si no que yo comparo en el sentido que son muy buenos en el nivel de gestión administrativa, pero lo académico es un complemento antes lo que yo veía lo académico, lo pedagógico, lo didáctico, era una apuesta más fuerte en eso directivos docentes y en el buen sentido se partía de esa experiencia y hoy en día lo veo un proceso de gestión más a nivel si no empresarial, si bien yo noto una gestión que apunta a unos resultados puntuales de lo que debe dar la institución donde lo administrativo es la prioridad ojo eso no es responsabilidad total del docente forma parte

también de lo que plantea la secretaria de educación si con múltiples funciones, con múltiples cargas a nivel laboral que llevan a un estrés laboral más fuerte en lo que yo veía hace 15-20 años porque, veámoslo por esa estructura neoliberal, donde se piden es resultado y funcionamiento de la institución educativa a nivel de cobertura, más que por calidad entonces creo hay que se ha afectado mucho la salud de los directivos docentes donde efectivamente como lo dice de pronto Maturana un Pregonen razón son fundamentales pero hoy en día el directivo docente lo veo más cargado de la parte emocional ósea el estrés laboral así mismo en los profesores porque son múltiples funciones que deben cumplir por ejemplo las mega instituciones entonces un directivo docente hoy en día tiene que cargar con tres instituciones cosa que no se veía antes tiene que ser directivo docente desde el ciclo inicial hasta la educación media tiene que responder hasta por procesos jurídicos, administrativo, penales, entonces me parece que allí fallamos porque, si bien hay unos coordinadores académicos, si bien hay coordinadores de convivencia, el rector por ejemplo tiene que ser la cabeza del colegio y de él depende mucho, entonces digamos que ese liderazgo creo yo que se ha salido más de la parte academista por apuntar a un proceso de formación de la educación se ha centrado más en lo empresarial o cogestión desde una apuesta administrativa, entonces tú tienes que dar resultados como rector sí, y a eso se suma que cada vez hay más hacinamiento, cada vez hay más carga a nivel de presupuesto donde se da menos presupuesto para la educación y él tiene que hacer maravillas para que las cosas funcionen bien. ojo yo no desconozco las apuestas que se han hecho a nivel de infraestructura, si pero en nombre de esos grandes colegios también encontramos espacios desolados a nivel de encuentro más cercano del directivo docente con sus docentes con los padres de familia y con los estudiantes sí, y otra apuesta también que yo veo que ha fallado mucho es los resultados a partir de la titulometría, es decir hay un nivel de exigibilidad en donde esos directivos docentes tiene que ser

ejemplo a nivel de formación pos gradual tiene que ser ejemplo a nivel de producción de investigación, pero a veces ni se piensa, ni se racionaliza a partir de esa gran riqueza que tienen esos directivos docentes e incluso el equipo de profesores entonces, creo que ahí estamos fallando y eso se va a ver reflejado también en que los docentes si bien hay un buen equipo y eso es reconocido no solo reconocido en Colombia, si no a nivel latinoamericano los colegios distritales de Colombia vienen haciendo apuestas investigativas apuestas de transformación de sus prácticas pedagógicas a nivel de su ambiente de aprendizaje pero también apuestas aisladas y creo que se necesita mucho el reconocimiento de los docentes visibilizar esos escenarios y esas apuestas que se vienen haciendo, a nivel investigativas, a nivel de procesos de sistematización y a nivel de experiencias de diario vivir de los docentes, es decir me parece que ahí se necesita un reconocimiento de lo que el docente viene haciendo profesional, a nivel de sus gestión como profesional con los procesos que se pueden instaurar a nivel local a nivel institucional a nivel de las comunidades si bien existen los foros locales donde van las experiencias con los profesores con los estudiantes si bien esta el premio compartir el premio del CIDE si bien se generan espacios a nivel de los docentes con el aula urbana con el magazín así sucesivamente creo que falta aún más ósea a nivel de la secretaria a nivel del ,ministerio de educación y de la secretaria se apoye más a los docentes descargándolos de sus compro-instituciones porque muchas veces el docente tiene intención de participar en redes, participar en ponencias, seminarios pero a veces se condiciona no se pueden licenciar estudiantes y creo que también estamos fallando en la parte de la gestión administrativa porque el maestro se ve atado porque no tiene esos espacios muchas veces le toca contra-jornada e implica que el maestro se decepciona que entre en depresión por la carga de estrés y carga laboral que tiene la institución y eso se suma a veces lo que los docentes lo que le comentan a uno el bullying y entonces si hay maestros que vienen haciendo apuestas de

manera individual e n un colegio por hacer esas transformaciones pedagógicas muchas veces son mirados por sus colegas como los maestras “regalados o los que no tienen nada que hacer o los maestro que van contra lo instruido en los colegios” bueno eso sería básicamente

**Entrevistador.** Bueno tú me hablas básicamente de los maestros y ¿de los coordinadores? Por ejemplo tu qué piensas cuales son los conflictos que ellos deben asumir y en términos de sus emociones como ellos logran sacara adelante todo ese tipo de situaciones

**Entrevistado.** por ejemplo los coordinadores de convivencia los profesores que están encargados muchas veces están con la responsabilidad de resolver conflictos inmediatos entonces que el chico que aruño al otro que trajo un arma a la institución el chico que agredió a otro eh el padre de familia que agrede a los estudiantes entonces creo que si bien se responde de manera inmediata y se actúa con entidades red llámese bienestar familiar comisaria de familia o los comités que hay nivel institucionales de resolución de conflicto creo que se queda es en resolver el problema puntal pero que se está haciendo por una formación más a nivel macro curricularmente es decir que se está haciendo en la institución para evitar ósea como llegar a procesos de currículos donde la estrategia central debe ser prevenir más que llegara a la parte curativa entonces por la carga que tienen los coordinadores que tienen en este caso de convivencia se pasa a un segundo plano la parte formativa en el caso de los coordinadores académicos si bien tienen una experiencia x o y campos me parece que están limitados a la parte administrativas entonces como se incentivan los procesos de cronogramas como se distribuyen las cargas académicas como se está pendiente que los maestros cumplan con el desarrollo de sus planes de estudio como se cumple con las reuniones de área como se cumplen a nivel pedagógico pero el problema es que a veces se queda en eventualidades o cada dos meses o a final del años las actividades pedagógicas que han perdido pronto instituciones eh faltaría allí más un proceso

de formación más que como equipo académicos en las instituciones es decir como el directivo docente prioriza más su aspecto académico formativo, que a nivel de la gestión administrativa

**Entrevistador.** Bueno muchísimas gracias

**Entrevistado.** Bueno no sé si era eso

### Entrevista 5.

**Fecha:** jueves, 15 de noviembre de 2018

**Tiempo** 41:16 minutos

**Lugar:** Bogotá D.C

**Entrevistador:** Yineth Díaz Macías

**Entrevistado** rectora X

**Profesión:** Rector

**Lugar donde ejerce su profesión:** colegio  
publico

**Entrevistador.** bueno, buenos días estamos aquí con la rectora rectora X del colegio público y queremos pues hacerle pues una entrevista para el estudio de la tesis de estudio de maestría de la universidad de la sabana queremos preguntarle rectora si nos autoriza grabar esta entrevista

**Entrevistado.** Si autorizo

**Entrevistador.** Bueno entonces vamos a empezar señora rectora y es hablando más que entrevista es hablar un poco sobre lo que le preocupa las preocupaciones que tiene al respecto sobre el ejercicio de la rectoría del ejercicio de la educación actualmente

**Entrevistado.** bueno a mí me preocupa especialmente la parte legal me preocupa que las normas están siendo demasiado proteccionistas y están impidiendo un poco que la formación de los colegios se dé, de acuerdo a un proyecto educativo en estos casos el de nuestro colegio coordinadora xx y también me preocupa que siempre se presume que lo que la gente dice que lo que el padre de familia dice el estudiante dice como una queja contra el estudiante contra alguien del colegio es al revés siempre se presume verdad hasta que el colegio no demuestre que es lo

contrario ósea que no es cierto o que estamos actuando de acuerdo con lo que eso, eso es lo que más me preocupa me preocupa que no tengamos la posibilidad en los colegios de cumplirse la ley en lo que tiene que tener en escoger los perfiles de la gente que necesitamos para trabajar de los maestros porque simplemente se considera el título que tiene el maestro el área para que fue formado y nunca lo que dice la ley acerca de que el directivo docente puede intervenir en su institución digamos que esos serían los dos puntos que más impide que uno pueda trabajar con tranquilidad

**Entrevistador.** Con respecto a las leyes sabemos que la ley dice que somos autónomos que tan cierto es que esa autonomía con relación que a usted le toca responder

**Entrevistado.** considero que no es tan autónoma que estamos demasiado encerrados en las cantidades de normas que hay entonces estamos muy encerrados y autonomía hay de la puerta hacia dentro en determinadas decisiones que de pronto son muy generales pero que haya una autonomía real como dice la norma para que las instituciones educativas actúen yo no considero así lo que si considero es que nosotros los rectores si debemos imponer en algunas circunstancias lo que nuestros principios como rectores y como instituciones nos dicta y someternos a lo que pueda pasar de ahí en adelante pero no podemos ser tampoco tan supremamente temerosos de que cada cosa que hacemos la tenemos que pensar en cuanto a las consecuencias que vamos a tener sí en que hay principios institucionales que uno debe defender de todas maneras de lo que puede ser la posibilidad de la norma o de la sanción

**Entrevistador.** Ósea me está diciendo señora rectora que los principios a veces chocan con la legalidad y en casos concretos me podrías como ejemplo

**Entrevistado.** bueno no solo los principios si no el proyecto educativo a manera de nosotros proponemos un proyecto educativo donde la comunidad participo donde se supo que quería la

comunidad con relación a los estudiantes sin embargo ya en la práctica si nosotros pretendemos defender unos estudiantes que cumplan normas unos estudiantes que cuando entraron con sus familias firmaron un manual de convivencia sin embargo en el trayecto sucede algo que está afectándonos que es lo que pasa que esos estudiantes ya no recuerdan ni esos padres recuerdan lo que firmaron cuando se matricularon entonces empiezan a buscar la ley para ver cómo pueden salvarse lo que institucionalmente se ha construido entonces sí me parece que nosotros hacemos unas construcciones colectivas que se deben respetar independientemente de si existen las normas de las más normas.... A que indiquen que tal vez no estén también pero eso es acuerdo de comunidad de formación de los estudiantes se debe respetar y nosotros respetar los estudiantes pero si se choca en nuestro colegio chocamos porque tenemos mucha exigencia con los estudiantes hay mucha exigencia y desafortunadamente la generalidad es la flexible lo que más se ve es la flexibilidad y creo yo estoy convencida y nuestra comunidad está convencida que efectivamente los estudiantes hay que educarlos con disciplina porque afuera no hay tanta flexibilidad

**Entrevistador.** ¿Tienen presiones por parte de agentes externos al colegio? Para dar unas respuestas que favorezcan los padres de familia, yo diría que no es que existan las presiones ósea uno sabe que por lo menos en mi caso yo respondo como considero que debo responder la presión existiría después cuando yo respondo o a raíz de lo que el colegio responde pueden a ver reacciones entonces en ese momento no diría que presión pero sí que empiezan a argumentar que efectivamente lo que uno dice no se puede si se puede pero diría que en nuestro caso de nuestro colegio hemos resistido casi que hasta el final y nos hemos mantenido en nuestras decisiones hasta el final pocas veces hemos tenido que rehusar alguna decisión y aves lo que se hace es convencer más allá que entrar que a pelear con el padre o con el estudiante lo que entramos es a

llamarlo y a convencer que efectivamente le conviene a la familia al estudiante más allá de que ganen o pierdan es eso

**Entrevistado.** bueno un poquito con el tema de los profesores me hablabas de que la falta que se pueda definir un poco más los perfiles como es eso ósea como te llega un profesor a ti M:nosotros tenemos una planta de personal con unas necesidades en cada área sea de primaria o sea de áreas específicas del bachillerato tenemos unas necesidades la planta está ahí uno cuando llega como rector uno tiene planta de directivos y demás... surge una necesidad porque un docente se retira renuncia solicita traslado abren un aplicativo para que la gente aplique o tienen un tiempo por la resolución de traslado para aplicar a los traslados y allá en el nivel central o donde estén haciendo la selección que ahora depende mucho de los procesos de la comisión nacional civil hacen la elección y si le llega a uno el maestro si yo necesito un maestro de lengua castellana y me llega un maestro de lengua castellana pues yo tengo que recibirlo no hay ningún argumento así me entreviste con esa maestra y me doy cuenta lo que esa maestra piensa no coincide con lo que es nuestro proyecto educativo institucional de todas maneras hay que recibirla porque es de lengua castellana y no podemos devolverla porque en la entrevista nos dimos cuenta que no es coherente su forma de pensar con nosotros y hacerle una inducción

**Entrevistador.** bueno sabemos que lo citan regularmente citan a los rectores para hablar con la secretaria de repente con la ministra o con el ministro sienten que los tienen en cuenta por ejemplo para este caso definir unos perfiles y que atiendan a esos perfiles que van más allá de la formación académica

**Entrevistado.** a ver con el ministerio nunca tenemos relación directa no ósea salvo que sea un foro pero no es donde tengamos la oportunidad de hablar mucho de estos temas tan específicos con la secretaria sí y hay que reconocer que la secretaria educación o por lo menos la anterior

porque tenemos nueva si buscaba unos espacios para reunirse periódicamente cada tres meses donde teníamos la oportunidad de hablar que es lo que pasa con estas cosas que ellos tampoco tienen esa autonomía porque eso son cosas que se aplican para todo el país donde ellos también que cumplir y se verían afectados si quisieran seguirnos los rectores en el hecho que queramos devolver a la gente que no llena esa expectativa con el docente y el funcionario si había en esos encuentros si hay posibilidades de hablar directamente con cada uno de los directores aben espacios con los subdirectores y hay bastantes cosas que se pueden resolver allí de forma directa con los directores y los secretarios de cada rama algunas cosas que se pueden resolver ahí

**Entrevistador.** Como por ejemplo

**Entrevistado.** por ejemplo la dirección de personajes que está en cabeza de la directora Elmira Martínez Zarazo ella es una persona que escucha y actúa pero tiene unos límites para su actuación no quiere decir que siempre actué para lo que quiere el rector pero es de las personas que cuando se habla con ella soluciona o dice que no se puede solucionar pero por lo menos le define a uno que se puede hacer y que no se puede hacer entonces va por línea segura de que efectivamente que ella dijo que se podía hacer lo va a hacer y si dijo que no lo puede hacer eso si ya no hay nada que hacer porque ella es supremamente sincera ósea en esa línea es fácil en la línea de Bienestar por ejemplo también hay cosas que se pueden solucionar en ese momento se le dice sí o no que es lo que pasa yo veo que hay mucho funcionario en la mitad entre el directivo docente y el director de cada una de las secciones de la secretaria a nivel central entonces hay mucha gente en medio y cuando hay mucha gente en la mitad se va perdiendo lo concreto se va dilatando lo concreto entonces cuando ya hay la conexión directa con directo docente y director a veces se logran cosas más ágilmente ósea encuentros que habían hasta hace poco con la secretaria y el equipo directivo de la secretaria

**Entrevistador.** Difícil poder participar de un perfil una vez llega el maestro y ratifica lo que por lo menos sospechaba en la primera entrevista como es ese manejo con ellos que tan rápido es un cambio de maestro se puede no se puede es imposible?

**Entrevistado.** es casi imposible es un proceso casi imposible lamentablemente la institución es la que se tiene que adaptar al estilo del maestro porque salvo que ocurra algo pues extraordinario no es posible solicitar que el maestro se vaya cuando es posible solicitar el traslado de un maestro cuando las actuaciones del maestro están afectando seriamente la convivencia institucional entonces hay si el consejo directivo tiene cierta autonomía para recomendar un cambio de maestro no por el sistema de traslados regular por necesidad por decir algo en esos casos pero lamentablemente no se da con mucha frecuencia y tiene que ser en circunstancia que afecte la convivencia institucional por ejemplo en el caso académico que un maestro académicamente uno recibe muchas quejas de que el maestro no está enseñando bien no tiene buena metodología que le queda al directivo docente conversar con el maestro informar lo que está pasando recomendarle darle tics exigirle de alguna manera que cambien que se prepare de mas pero más allá de eso no va a lograr un cambio de maestro por esa situación porque está definido que el maestro en la universidad aprobó su carrera es porque tenía todas las condiciones para ser ese maestro entonces nosotros no somos la universidad que la universidad es la que define que el maestro de lengua de castellana que sepa de lengua castellana y sepa de la metodología y que el maestro de matemáticas que sepa matemáticas cuando pasa esto no es fácil hay que entrar a trabajar con el maestro porque tampoco es una queja disciplinaria entonces tampoco lo podemos remitir a control disciplinario

**Entrevistador.** Y cuando entra a control disciplinario es más rápido

**Entrevistado.** no son muy lentos me imagino que por la cantidad y lo otro que está pasando con control disciplinario es que están devolviendo mucho los procesos a las instituciones el rector la rector remite el caso a control disciplinario y generalmente se lo devuelven para que actúe de acuerdo con el artículo 51 de la ley 734 para que actúe del orden interno pero la consecuencia del rector no debería ser la investigación pero desafortunadamente envía uno el caso para que allá algún tipo de indagación porque primero es indagación y en muchas ocasiones se lo retornan al rector diciendo que haga uso del artículo ósea entonces mire a ver como lo resuelvo

**Entrevistador.** Entonces una vez ingresado un proceso a control interno has remitido y se te devuelve entonces ahí pasa algo con tu emoción con tu sentir que experimentas en estos casos

**Entrevistado.** uno en muchas ocasiones experimenta la impotencia porque cuando yo no remite fácilmente un docente a control disciplinario yo generalmente he hecho como dice la ley que es hacer uso del artículo 51 de la ley 734 cuando lo remito es porque ya agote todo lo que podía hacer en el colegio y no me dio resultado entonces cuando me lo devuelven y ahora que puedo hacer yo si me lo devolvieron si ya hice todo lo que podía hasta aquí puede llegar me lo devuelvan y que haga uso de la ley entonces que me quede entonces se siento uno impotente porque uno dice finalmente donde está la competencia de control disciplinario para que haga uso de ella y que entiendan que es un directivo docente remitido por que ya hizo lo que tenía que hacer en el colegio entonces si sentimiento de impotencia si es fuerte uno se siente hasta burlado digo yo porque ese maestro que uno remitió a control disciplinario y esos también tienen unas reacciones que en ultimas aquí no pasó nada igual con los niños que cuando no se les sanciona por algo que estaba determinado que mire que si pasa esto le pasa lo otro y eso no le pasa el niño dicen se fijan no pasa nada lo mismo pasa con el maestro

**Entrevistador.** Y el comportamiento no pasa nada o se agudiza

**Entrevistado.** Generalmente no cambia por haber devuelto el caso se agudiza porque le maestro se siente atado o que se tuvo la intencionalidad de atacarlo no de solucionar si no de atacar de enfrentarla

**Entrevistador.** Y la consecuencia de eso que es

**Entrevistado.** pues que varía se empeora las relaciones en el colegio entre las persona porque lo laboral no debería afectar las relaciones personales pero laminablemente no está en la mente de todos los maestros ni de todos los directivos ni de todas las personas entonces generalmente cuando laboramos se tiene la intención de solucionar algo de lo que involucra una persona ella se siente atacada de manera personal yo diría que en el colegio eso no ha sucedido con frecuencia afortunadamente porque te digo porque la mayoría de las cosas que sucede se pretende y se han logrado solucionar adentro sin la intervención de afuera pero unos poquísimos caso si siente que se afectan las relaciones con las personas

**Entrevistador.** De alguna manera eso la obliga de insistir a veces con seguir un caso y no ser tan riguroso en la exigencia al cumplimiento

**Entrevistado.** no tanto eso personalmente digo que uno no debe desistir pero si siente uno que eso que uno hace como que no es suficiente que no está sirviendo que no tienen resultados entonces si no tienen resultados los más perjudicados son los niños por que la acción del maestro se refleja en los estudiantes y hasta el ejemplo por que los estudiantes son muy en eso ellos se dan cuenta donde hay rupturas y algunos simplemente las observan y otros las aprovechan pero como te digo no la generalidad pero en los casos que sucede afecta y afecta los rectores somos seres humanos tenemos dificultades en las familias tenemos como todos somos seres humanos y uno pretende o procura que nada de eso afecte con su vida laboral y a veces sucede lo contrario

que la vida laboral agudiza un poco las emociones por las que está pasando la persona en su vida personal entonces se hace una mezcla emocional que puede llegar a sacarlo u a uno en momentos

**Entrevistador.** Bueno hablemos un poco más de la formación que tiene la señora rectora cuantos años de formación tiene que tipo de experiencia ha tenido. Hablo de la amplia formación y de la amplia experiencia relacionado con la impotencia que dice ahora rato que experimenta siente que realmente choca todo esto que debería ser más considerada para el como digo para las leyes los linealmente de la educación para los perfiles para

**Entrevistado.** pues yo siento que debería haber una variación con eso que es lo que siento que pasa con relación que hable que yo veo que son las dificultades que se presentan en nuestro rol pero también hay cosas que yo considero que son grandes fortalezas por ejemplo esa preparación que he tenido y esas experiencias me dieron muchas herramientas para a pesar de ser puedan seguir haciendo las cosas bien ósea también tengo muchas satisfacciones en ese sentido en el que el manejo que la vida me ha enseñado a dado resultados y eso ha hecho que las instituciones primero contar con buenos equipos el equipo que a mí más me parece importante para el trabajo de un rector es el directivo no quiero decir que desconozco el equipo de maestro pero para un directivo docente rector es muy importante que su equipo directivo comulgue con la línea que quiere desarrollar en el colegio porque de ahí se desprenden muchas cosas eso irradia a través de las coordinaciones se irradia si no hay una coordinación que lleve esa línea sino que simplemente se le mete como a escuchar hay que hacerlo y el mensaje que se le mete a los maestros esto hay que hacerlo porque lo dijo el rector o rectora y no lo dice con el convencimiento que es parte de un equipo hasta ahí llenan todas las acciones del colegio por que todo se hace por el toca y no estar convencido a mí me parece que los equipos directivos son muy importantes y yo puedo decir que he sido afortunada en eso en los equipos directivos quizás

allá ha sido alguna persona por ahí sueltica que no haya comulgado total como con lo que uno quiere hacer en el colegio pero en la generalidad eso ha sido algo muy bueno que nos ha ayudado mucho en el colegio como en la Merced como en el nuestro como te digo las dificultades las que ya te mencione pero también hay cosas que son unas lotería que uno tiene en los colegios y que los hace a uno trabajar bien hay maestro fabulosos así como eso uno dos que son la piedrita en el zapato también hay más de uno de dos que son gente fabulosa y buena gente lo que quiere lo que hace directivos que quien lo que hacen esos son fortalezas grandes comunidades como la que tenemos también es una lotería o yo lo considero por lo que escucho de otros compañeros de todas esas experiencias yo si considero que en medio de las dificultades que podamos tener nosotros somos unos afortunados en el colegio porque tenemos una comunidad que nos respalda que quiere al colegio y que sienten que son donde estar sus hijos estudiantes que sienten que allí deben estar maestros convencidos de lo que estamos haciendo también tenemos bastante y un equipo directivo que también sabe que esa es la línea que estamos trabajo por convicción y pues lógico hay diferencias pero es normal por ser seres humanos y también tenemos muchas fortalezas

**Entrevistador.** Ahora rato hablaste de que las emociones lo que sientes lo que experimentas en él trabaja a veces interfiere con la familia o con las preocupaciones que tienes en tu vida personal como es eso

**Entrevistado.** yo digo que es más interno que externo ósea en mi caso en mi caso yo procuro que mis emociones no incidan en la toma de decisiones que hay dentro del colegio pero internamente si afecta que a veces se pierde el sueño por las preocupaciones no se digamos que no se descansa lo suficiente que se tensiona uno internamente bastante y aunque uno procura que no se bueno en mi caso que no afecte la toma de decisiones laborales y estas cosas interiormente

si siente que se tensiona a veces demasiado y eso afecta por ejemplo el hecho de que no se descansa lo suficiente el hecho de que si se va a dormir tenga las ocas del colegio en la cabeza y esto no lo he solucionado como voy a hacer mañana con esto o como soluciono el lio con esta persona eso emocionalmente tiene sus demores

**Entrevistador.** Ósea que podrías decir que reprimes las emociones

**Entrevistado.** En muchas ocasiones si en la vida laboral si procuro separar mucho mis emociones de mi deber del deber ser y procuro como tragárselas un poco para saludar a la gente con amabilidad dar una sonrisa que no sientan que choque el rector y que sientan que están con una persona que los pueda escuchar pero como a veces por dentro siente que lo está haciendo para que sabe que es el deber ser pero quisiera estar a veces de pronto encerrada llorando

**Entrevistador.** ¿Lo haces a veces?

**Entrevistado.** no, no realmente esto lo he sentido más bien últimamente porque ni últimamente digamos que tuve un tiempo incapacidad por esa parte emocional porque familiarmente fue un años de demasiadas cosas que arremetieron en mi vida y me afectaron pero considero que antes de eso y ahora que me he reintegrado pues las cosas han estado mucho más reguladas en lo emocional y no he tenido que reprimir nada si no simplemente que han estado bastante reguladas y que he vuelto a lograr cierto equilibrio entonces digamos que fue un año difícil pero que antes de ese año y después de ese año el equilibrio ha vuelto otra vez a hacer le que gobierna mi vida como estaba acostumbrada a hacerlo pero no hablaría tanto de reprimirme hablaría de que uno tiene que ser inteligente emocionalmente para separar un poco las cosas que le están sucediendo a dentro de su corazón del deber ser como directivo porque eso tiene que primar en lo laboral

**Entrevistador.** Y como manejas eso como lo consigues?

**Entrevistado.** Ahorita como consigo que?

**Entrevistador.** Lo que tú dices poder manejar las emociones lograr no desequilibrarte como haces

**Entrevistado.** Yo digo que es cuestión de voluntad yo siento que uno puede lograr que la mente le gobierne es decir la razón le gobierne la vida al actuar eso es como tomar decisiones es cuestión de voluntad eso es más que todo

**Entrevistador.** Haces algún ejercicio?

**Entrevistado.** no especifico no el único ejercicio que hago es de pensar y que sea parte de mis pensamientos no con nadie que me ayude en este momento porque si uno va al médico cuando tiene esos desequilibrios le dan pastillas así de sencillo y yo no soy muy amiga de esas cosas entonces pues lo que he hecho es procurar no ir al médico para que me den pastillas y pues cuando tuve ese año difícil es buscar otras alternativas que no tengan que ver con las pastillas con lo que tiene que ver física y emocionalmente pero lo que hago personalmente así como pienso en las dificultades que hay que resolver me dejo un momentico para pensar en mí que estoy haciendo esto bien porque está pasando esto respiraciones ejercicio respiro profundo leo a veces libros que tienen que ver con superación personal leo la biblia voy a la iglesia a mí eso me sirve me ayuda mucho emocionalmente a mí la fe me ayuda bastante no sé cómo será para los demás directivos pero si siento que el respaldo que tengo con mi fe me ha levantado en muchas ocasiones a poder ser equilibrada en mi vida personal y en mi vida

**Entrevistador.** En la preparación para ser rectora o directivo docente tuviste algún tipo de capacitación en esto en el manejo de las emociones

**Entrevistado.** no, no cuando nosotros pasamos el concurso en el año 2002 para rectores lo que si considero si fuimos los únicos pero fuimos privilegiados eso 25 rectores que fuimos

nombrados por que previo a ejercer el cargo la secretaria de educación en cabeza de ... nos capacitó en la universidad Externado de Colombia para el ejercicio de la función digamos que en lo emocional no pero si nos capacitó en normatividad en lo que significaba un derecho de petición una tutela en cómo se actuaba en estos casos en planeación estratégica y eso hizo que uno aunque estaba atemorizado a ser rector porque nunca lo había sido pero uno llego como con más herramientas para el desempeño del cargo entonces eso nos dio seguridad y yo creo que ese sentimiento lo tenemos los 25 que entramos en esa época

**Entrevistador.** Cuanto tiempo fue esa afirmación

**Entrevistado.** fueron 15 días intensivo que incluyeron semana santa que estábamos en la universidad en primera hora de la mañana hasta última hora de la tarde con profesionales que sabían muchísimo supremamente bien preparados y los últimos días fuimos llevados directamente por la secretaria de educación a conocer las dependencias de la secretaria a nivel central y saber qué persona se hacía cargo de que entonces yo creo que eso nos dio bastante seguridad para ejercer el cargo y que eso no he tenido conocimiento que se ha vuelto a repetir

**Entrevistador.** Le dieron un día a ese grupo de docentes que entraron?

**Entrevistado.** La secretaria decía que nosotros éramos los rectores del siglo XXI pero eso era una manera mocososa de decirlo porque éramos del 2000 y lo otro es que como grupo algunos de nosotros hemos seguido muy unidos digamos un equipo de fortaleza grupal que nos ha servido muchísimo por que hacemos hasta catarsis entre nosotros mismos somos amigos y ese grupo nosotros iniciamos con intencionalidad académica que se llama en redando y luego la intencionalidad fue más afectiva los enredados

**Entrevistador.** Y se asesoran unos con otros se apoyan? En decisiones?

**Entrevistado.** Muchísimo como te digo somos amigos y ante las dudas que tenemos por qué a veces tenemos dudas no nos la sabemos todas y unos saben unas cosas que los otros no saben y así sucesivamente y entonces cuando tenemos dificultad eso es un apoyo genial

**Entrevistador.** Su colegio está bien posicionado señora rectora

**Entrevistado.** Supremamente bien posicionado el años pasado estuvimos de quinto lugar en pruebas saber en el distrito entre todas la instituciones y estuvimos en quinto lugar en resultados pruebas saber inglés y este año ya fuimos llamados para la noche o tarde de los mejores y que si no tengo la certeza pero los primero 5 de pruebas saber 11 y nos ha ido muy bien y a cada año han venido mejorando año a año

**Entrevistador.** Y la de sus amigos cómo están?

**Entrevistado.** Varios de ellos están muy bien a ver dentro de los de pruebas saber inglés del año pasado uno de mis amigos estaba allí pruebas saber 11 dos de los colegios de mis amigos también estaban allí entre los 5 y han recibido algunos reconocimientos por ejemplo uno de ellos fue rector y fue rector en este momento ya no está y fue de los que salió adelante con el colegio entre los 5 mejores están colegios que han sido pioneros en jornadas exitosas es decir no han tenido ningún tipo de conflicto y creo que si eso nos ha ayudado muchísimo y otros digamos que no son colegios de resultados de éxito pero si ha notado que han avanzado muchísimo

**Entrevistador.** Bueno pues yo creo que la están llamando mucho nos están llamando mucha señora rectora entonces así que vamos a dejar por ahora de repente la molesta después de re escuchar la entrevista

**Entrevistado.** Bueno con muchísimo gusto y si hay necesidad de ampliarla en algún momento con todo gusto es que esta época del año es un poco compleja porque se estand ando

resultados y al parecer no todo es conformidad o hay que arreglar algunos asuntos por eso estoy siendo tan llamada pero si hay que ampliar algo con el mayor gusto.

### Entrevista 6.

<b>Fecha:</b> lunes, 26 de noviembre de 2018	<b>Entrevistador:</b> Yineth Díaz Macías
<b>Tiempo:</b> 58:26 minutos	<b>Entrevistado:</b> docente universitaria
<b>Lugar:</b> Bogotá D.C	<b>Profesión:</b> Docente Universitaria y asesora de familia
<b>Lugar de profesión:</b> Comunidad, Familia y Social	

### Diálogo

**Entrevistador.** Bueno, buenas tardes estamos acá con la señora docente universitaria ella es licenciada en comunidad, familia y social y pues queremos eh... charlar con ella un poco sobre los nuevos conflictos sobre cómo se maneja la inteligencia emocional en esos nuevos conflictos queremos pues pedir la autorización a docente universitaria para hacer la grabación en esta entrevista entonces usted me dirá docente universitaria

Entrevistado. Si claro

Entrevistador. entonces vamos a partir de la primera pregunta es el tema de los conflictos eh... que pasa con la juventud que pasa con los muchachos con las familias con lo que se teje a dificultades de convivencia y demás entre ellos que es lo que más se nota entre ellos

Entrevistado. bueno, yo quisiera referirme en primer lugar como a una moda que hay en la sociedad y es que las familias han optado por tener en lo posible un hijo y ese hecho ha marcado una diferencia muy grande quizá no se vive en estos municipios digamos tal vez más en Bogotá

o grandes capitales pero porque todavía uno ve familias con grandes hijos pero digamos que a nivel terapéutico yo encuentro que los jóvenes que han sido criado como hijos únicos no han desarrollado muchas habilidades a nivel social recordemos que la relación fraternal es la más estructurante de una sana convivencia, con los hermanos uno aprende a compartir el amor aprende también a relacionarse a otros diferentes aprende a aceptarlos a tolerarlos a adaptarse a esas otras individualidades aprende entonces con los hermanos uno aprende inclusive a pelar a conciliar a negociar con los hermanos fundamentalmente aprende a compartir el amor y aprende sobre todo a tejer relaciones a construir relaciones aprende a comunicarse y aprende a escuchar en fin la relación fraternal es tan importante que uno aprende a compartir el pan el compartir el vestido muchas veces ósea la huella que deja una relación fraternal es tan importante para un ser humano que le da justamente como la capacidad de sociabilidad y el hecho de que tengamos una cultura que casi que en este momento avala e impulsa y promueve más bien un hijo máximo pues hace que tengamos hijos solitarios con una soledad y un vacío enorme que además y en un segundo lugar tienen unos padres ocupados bastante ocupados eh nuestras nuevas generaciones les toco la parte más dura de todas y es que papa y mama están trabajando y están siempre ocupados y no hay quien se encargue de ellos tenemos generaciones donde los niños llegan solitos a su casa y les entregan llaves y permanecen allí acompañados por un televisor y entonces hoy en día es muy frecuente la gran fluencia que tienen ni siquiera de la televisión como tal si no todo lo que nos transmiten a través de internet y todo lo que los videos juegos que los hay de todas clases y colores pero que hoy en día se sabe la tremenda influencia que se está teniendo sobre los niños porque tenemos personitas adictas a esos videos juegos adictas a la televisión adictas y adictas porque obviamente los vacíos tienden a llenarse entonces la soledad es tan grande que necesitan como llenar ese vacío entonces para muchos se convierte el televisor en su compañía

permanente o el video juego y bueno eso eh... eso está acompañado de que el celular se volvió parte de nuestro ni siquiera de nuestra rutina hay gente que no puede vivir sin el entonces uno ve gente supremamente pobre de escasos recursos pero no me explico cómo es raro encontrar un niño que no tenga celular aun en primaria aun en preescolar muchas se encuentran niños con celular yo no sé cómo hacen las familias por que digamos que el que no tenga celular esta out por que todo mundo ya está en ese red entonces estamos en una era donde estamos con celular abordo pero profundamente solos y leyendo miles de mensajes diariamente cantidad de cosas que a veces no sabemos de dónde pero que si están teniendo una enorme influencia en nuestra juventud

Entrevistador. docente universitaria ósea que su merced como concluye que el tema es de vacío o de falta de afecto de falta de compañía en las familias cual es la consulta como llega la gente consultando o que es lo que la gente le consulte para que usted después concluya que efectivamente es la familia

Entrevistado. bueno muchas ósea en general cuando se llega a una etapa en que los hijos son adolescentes es donde se llega a ver las consecuencias de no haber estado presente y a cierto modo todos sabemos que hay una época de siembra pero no es justamente la adolescencia la época de siembra esa ya es la cosecha entonces llegan muy angustiados creo que eso mismo ha generado que los padres pierdan autoridad sobre los hijos porque al no estar presente digamos que no le pueden dar fuerza y un chico que no tenga fuerza de parte de sus padres no puede crecer sanamente el que los el que un hijo reciba todo el respaldo la fuerza eh... la presencia activa de los padres de familia es lo que permite que ese chico se sienta seguro animado hacia el futuro que pueda sentir en un interior un yo puedo soy capaz y que allá alguien que le haga ver

eso pero cuando no hay eso entonces los padres pretenden hacer algo pero tardíamente y eso es un gran dolor

**Entrevistador.** Que procuran hacer los papas

**Entrevistado.** un ejemplo mi hijo yo siento que ahora es el hijo el que esta sobre los padres el que pareciera que es el grande y padres bastante temerosos de sus hijos adolescentes hijos que les gritan hijos que manipulan hijos que les exigen hasta un cambio de celular yo he tenido que ver cosas como me lo cambias o me lo cambias esta porquería no sirve para nada y entonces tenemos padres que perdieron autoridad sobre sus padres y una generación que se coloca por encima de los papas por encima de los paspas y les habla durito y golpeado que eso no se daba digamos en otras generaciones había claridad aunque fuera de una manera diferente por aquello que habían unas reglas unas normas en la sociedad de que estaban muy claramente definidas ahora eso se ha perdido y aunque se sabe que los padres llegaron primero y que son los papas los que tendrían autoridad sobre los hijos sin embargo en la vida realidad así funciona el hecho que no ha estado presentes que no tengan un valor significativo porque se han vuelto proveedores pero no acompañantes permanentes y entonces los padres queriendo ganar terreno digamos queriendo recuperar a sus hijos la embarran nuevamente se vuelven amiguis se vuelven parceros digo yo de sus hijos

**Entrevistador.** Y no funciona?

**Entrevistado.** no, no funciona porque digamos que un hijo siempre necesita que alguien le de fuerza yo de parceros no le puedo dar fuerza se lo digo a mis hijos ustedes tienen muchísimos amigos y los hay por toneladas mama una sola papa uno solo no funciona en el sentido de que nosotros somos padres y no amigos de nuestros hijos y de hecho una de las cosas que ocurre y afecta mucho a los jóvenes y es que una de las razones por las que nos ubicamos en el papel de

parceros de nuestros hijos es cuando los volvemos confidentes de todos nuestros problemas de parejas porque los cargamos emocionalmente y los volvemos nuestros aliados pero también les hacemos ver de alguna manera desleal con nuestra pareja que yo soy mejor que mi pareja y cuando internamente e encaminado a mi hijo con esa desigualdad y ese desequilibrio de que mi mama es mejor que mi papa pues necesariamente ese hijo queda pues contaminado y como le dan la vida yo digo que perverso por eso este tipo de mejor dicho si uno como adulto tiene problemas con su pareja pues amigos terapeutas para comentarles pero nunca a sus hijos

**Entrevistador.** Que pasa con el cerebro del niño que pasa por que ahí nos estaríamos yendo a que esa parte está afectando el interior o como es

**Entrevistado.** Yo digo que es como, se lo voy a colocar gráficamente yo estoy cargada contaminada de tristeza de rabia hacia mi pareja al contarle todo eso a mi hijo le paso le traspaso le heredo todo eso entonces ya ahora todo eso no solo tengo yo lo tiene mi hijo y porque de hecho en que se nota por que comienza a ver de pequeño a mi pareja

**Entrevistador.** Incluso pero incluso tan bonitas jajaja me siento culpable le abro

**Entrevistado.** ya voy mi amor, dame un segundito y ya por eso eh... del tema también que viven nuestra generación de jóvenes y es que es muy difícil encontrar familias que no se han disuelto no recuerdo el colegio pero de un colegio muy significativo estudiar mis sobrinos allá y mi sobrino cuando estaba en grado octavo me decía tía yo soy el único que tiene papas que no se han separado en un curso de 40 personas uno dice por Dios es grave la situación pero grave en todo el sentido de la palabra entonces nuestros niños tienen que cargar con esa historia de papa y mama

**Entrevistador.** Eh una cosa que está apareciendo y hoy me entregaban estadísticas porque yo siempre había creído que eso iba en aumento considerable los papas antes embarazaban a la

chica y se iban y la mujer era la que... Y pues me entregaron estadísticas en el colegio y hoy tengo 23 padres de familia cabeza de hogar ósea se dieron a la tarea a la pela de reclamar la custodia de los chicos y se hacen responsables de eso ahora en primaria yo estoy viendo no es fácil, eso proceso no es fácil a veces le resulta más fácil a la mujer que el señor se vaya a ellos para ellos eso es duro porque es aceptarse que tienen que ponerse las faldas y la responsabilidad de la casa y entonces empiezan esas dualidades pero yo no vine a hablarle de esas cosas jajaja si esta grave

**Entrevistado.** bueno eh... en todo caso sociales más significativos que obviamente influyen en estas nuevas generaciones en el que no tengan un referente de familia estable y que además hay un fenómeno muy generalizado y es que después de que se rompe una relación vienen nuevas y sucesivas con nuevos hijos y generalmente damos por hecho que si me acepto a mi aceptara a mis hijos entonces las relaciones se establecen muy rápidamente no se da tiempo para que la relación se digamos que ese nuevo padre de crianza que va a estar en la vida de ese niño establezca un vínculo fuerte con ese niño si no que casi que le anuncian al niño ni siquiera le anuncian sencillamente se encuentran con que le señor ya está un día en la casa y es ni siquiera lo tienen en cuenta para ese tipo de decisiones y mucho menos en que el allá tenido un procesos de adaptación y a veces apenas se está adaptando a ese nuevo padre cuando ya empiezan a que tienen que adaptarse a uno nuevo entonces allí hay relaciones sucesivas y con todo lo que eso implica para un niño yo creo que tener paz interior cuando se tienen que ver tantas cosas en el día a día es muy complejo y todo este tipo de cosas lleva a que carguemos a los niños con nuestros responsabilidades de adultos usted se hace cargo de la niña le sirve la comida usted sabe que yo llego tarde, recuerdo un colegio de Bogotá colegio público que era muy frecuente encontrar niños que no podían ni siquiera ir a los centros de interés teníamos que hacer grandes

esfuerzos y visitas y todo difícil para que llegara pero eran por que el niño quería estudiar violín el niño no podía ir al programa de circo no podía acceder a todas las posibilidades de centro que hay en Bogotá porque tenía que salir corriendo preparar el almuerzo cuidar de sus hermanos menores etc... y pues le robaron la adolescencia le robaron hasta la niñez entonces niños con esas cargas es muy difícil

**Entrevistador.** Y eso en la adultez como se manifiesta porque te hacen consultas no de terapia como se manifiesta

**Entrevistado.** yo siento que la gente tiene una sensación de que no ha podido vivir y lo dice así es que yo nunca tuve infancia adolescencia y terapéuticamente tenemos que dejar tareas para que las viva de alguna manera por ejemplo no haber pasado por la etapa de greco que es tan indispensable hace que la persona tenga problemas de sociabilidad entonces dejamos tareas terapéuticas para que pueda vivir eso que no vivió por que digamos hay procesos a través de los cuales uno madura y cuando faltan y hay baches en la vida que quedaron sin llenar pues las consecuencias se notaran y la gente lo sabe internamente pero digamos que en esta sociedad que vivimos le hemos robado hemos a los jóvenes el procesos natural de crecer si no que los hemos involucrado a una sociedad que avanza tan rápidamente que hasta le robamos la inocencia podríamos decir un ejemplo el colegio la mamita consultaba por eso, decía lo que pasa en el san yo nunca le había hablado a mi hijo de homosexualidad ni nada era muy chiquito para hablarle de eso pero lo que paso o le hablaba o le hablaba es decir no y toca hablarle con toda claridad de las cosas entonces ella me decía esos términos siento que le estoy robando la inocencia porque tienen que conocer los niños a tan pequeña edad o hablarles de esto como de prevenirlos tanto de la sociedad en todo caso yo pienso que tenemos muchos niños viviendo como adultos o jóvenes viviendo como adultos pero yo quería y tal vez me salga del asunto pero en mi paso por la

secretaría de educación de Bogotá lo que encontré como resultado a nivel de los educadores son problemas de nivel mental en unos niveles muy altos

**Entrevistador.** Y por qué?

**Entrevistado.** rectores muchos rectores permanentemente incapacitados por estrés y que ya llegaban si no a unos niveles de estrés máximo si no que colindaba con problemas de salud mental mucho más graves y que terminaban retirándose y entonces yo trabajaba en colegios donde nunca podía ver el rector permanecían de incapacidad e incapacidad e igual los docentes y veo las estadísticas y son muchos los docentes que tienen problemas de estrés laboral y basta que yo por lo menos el otro día acompañe a Nidia allí en el colegio no podíamos hablar era no nos podíamos escuchar del ruido tan impresionante que había era se supone que no era hora de recreo pero era un ruido impresionante todo mundo gritaba

**Entrevistador.** Estaban los niños?

**Entrevistado.** Si habían mucho niños, pero era una cosa que nos tocaba gritar para poder hablar entonces me había invitado a la cafetería que se supone que y nos íbamos de la cafetería a otro lugar para poder hablar era imposible y yo decía yo estoy de paso aquí no tengo problema porque tengo que aguantarme esto pero un educador que tiene que estar permanente aquí con eso decibeles de ruidos y gritadera eso es enloquecedor

**Entrevistador.** docente universitaria que hacer con la salud mental de los educadores cual sería por lo menos para prevenir estos fenómenos de los que me está hablando que hacemos? Que hacemos como personas? Como directivos docentes? Como secretaria de educación?

**Entrevistado.** lo que pasa es que lo que yo considero que se debe hacer es casi imposible aunque se debería hacer y es manejar grupos más pequeños obviamente deben tener máximo 20 personas y eso ya sería manejable pero es que manejar un grupo de 40 jóvenes y con todas sus

problemáticas eso es imposible llegar al 1-1 que es lo que se necesita el joven necesita sentirse atendido y necesita que pertenece y le importa a alguien pero ya con 40 y con semejante trance con que se trabaja es muy complicado de hecho uno va a los colegios y escucha gritos y uno dice por Dios todavía se trabajó con gritos y cuando esta allá uno entiende que pasa ósea no hay otra manera bueno no hay otra manera pero digamos que es el mismo sistema el que falla y por otra parte es que la formación humana la sacamos de la educación debiera haber toda una cantidad de yo no quisiera llamarla materias cantidad de espacios donde pudiéramos trabajar otras cosas que significan formación humana y que no está nos importa que el chico salga preparado en matemática en sociales pero para la vida no sale preparado alguien está haciendo un poco ese papel y eran los orientadores del colegio y ahora los llenamos de llene formato de toda clase de colores les quitamos la posibilidad de atender está prohibido que atiendan solamente tienen que remitir a quien le remiten voy a colocar un ejemplo de Zipaquirá no sé cuántos estudiantes habrán pero digamos que todos los colegios voy a decir no sé cuántos pero digamos 20 instituciones educativas remiten a un solo hospital que tienen una psicóloga y entonces que hemos hecho le quitamos la funciones a los orientadores les decimos usted no haga eso remita y adonde remiten a las EPS que están saturadas y atienden de una manera pues no pueden atender semanalmente a un joven lo atenderán por ay cada 2 meses y sus consultas Max 40 minutos y no se puede responder por proceso ósea que todos los que necesitan consulta se crea un servicio por que un chico que lo atiendan una primera vez a es y le dicen vuelva en 2 meses y no vuelven y ya han cambiado las circunstancias los problemas las instituciones educativas no cuentan con unos servicios completos de orientación de asesoría de acorde es que uno ve un psicólogo para 2000 estudiantes un psicólogo con ene mil funciones que yo veo mucha gente muy capaz muy bien preparada que me dice no puede ejercer mis funciones no puedo está prohibido y he ahí de que

atienda porque puede terminar en problemas legales entonces un chico le paso algo ejemplo un suicidio entonces fue que lo atendió en el colegio y todo lo que eso implica entonces la formación humana me parece que hay un vacío y una carencia cuando hablo de formación humana es todo sentido del desarrollo personal del desarrollo de su autoestima en desarrollo de capacidad con otro comunicación de expresar y hasta de aprender hablar en público ósea esas habilidades no se desarrollan de cómo hacerle frente a la adversidad de la vida aprender a pelear limpiamente como todas esas cosas tendrían que ser el diario vivir el fundamento lo más importante pero eso no importa y desde hace un tiempo es se han quitado cantidad de cosas que eran importantes y a veces los profesores que quieren hacer algo se valen de su materia por ejemplo los de ética, religión, sociales tratan de hacer algo pero tienen que responder por unos programas que están establecidos también yo sinceramente me alegro que actualmente estemos volviendo a la jornada única yo me alegro para los educadores eso es un caos y que los mayores enemigos de ese sistema son los educadores yo lo que vi en Bogotá cuando funcionaron los centro de interés es que vi felices a los chicos en el colegio como nunca los había visto y los vi gozar

**Entrevistador.** En qué año docente universitaria fue eso

**Entrevistado.** hace 4 años cuando estaba Petro, digamos que todos los centros iban a los colegios fue maravilloso porque eso si querían saber los chicos querían saber de violín de natación de circo querían saber de eso era un gozo y además llegaron a las instituciones educativas gente que no conocía y que no tenía los prejuicios ni las mañas de todos los educadores perdóname que tú eres educadores entonces se generó una terrible pero yo te digo desde mi experiencia yo vi que los mejores educadores eran aquellos artistas y otras poblaciones que llegaron a enriquecer la educación pero se generó una rivalidad entre profesores de materias

de las tradicionales y con el esquema tradicional y estos otros que llegaron a hacer una cantidad de cosas innovando geniales yo trabaje con ellos porque ese era mi cargo yo gozaba con ellos ósea de la cantidad de experiencias que dieron y sobre todo lo que más encantaba a los chicos felices y era que no se querían ir, eran las 5 de tarde y todavía se quedaban hablando con el maestro yo vi ese tipo de educadores los vi ir a todos a visitar unos a un hospital al chico que faltaba y que está hospitalizado yo decía cuando ósea espera que llega al aula nuevamente ellos iban es más recogían cartitas de sus compañeritos e iban y les entregan y después hacían visita domiciliario yo vi una cosa que desafortunadamente a raíz de la salida de Petro ya se redujo en su máxima expresión por lo menos estábamos 27 personas colaborando con eso una sola persona y la llegada también de la de Parodi eso fue ósea tremendo el daño que se hizo yo no sé si volverá eso porque si se lograron muchas cosas pero muchas cosas y yo creo que la jornada única debe ser para eso debe ser para que haya un tiempo ósea que se convive la formación artística la formación deportiva la formación con esta otra formación es que debe haber de todo para que haya un equilibrio y en ese sentido los chicos van a querer estar en clase porque se desarrollan sus habilidades sus hobbies sus saberes y todo y sobre todo voy a decir una cosa tonta pero cuando un chico sale del bachillerato y te pregunta tu que sabes nada pero si después de salir de bachillerato tu que sabes yo sé de natación yo se tocar un violín yo se manejar un computador ósea ya tienen unos saberes diferentes hay internamente una seguridad yo puedo eso le da esos múltiples saberes pero saberes prácticos porque lo otro que habría que hacer en la educación es lo que se está haciendo en otros países y es en no trabajar en lo abstracto de la enseñanza si no desde el hacer es integrar las diferentes ciencias pero erradicar a un proyecto algo que nuevo que se estudie para lo como que el chico no entiendo eso de algebra para que por qué estudio eso memorizar un poco de fórmulas que no le dicen nada mientras eso unido a un problema con

tecnología con otros saberes y entender que se necesitó de informática, de contabilidad se necesitó de física y eso tiene que ver con aprender a resolver estos problemas entonces cuando el estudio se convierte en algo que tiene sentido que sirve para algo entonces se convierte en el chico quiere estudiar mientras tanto le estamos enseñando casi que en el aire es una cosa que lo estudia porque le toca y entonces tenemos muchas cosas creo que la gran mayoría que si uno le dijera mi hijo decía como te fue bien por qué no hubo clase

**Entrevistador.** O la sabía pregunta cuando salimos a vacaciones

**Entrevistado.** Sí, si los chicos no quieren estar allí entonces aunque recrear pudiéramos decir el sistema educativo

**Entrevistador.** Que hacemos algo que nos absorbe definitivamente el sistema pero digamos que está lejos de cambiarse que hacemos al interior con los maestros para volverles a sembrar esa idea de que tienen que capturar a los niños tienen que conquistarlos

**Entrevistado.** Ay Dios mío es que con los educadores yo tengo un serio problema

**Entrevistador.** Y cuál es el problema

**Entrevistado.** es que yo vivo furiosa con la violencia pedagógica que se vive en las instituciones educativas es que es bárbaro y hay gente que sale de la universidad y sale con muchas ideales a llegar a cambiar el mundo a través de la escuela y llega y se contamina y se contagia de lo que ya de los antiguos y llegan a hacer lo mismo al poco tiempo uno los ve y están igual que los demás entonces la escuela se maneja todo un lenguaje violento digamos de bastante agresividad la figura del maestro es de poder y eso los chicos no van con eso ese tipo de autoridad no la aceptan o simplemente aceptan la autoridad de ejemplo aquel que no le agrada los chicos se burlan y le hacen hasta toda clase de diabluras pero es para burlarse de ese tipo de autoridad entonces se necesita ejercer una autoridad diferente, y es lo que te decía yo lo vi a esos en el sistema educativo

los vi lograrlo a gente que decía yo tengo miedo a esto yo soy artista soy escultor y yo no tengo ni idea no he trabajado en pedagogía pero en el fondo del alma se guían por la intuición y ellos hacían cosas maravillosas en todo caso yo diría que si cada maestro pudiera integrar el arte en su área ya habría hecho bastante porque es que creo que cualquier materia debe permitir el desarrollo de los dos hemisferios y cuando la persona desarrolla los dos hemisferios es mucho más equilibrada entonces el arte es mágico yo no soy artista pero valoro muchísimo el arte y quiero aprender cada día más a incorporarlo en lo pedagógico porque cuando yo lo trabajo veo que es lo mágico en lo que se logra

**Entrevistador.** Y lo terapéutico?

**Entrevistado.** también desde luego que también si por eso creo yo que a uno lo terapéutico nos diéramos permiso no tanto para repetir lo que en otros países se han hecho sino para descubrir nuevas cosas nuevas maneras porque a veces nos hemos en una terapia muy de consultorio donde no se permiten los yo creo que si es necesario permitirse otros espacios ejemplos nosotros trabajábamos con menores infractores o contra vectores eran chicos difíciles que ya habían estado en pandillas y todo atender terapia de esos chicos eso mejor dicho sabíamos al mirarlos que sentados en una sillas y en unas condiciones ahí como de terapia por más empatía que mirar los chicos decían ya nos podemos salir de aquí y por qué estamos aquí y entonces yo recuerdo que mi esposo recuerdo se los llevaba en el carro y a veces en grupito quieren que salgamos a pasear a donde quieren ir generalmente buscaban el aire libre y por allá se los llevaba a comer un helado y charlaba con ellos toda una mañana les gastaba el heladito y era una condición informal donde abrían ellos su corazón donde aun con los compañeros ahí todos se contaban, se expresaban, se hablaban, de una manera mucho más libre más siendo ellos mismos entonces eran cosas que no podíamos escribir los informes tan cuadriculados que nos exigen

todas estas cosas que nos salimos de los esquemas yo creo que es eso de todas maneras que hemos hablado mucho de una metodología en los colegios que debe ser para participativa todavía seguimos creyendo que el otro no es capaz de crear se los entregamos masticadito para que lo repita igualmente entonces se les necesita una pedagogía que cree en el otro, donde inclusive las emociones estén presente donde podamos tener espacio para que colegio no solamente es el espacio para presentar ideas si no es el espacio para conocimiento porque hemos comprobado que solamente cuando surgen los sentimientos surgen los conocimientos entonces si nosotros yo digo que hemos castrado los jóvenes con los sentimientos y de hecho la mayoría de seres humanos que han pasado por colegio no saben expresar sentimiento les enseñamos a expresar ideas

**Entrevistador.** Y pues si están solos de acuerdo a como los describe con las familias menos

**Entrevistado.** si expresar emociones entonces si en la casa no se dan en el colegio menos yo casi nunca encuentro tu que sientes o esa rabia que tu experimentas porque no nos cuentas como es esa rabia bueno en fin siempre estamos presentado de saberes de cosas de aprender de la mente y no nos preguntamos todo lo que hay en su corazón mucho menos en su conciencia yo creo que la educación tiene que pasar por la mente traspasar el corazón pero fundamental es llegar a la conciencia porque allí está el ser y cuando algo pasa por el ser nunca se olvida y es lo que genera vínculos hoy tuve una preocupación por algo que ocurrió aquí en la calle del colegio que queda aquí y mi hermano llego muy preocupado y fue a medio día saliendo del colegio un grupo de niñas se abalanzo contra una la golpeaban contra un poste casi hasta matarla y después de que cayo le daban patadas por siniestra y no se sabe si murió o que paso lo cierto es que las otras lo que hacían eran como animar que eso está ocurriendo y aun los adultos mirando observando yo no

**Entrevistador.** Y filmando apuesto

**Entrevistado.** Si yo digo que pasa ahí y a mí me han llamado tengo un amigo que es coordinador aquí y cada vez que tiene problemas me llama y me dice necesito que vengas al colegio y me lleva y me trae y yo trabajo con los chicos a ver qué ha pasado y generalmente lo que se está dando es fenómenos de violencia entre mujeres y ni siquiera entre hombres los hombres pelean diferentes se agarran diferente

**Entrevistador.** Se dan dos puños y sale

**Entrevistado,** si exactamente pero aquí es un fenómeno que Dios mío ósea hasta donde vamos yo me quede con la preocupación por que dije tengo que llamar a ese colegio el rector sabrá alguien sabrá de lo que ocurrió eso es un misterio y por qué está pasando eso que está pasando en la institución para que lleguemos a esos niveles de violencia

**Entrevistador.** O que traen los chicos de las familias

**Entrevistado.** si ósea es en grupo es un fenómeno grupal es de defenderse en gallado y no eso no es una pandilla y no son de un colegio en plena calle uniformados ni siquiera a escondida que yo sabía de problemas que habían que se hacen a las afueras y se encontraban donde no va a ver policía no aquí es en plena calle delante de todo el mundo y uno dice que está pasando por Dios en todo caso violencia pedagógica eso es algo que debería trabajarse mucho para evitarla porque además hay un fenómeno yo salto de un tema a otro pero es que además de la violencia pedagógica que se hace de muchas maneras cuando yo me ubico el otro como el superior como aquello entonces ya de por si yo tomo distancia pero además es que los educadores no son modelo para los jóvenes perdóname lo que te voy a decir y creo que lo puedo decir con toda honestidad no conozco un colegio por lo menos oficial donde hayan buenas relaciones entre los educadores si no que por el contrario son mejor dicho hay unos profesores solitarios que creen en

el asunto está resuelto si no me meto con nadie se mete conmigo y son autosuficientes y más y hay otros que establecen sus alianzas solo con estos y no más los otros no y a veces se generan unas rivalidades los consentido del rector los no consentidos lo que pasa a nivel de relaciones en los colegios uno dice esto es modelo para los chinos

**Entrevistador.** Ósea nos está fallando la inteligencia emocional

**Entrevistado.** en los educadores si total en la educación con los alumnos y sobre todo en la construcción de relaciones con los otros porque si fuéramos unidos sería diferente yo trabaje una vez en un colegio y me toca educación en valores ese era mi tema pero yo recuerdo que alguna vez a una compañera le faltaron al respeto un curso y los demás profesores promovemos reunión de todo mundo en el salón grande y llamamos a la profesora no se le falta al respeto igual que a ninguno de nosotros éramos una unidad que los chicos sabían que nos veían con una fuerza que atacaban a uno se meten con todos y no porque seamos fuerza negativa para ellos también estábamos para las buenas de hecho ese día pidieron perdón públicamente se comprometieron y se generó un dialogo entre maestros y en ese colegio teníamos unas prácticas muy interesantes sabíamos que los chicos llegaban a querer hablar desde ayer no se veían y han pasado muchas cosas desde ayer hasta hoy entonces lo que hacíamos era media hora regalar ósea no llegamos a clase directamente era media hora como 15 minutos de aeróbicos vaya busque a quien tiene que decir cuenta que paso en su casa que tuvo ya era como tener en cuenta esas necesidades tan básicas y fundamentales pero aquí es muy complicado

**Entrevistador.** Estamos de afán, Si ese es como la premisa tengo cosas que hacer

**Entrevistado.** yo cumplo con las 6 horas que me corresponde y no estoy obligado a mas ese es el educador que tenemos hoy en día por lo menos en los públicos de hecho si se le pide algo mas es un tremendo problema educadores que les cambiaron de algebra a calculo y tremendo

problema el educador el rector me odia si ya tengo preparado desde hace tiempo las clases para que me va a cambiar si ya tengo preparado esos temas unos absurdos que se manejan yo digo por favor siento que algunos profesores pero no son muchos a mi modo de ver hay creatividad hay mucha creatividad y los ve uno apasionados por aprender por leer por innovar que se cuestionan si un grupo no llega entonces como se atreven a decir bueno y esto y ensañan de una manera de otra hasta que lo logran pero la mayoría se quedaron allí estancados este es mi método y siguen con su programa sin importar que está pasando con los grupos por ejemplo la dirección de curso creo yo todavía se maneja por lo menos algunas instituciones eso se perdió que eran espacios donde el educador que más conocía el grupo se sentaba con ellos a saber esta semana que paso entonces se volvió la pérdida de tiempo el hagan lo que se les dé la gana por qué pero no se aprovechan esos pocos espacios que hay no se aprovechan entonces si a nivel de yo no sabría yo realmente veo con poco optimismo el futuro de las instituciones educativas por que los jóvenes de hoy necesitan algo de gerencia y no se les está dando y de hecho casi que no sé hasta cuándo podrán aguantar de esto de voy porque me toca creo que estas generaciones llegan un momento en ni siquiera si voy si no porque me toca o me gusta o no voy

**Entrevistador.** Que hacer desde la dirección escolar? Desde el papel del rector? desde el coordinador?

**Entrevistado.** ay Dios mío es que los rectores los volvieron administradores y contadores tienen que responder por lo económico y tienen que ver de dónde sacan recurso hasta para una escoba que perdieron mejor dichos es tan dedicados a tanta minucia que ya no ven lo realmente importante entonces yo diría que ni el poco tiempo que les queda yo sé que un colegio es una empresa y que debe un administrador pues contraten un administrador pero dejen que le rector sea rector y sobre todo pedagogo porque él dirige el barco y debe ser aquel en que procure la

integración la colectividad entre su equipo de trabajo que realmente sea apoyo yo creería que en la educación deben existir deben incorporarse mucho más proyectos donde los profesores se unan a través de los proyectos objetivos comunes y eso pues nos ayudara nos obliga inclusive a trabajar juntas ya no ver mi área como si no que empezamos a ver como todas las áreas se interrelacionan y todos le estamos apostando a lo mismo pero esta costumbre de trabajar así separadas que a la final no le dicen nada a los jóvenes excepto hace que no sea motivada ante el estudio fíjate lo que pasa con los colegios privados y que generalmente por proyectos es toda una apuesta a algo concreto que se ve a final del años vamos a trabajar por salvar la quebrada tal que queda cerca al colegio y ahí se integró sociales medio ambiente se te van varios para lograr ese objetivo desde la investigación que vamos a hacer los padres y la comunidad se unen las instituciones se cerraron sus puertas a la comunidad yo me acuerdo que el colegio era parte de la comunidad y era todo en la comunidad ahora hasta tan el portero es la figura que más simboliza eso y es que llega uno a un colegio y tengo una conferencia con padres de familia y el portero me dice ahora lo atiende y no hay poder humano que lo deje pasar y le dice mira tengo una conferencia vea padres de familia esos me dicen aquí todos el portero tiene más poder que cualquiera y yo a veces me acuerdo que no tenía minutos y yo decía Dios mío deben estar esperando y yo aquí con este portero que no deja pasar y lo mismo le pasa a los profesores y rectores pero si viene alguien de la comunidad tampoco tiene paso usted no es de aquí y si pudiéramos trabajar con la comunidad ,muchas cosas se podrían hacer es que es el colegio incorporado con la comunidad yo entiendo que los colegios privados sobre todo los de ciertas elites colocan barreras tan altas tan altas alrededor del colegio para que los estudiantes no puedan ver la realidad de las calles porque todo lo que hay de realidad es lo propio de su clase social y no conocen otra realidad pero en nuestras instituciones públicas donde tenemos la población de

escasos recursos somos honesto es lo que pasa también hemos cerrado las puertas a la comunidad y se supone que le enseñaron a comunidad educativa que eso es mucho más amplia son los profesores los directivos la comunidad misma pero queda en el papel yo siento que la labor que se hace con padres de familia es minimiza yo entiendo por qué yo he tenido que ósea yo he sido contratada para trabajar con padres de familia y citan a padres de familia y no llegan pero es que durante mucho tiempo los padres sí acudieron y lo que hacían era vaciarlos una cantidad de quejas y reclamos y todavía una va a reuniones y es una quejadera allí y no se aprovecha ese espacio para decir realmente tu eres importante como esta en tu casa como te puedo ayudar con tu hijo ósea como inclusive generar diálogos entre padres para que mutuamente se apoyen esos padres que vienen de una comunidad determinada tienen problemas como pudiera organizarlos para generar expuestas a problemas comunes entonces tendríamos unos padres fortalecidos ahora tenemos asociaciones más de papel que de verdad pero si la aseo es muy fuerte estaban algunas pero es un residuo muy poco mas de los privados que de los públicos entonces ya no apetece los padres ya no quieren ir al colegio y pues por su tiempo obviamente es poco tiempo pero también porque se volvió un desgaste inútil si lo consideran importante sacarían el tiempo como fuera pero no hay quien y un orientador trabajando con cualquier cantidad de papas tampoco ósea no da abasto si las situaciones yo diría que es supremamente compleja muy compleja porque involucra a todas yo sé que el gremio de maestros actualmente es un gremio muy mal pago pero espantosamente mal pago y eso mismo hace que estén muy desmotivados frente a sus qué hacer y entonces tienden a limitarse a las horas que le competen y no más y estar en una actitud de mucha apatía y es raro encontrar a los maestros alegres motivados y todo que te trasmitan ese entusiasmo no sé qué ira a pasar yo entiendo que ósea si la gente tuviera modo los trasladaría a otro tipo de experiencias yo empiezo a ver que está

empezando a crear un grupo de padres que no los están llevando al colegio si no que les están ofreciendo unas posibilidades de estudiar en casa de hacerse amigos de otros padres que están en la misma onda y ver como mutuamente nos apoyamos a alguien que les enseñe determinada cosa y yo veo que eso uno lo veía más de otros países que lo estaban haciendo ahora la gente está optando por eso es que resulta peligroso mandar hoy en día un niño al colegio entonces se están dando unas experiencias muy interesantes en ese sentido los siento dando pinitos a la tola tolondra siento que a veces en ese sentido el estado debería apoyar generar experiencias que compartan y todo pero los veo muy solitarios y mucha gente con ganas de hacer cosas pero uno no puede aislar a los hijos entonces yo les decía con unos que he trabajado y es que queremos salvar a nuestros hijos y salvarlos no es aislarlos del mundo y la realidad entonces no se hacia dónde vamos que otra cosa te podría decir

**Entrevistador.** Bueno pues yo creería que hemos abarcado de todo de todas maneras lo que hacemos voy a cerrar acá

Entrevista 7.

**Fecha:** sábado, 16 de febrero de 2019

**Tiempo:** 54:51 minutos

**Lugar:** Bogotá D.C

**Entrevistador:** Yineth Díaz Macías,  
Sandra Patricia Roa Villamil

**Entrevistado**

Coordinador XXX

**Profesión**

Coordinador

Lugar donde se desempeña: IED

### **Dialogo**

**Entrevistador.** Estamos acá con el coordinador Coordinador XXX de la IED vamos a hablar con el coordinador claro si él nos autoriza la grabación

**Entrevistado.** Uju

**Entrevistador.** Entonces vamos a hablar de los principales conflictos señor coordinador que se presentan en el ejercicios de la dirección escolar

**Entrevistado.** Bueno, hay dos tipos de conflicto primero, mucho con los padres de familia que llegan con una expectativa que están en una educación gratuita y llegamos a exigir sin dar y entonces el padre llega exigiendo cosas que la misma educación pública no puede dar entonces si falta un docente pues que tenemos que tener de inmediato el reemplazo si este docente no me sirve entonces ustedes por qué no lo han cambiado, el padre de familia no le hace seguimiento a esa parte académica y entonces al final después de no hacer seguimiento reciben la noticia que su hijo se quedó entonces la culpa es el primer elemento con el que tenemos conflicto y conflicto en el sentido de que el padre de familia no asume sus deberes como padre de familia pues difícilmente va a encontrar en el colegio lo que se esperaría el respaldo y formación que debe tener no solo para sí mismo si no para su familia el segundo elemento que se encuentra en el ámbito escolar ya tiene que ver muchísimo con diría yo desde mi experiencia los manejos y las políticas de la secretaria de educación y uno como coordinador puede dar un ejemplo muy claro y es que llega un docente de preescolar a hacer por dos semanas que dice la norma que tú tienes que contratar un docente por 10 horas entonces esos niños están en plena formación tienen que tener tres docentes en la semana e parece inaudito para que puedan asistir y eso cuando consigues un docente porque tiene que ser de preescolar no puede ser otro docente y si tu no lo consigues entonces toca repartir los niños recargar los profesores o en último caso cuando entonces lo recibo por hoy pero ya mañana usted mira que hace ósea ya, toca publicar con la autorización de la rectoría un aviso que no recibimos hoy pero si la política fuera diferente tenemos unos profesionales que lleguen puntuales pueden pasar 15 20 días y entonces uno tiene que estar

inventando talleres baje el docente de aquí de allá entonces esas políticas son las que generan un conflicto en los administrativos y diría yo personales la ética que te está diciendo que uno tiene que estar allí para garantizarle la educación al estudiante y es educación de calidad y es tener el docente cuando es con los materiales que son otro ejemplo sencillo que tiene que ir con las políticas entonces si se necesita se cae el techo entonces empieza a llover y no sabemos dónde poner los niños entonces hasta que no se publique hasta cuando no se mande por que supera los 5 minutos entonces tiene que estar ahí la licitación que me sirve pero es que las cosas son ya los niños no pueden esperar hasta que salga la publicación y si tú lo haces estas cometiendo un delito y si tu solicitas que un padre de familia porque en ocasiones le dice yo lo arreglo entonces le llega a pasar algo a ese padre de familia entonces te metes en un lio pero tienes que solucionar las cosas ya, entonces le puedes decir al rector pero también esta maniatado porque debe cumplir con la norma digamos que ese tipo de conflicto que pueden trascender los que suceden entre estudiantes pues eso ya hay orientación con el trabajo que uno hace poco a poco los va solucionando otra cosa que es complicada es con los docentes que no le están aportando a la educación, entonces todo un debido proceso que se puede demorar años y que está generando un daño grandísimo a esas generaciones pues tenemos que soportarlo aguantarlo quedarnos con el pero sigue siendo igual entonces las políticas debe estar ahí y cuando conflicto diría yo grande es el sindicato es un conflicto

**Entrevistador.** Nos queda mal decirlo no?

**Entrevistado.** Si nos queda mal decirlo pero el sindicato “pelea por sus propios intereses” de los que están en la mesa y seguimos siendo los mismos tontos que vamos y votamos y vota es por un día por el día que le dan usted no vota por conciencia que bueno sería que votara o saliera a las marchas la que hubo el 14 absurdo todo el mundo sabía que la gente se iba a quedar en su

casa hice el ejercicio el pasado jueves de llamar como a 7 docentes con un problemita con una carga académica y estaban todos en su casa llame sobre la 1 de la tarde y se supone que a las 12 decía que el periodista que iba a arrancar la marcha ósea que deben estar allá y los llamo y están en su casa y entonces fíjate que el sindicato se volvía el medio de distancia y de conseguir todos tenemos nuevos cargos eso es sagrado entonces el sindicato también por trabajar por la calidad de la educación se dedicó a consentir a los docentes digamos que esos son los 4 problemas que en mi gestión me han generado conflicto.

**Entrevistador.** Bueno, y frente a eso conflictos su sentir profe que emociones experimenta en esos momentos puede hablarnos de ejemplos concretos y que siente

**Entrevistado.** Yo llevo 25 años trabajando en esto yo adoro la educación es mi pasión, los primeros años era muy emocionante si? Pues cosa que no me gustaba yo las voy diciendo y a veces le metía mucho carga emocional, pero de un tiempo para acá digamos unos 6 años, después que tuve una incapacidad larga por estrés laboral el doctor me dijo lo siguiente usted va a volver va a encontrar los mismos docentes los mismo estudiantes el mismo espacio usted va a encontrar lo mismo entonces eso me llevo a pensar lo siguiente que uno no le puede a esto carga emocional para nada las emociones, son tuyas tú las administraras tu sabes a quien se las entrega tú te sientes como te quieres sentir tu estas allí para garantizar la educación a los estudiantes en lo posible de calidad para que los profesores cumplan pero si tu empiezas a meteré carga emocional a esto pues te vas a estresar por el profesor que no cumple te vas a estresar por el estudiante que deja de hacer lo que tiene que hacer que se vuelve conflictivo entonces llamas a papa el estudiante más que el papa entonces vamos a terminar en un estado de frustración que es la peor de las emociones vas a generar enfermedades una serie de sintomatología que se vuelven físicas entonces yo digo no a partir de eso

**Entrevistador.** Me surgen dos preguntas uno es cuál fue su sintomatología con respecto a la incapacidad y cuánto tiempo estuvo incapacidad y la otra con relación a la frustración como la describe en su sentir

**Entrevistado.** Digamos que la primera vez que fue al médico que tenía un dolor de cabeza diario muy fuerte entonces me acuerdo tanto que el doctor ni siquiera me toco me hizo unos movimientos y entonces llego y dijo usted está distorsionado yo no había escuchado eso menos de un médico y el inmediatamente y era un médico de la EPS, dijo cierre los ojos me paro yo solo los escuchaba al principio me daba risa y entonces me digo póngase serio y en neurólogo y le dije es que vengo con un dolor de cabeza dijo póngase serio y entonces cuando estaba así dijo ponga las manos así entonces cuando yo termine y termine más o menos 45 grados a la izquierda de como yo estaba en la posición inicial con el entonces él me dijo que quiere que lo hagamos otra vez entonces yo solté la risa otra vez.

**Entrevistador.** Y no te diste cuenta de los movimientos

**Entrevistado.** No estaba con los ojos cerrados todo el tronco estaba girado sin darme cuenta y volvimos a hacerlo y le puse la seriedad del caso por que al principio le causa risa pues no lo toca a uno ni siquiera la presión arterial i nada y pues claro el giro fue mayor dijo ya toca enviarlo a reposo o si no ese dolor de cabeza se le va a volver una migraña que no va a poder con ella entonces yo decía no me estreso si hace o deja de hacer yo hago lo que tengo que hacer con ese caso y yo hago lo que no se puede entonces él me decía usted se pone a pensar muchísimo y eso es lo que a usted le produce el estrés claro estuve dos meses incapacitado por eso y ya cuando volví fue cuando el doctor me dijo usted va a volver al colegio y lo va encontrar más desorganizado porque me pregunto si había algún coordinador que lo reemplazo yo le dije no

usted va a encontrar trabajo atrasado ya es decisión suya si esta, entonces allí tome la decisión no hay que meterle carga emocional hay que ser muy humano sin ser autoritario tome esa decisión.

**Entrevistador.** Pero lo describe muy fácil lo está describiendo fácil deo así y una varita mágica y ya

**Entrevistado.** Claro frente a las cosas que pasan con los niños, que abuso sexual que otro caso que tengo yo que día nos llegó un niño con la cara quemada completamente y esa misma semana nos llegó otro niño golpeado por que había cogido el celular de la mama claro son cosas que te conmueven pero yo digo no si a mí me conmueve me tiene que conmoer y tengo que hacer algo pero si yo ya inmediatamente me involucro automáticamente la carga emocional va a dar al acudiente y voy diciendo que no tiene que ser abusivo por la forma como pero finalmente tiene que estar en el contexto que la mama no su por hacerlo uy es un proceso estudie psicología y una de las terapias que manejaba era la terapia racional entonces empecé a manejar eso y con los profesores lo estoy haciendo mire profe si usted entra puede que los niños no hayan desayunado pero no es su responsabilidad usted lo que tiene que hacer es comprenda que si aquel niño que no a desayuno no le va a rendir igual que el que ha desayunado pero no le meta carga emocional porque si no usted tiene que ir a comprarle el desayuno al niño

Y usted no va a poder cambiar eso entonces claro eso me ha costado al comienzo muchísimo pero fue digamos lo que llamamos una rutina si me coloque un aviso grande que decía era un dibujo de unos chicos abrazados pero le pase una línea ósea prohibido y ese dibujo me lo recordaba que no tenía que involucrarme que si el profesor no me cumplía pues lista no me cumplió debe dejarle solución pero no involucrarme claro en este momento inclusive yo subí de kilos por que el estrés lo sube a uno muchísimo ya en este momento estoy mucho más tranquilo con mi familia con todo entonces los profes usted porque es tan fresco pues que yo no voy a

mover nada si un profesor viene que reunión de papas empieza a gritar yo le digo si papa algo más que decir algo más tiene que estresar y los dejo que hablen porque muchas veces ellos tienen que soltar mentalmente hago mi barrera de protección.

**Entrevistador.** Que hace mentalmente ahí? Cuando un padre de familia está descargando todo ese resentimiento que puede estar teniendo el cómo es esa barrera?

**Entrevistado.** Entonces mire eso es un ejercicio le voy a contar, primero que todo cuando el caso es muy complicado de un curso x, entonces un curso de preescolar que tengo una profesora que esta incapacitada que me mandan hasta el año pasado ella se incapacito un febrero y hasta noviembre llego la provisional entonces todas las semanas había que pensar en eso llega el momento de la entrega de boletines están furiosos los padres y con toda la razón pero hay dos papas que claro hicieron fueron a la secretaria de educación y los papas son muy denigrantes y en vez de atacar el proceso atacan la persona entonces yo antes de iniciar yo me imagino toda la situación inclusive antes de llegar al colegio estoy en el carro y me imagino todo lo que puede llegar a decir y lo primero que hago es como una rutina mental es no voy a contestarle de una vez no le voy a contestar voy a esperar que todo hablen y esa rutina la voy llevando y la voy pensando me imagino el salón el papa el otro papa diciendo que si la profesora a este lado y me programo a que no le voy a contestar de una vez si no que voy a esperar que diga todo pero si voy tomando nota que ellos vena de alguna forma que les estoy poniendo atención y ya después de que ellos han liberado entonces empiezo a explicar y cuando atacan la persona porque es usted coordinador no ha hecho nada y es que usted dejo que esto pasara y entonces yo le doy la vuelta la terapia entonces listo papa usted que haría frente a estas situación yo manejo 900 estudiantes estoy a cargo de lo académico de la convivencia a cargo de preescolar, primaria y bachillerato y tengo estudiantes de calidad súper con tengo estudiantes aquí en este curso que son

los que se orinan allí entonces dígame papa aprendamos juntos y construyamos juntos pero llegar a eso como te decía son 25 años de trabajo llegar a eso.

**Entrevistador.** Y más o menos de que tiempo para acá dice usted lo logre

**Entrevistado.** Hace como unos 3 años para acá y como con quien lo logre con ese profesor que cogía las hojas y se las mandaba al estudiante porque leí un libro que decía como manejar las personas toxicas entonces y claro como existe la toxicidad en el medio ambiente hay personas que son toxicas y entonces yo creo muchísimo en las energías entonces hay personas que uno dice a usted les ha pasado que hay padres de familia que llegan 7 de la mañana y te adsorbió la energía y te dejo rendido

**Entrevistador.** A mí me pasa con una profe y no tiene que ir a dejarme quejas ni nada solamente con que me salude

**Entrevistado.** Entonces digamos que en ese sentido yo creo mucho en las energías entonces cuando veía al profesor yo le salía al paso porque yo me sentía adsorbido y como sabía que era una conversación de 2 minutos entonces lo podíamos hacer en el corredor y pues también las cosas resulta que unos padres de familia me regalaron unos cactus entonces tenía unos 4 cactus y los coloque cerca del computador y quien pensaría que en términos de 2 semanas se secaron un cactus seco completamente seco, yo no esto.

**Entrevistador.** Y siguió llevando cactus

**Entrevistado.** No seguí llevando cactus

**Entrevistador.** Hay que regarle un cactus

**Entrevistado.** Pero para que se seque un cactus es porque la energía está llegando es muy pesada entonces claro todo ese tipo de cosas te ponen quienes son los tóxicos entonces tienes que buscar estrategias para neutralizar porque finalmente empieza a afectar entonces la carga

emocional entra y son de alguna forma mecanismos de defensa las emociones son para tu familia para tu esposa hijos amigos para ellos son, claro cuesta trabajo ero diría yo si yo lo hubiera aprendido antes mira yo estaba n colegios privados donde los niños llegan y he estado en colegios Dios me ha dado la oportunidad de estar en instituciones de esa que son 15 estudiantes por aula el docente titular el auxiliar una cosa que tú dices impresionante allí fui rector de 108 estudiantes y 16 profesores una delicia como he estado en colegios donde le toca decir vea papa tráigale una tablita para que su hijo se siente si ósea he tenido la oportunidad en estar en esas dos dimensiones en esos dos polos entonces si yo hubiera aprendido y hubiera hecho la reflexión pues tenía esas pelus si me hubiera gozado más porque hay momentos en que como que esto ya no te aporta nada es la rutina de todos los días asignaciones académicas elaboración de horarios recibir los estudiantes pero cuando uno dice ya démosle una funcionalidad pero es porque ya estás diciendo las personas toxicas las emociones te afectan diría que los coordinadores y docentes deberían tener un entrenamiento para el manejo de sus emociones por que como los mencionas son se convierten en un ámbito tu creas una rutina en tu vida de tal manera que logras que canalizar todo ese tipo de situaciones y manejarlas a beneficio tuyo para que no te afecten y a beneficio obviamente del otro porque si las canalizas tomas las mejores decisiones en ese desarrollo de la resolución de ese conflicto como tal.

**Entrevistado.** Si yo diría que mi saque entrenarnos en manejo en entrenarnos en separarlas si porque es que tú tienes un cargo si yo como coordinador tienes un cargo y tú funciones son estas y desde tu ética sabes que tienes otras y desde tus profesionalismo sabes que tienes que entregar otros resultados pero si esos resultados los miras de unos procesos y empiezas a armar sinergia con los profesores y algunos estudiantes tu puedes generar cambios y transformaciones pero si no cuando uno con un docente empieza a tener una relación más allá empieza como a

transcender en lo personal como el par laboral tuyo lo decía digamos mucho que tenemos el conductismo pero siempre está ahí tiene una relación afectiva lo mínimo es que te saluden entonces en un par académico laboral pues uno esperaría el saludo el reconocimiento en el cumpleaños de pronto salir a tomar un tinto ese tipo de cosas pero cuando ese docente que un par académico y que por que es tu par académico dejas de cumplir antes por el contrario te debe exigir y te debe orientar entonces cuando uno como coordinador traspasa esa línea ya automáticamente le estas metiendo carga emocional y por consiguiente te vuelves prejuiciosos esa vaina pero es que el compañero esperaba de él y no lo hizo o empieza a generarse un rumor como es el preferido como es el entonces el coordinador y el directivo docente siempre estará solo porque tener que tener al padre de familia contento tiene que tener al estudiante al docente y cumplir con la ley entonces claro vuelvo al punto no es que a uno le enseñan a manejar las emociones hablemos de las 4 emociones básicas alegría, tristeza, miedo y la ira manejar la ira van a un taller de autocontrol emocional la alegría pues usted no puede estar todo el día alegre por que produce unos estados altísimos de transmisores que bajan y te desgastan la tristeza estar triste y así es tratar de pues diría claro las emociones hace parte de nuestro ser pero más que separarlas te enseñan a que son tuyas tienes que administrarlas y no tienes por qué gastarlas un padre de familia pasa por tu vida y se fue pero tu hijo sigue siendo parte de tu vida tu esposa tu mama son parte de tu vida y los amigos más cercanos y claro volvemos a lo que te decía si tú tienes ese par laboral, debe tener muy claro cuál es el límite y no por eso debe dejar de cumplir porque de alguna forma tu como coordinador tienes ciertas autonomías puede moverse entonces a nosotros nos deben enseñar no administrara no hacer un taller de control de uno como psicólogo me parece bien y lo otro que ninguno de nosotros manejamos tanto que sacas tú con la ira Napoleón decía algo muy cierto que es la preocupación de las emociones ese nunca ir en un

caballo de madera a donde yo quiera ir te deja ahí no te va a llevar a ningún lado ves entonces es comprender y llevarlo a la práctica claro ese un ejercicio y para eso está claro una ir en un caballo de madera a donde yo quiera ir te deja ahí no te va a llevar a ningún lado ves entonces es comprender y llevarlo a la práctica claro ese un ejercicio y para eso está claro una rutina que yo tenía mi dibujo y me puse ahí en la decisión,

**Entrevistador.** Pero a ver la teoría dice que las emociones son muy de nuestro cerebro y que fluyen frente a cualquier situación ellas fluyen ya sea por una situación o las emociones hacen que as ocasiones también fluyen entonces como hace eso profe como las separa si igual ellas van a fluir solitas?

**Entrevistado.** Resulta que las emociones surgen del pensamiento explico si, son doble y tú siente cuando la emoción surge cierto vamos como

**Entrevistador.** Si estas en buen estado de salud las sienten

**Entrevistado.** Si las sientes cuando empiezan a salir entonces cuando empiezan a salir y tú tienes la rutina de pensamiento la bloqueas vamos a colocar un ejemplo entonces estas en una reunión de profesores y tienes que decirle a los profesores que vamos a cambiar el horario tienes que decirle que vamos a trabar una horita más y tú sabes lo que va a significar entonces tú ya previamente estas programada para decir no todo lo que digan ahí no me va a afectar sí, porque es mi trabajo porque es por consiguiente no me va a afectar entonces cuando tu entras a la reunión tu estas mentalmente preparada ya tienes tu filtro entonces mandas haces primero el preámbulo y mandas la noticia una hora más entonces no falta el que airadamente empieza a reclamar el que te saca el favor que le hizo hace un año pero yo me quede con usted dos horas y no se las cobre todo lo que puedan decir pero resulta que si en tu programación mentalice no me va a afectar

claro dicen no me va a afectar por consiguiente no vas a responder a cada uno de esos insultos que los profesores.

**Entrevistador.** Eso es en el caso que puedes predecir, pero en el caso de factor sorpresa

**Entrevistado.** En el caso de factor sorpresa hablemos claro pero como tú ya estas entrenada entonces hay dos espacios trabajas en dos espacios claro e tu casa eres uno en tu casa si las emociones las dejas libremente entonces claro te llega a pasar algo te llegan a comentar entonces tu puedes expresarlo es tu espacio pero en el trabajo tú ya estas programada entonces eso no te va a afectar lo que quiero es decir aquí la emoción tú la controlas para que no te afecte claro tu no dejas de ser emocional nunca lo dejas porque son parte de tu vida porque son fisiológicas las aprendes a vivir por que digamos un estado de frustración que es a donde vamos ahora como que hash esto hubiera podido estar mejor si, Shakespeare decía algo muy cierto lo que las palabras más tristes hubiera sido pero no fue y yo le claro más respiradero yo le adiciono mas hubiera sido pero no fue porque no lo intente eso sí sería triste pero si no lo intente pues claro la frustración va a ser altísima entonces claro uno también tiene que entender como tú no tienes todo el poder de decir yo cambio este docente cambio este papa porque uno quisiera el colegio ideal pero no lo hay es irracional entonces uno empieza a comprender que tiene ajustarse a esas necesidades a esos requerimientos esas exigencias esa normatividad tu no lo puedes cambiar tiene que voy a dar un ejemplo te cásate bueno por x o y circunstancia la esposa termino con un cáncer no vas a dejarla de querer porque tiene eso claro eso va a generar una serie de traumatismo y sigue siendo la calidad humana entonces es eso es aprender uno a decir mis emociones yo las administro por consiguiente yo filtro que entra en mi vida y que no.

**Entrevistador.** La efectividad de una gestión se fundamentaría en el manejo de esas emociones

**Entrevistado.** Si el manejo de las emociones porque resulta que tú sabes para dónde vas voy a darte el ejemplo de mi trabajo yo trabajo en una sede aparte allá la llamamos playa bajo porque van las cositas que sobran, tú vas allá y tu como coordinador eres el dueño y señor y es el rector allá de hecho el rector los profesores de allá les da pereza subir entonces prácticamente eres el sostén de toda esa comunidad entonces sabes a que le apuntas arranca el año escolar este año vamos a apuntarle a fortalecer la estuvo académica y cuando tu empiezas a decir vamos a hacerlo de esta vista y empiezas a construir en conjunto claro no falta el que diga que no dice que no lo va a hacer listo profe no lo haga que propone usted si, que propone usted por que el todo es decir no lo hago que propone usted y tú lo haces para ser aborto lo haces delante de los demás profesores tú le estas diciendo a los demás profesores pero bueno usted dijo que no entonces que propone ósea lo estas poniendo en evidencia entonces eso también le sirve al compañero que dice que no inclusive eso me esta pasado con una compañera que debe pensar las cosas antes de decirlo listo yo hago eso pero hago esto es algo listo profe se subió al bus porque yo siempre tengo ese dicho se subes al bus abren sus ventanas si está haciendo mucho calor o se va y si usted se va por qué se va a subir a otro bus pero por la misma ruta pero no puede usted quedarse atrás digamos que me ha enseñado también que entre todos construimos hay profesores que claro habían profesores súper maltratadores con los chicos entonces empecé a educar a los chicos desde cuarto aprender a decirle las cosas a hacer valer sus derechos a trabajar el termino de a dignidad el que usted haciendo no es digno, la clase no es digna, como usted no es digno para usted el uniforme llevarlo dignamente el termino dignidad lo trabajamos durante 4 años el termino dignidad lo chicos estaban en octavo y tenían la capacidad de decirle al profe esa clase no el problema fue cuando llegaron a once ya el chico claro se creció muchísimo entonces ya tocaban al docente ya se sentía y pues habían profesores que pues entonces como quieren que

dicte la clase usted me va a colaborar como habían profesores que decían ustedes saben más que yo es un irrespetuoso pero es que allí es donde tenemos que llegar entonces la frustración donde está claro entonces yo me frustró es porque tengo unas metas altísimas porque no tengo en cuenta que no me salga el resultado no quiere decir que este mal yo me frustró es cuando tengo unas metas altísimas no se ha cumplido pero yo no hecho por que se cumplan yo lo que hice es que tengo la mente altísima y como hacen algunos rectores se la anden al coordinador porque uno es e que trabajo y pone la cara uno es el que salga el resultad entonces el reconocimiento es para ellos entonces fíjate que es eso tu estas ahí para que estas en una instituciones educativa para construir comunidad para que ellos aprendan y reaprendan cuando tu construyes tienes eso claro se bajaran en la mitad nunca se subirán es humanidad con lo que tu trabajas y son personas por lo que tu trabajas.

**Entrevistador.** Bueno, volviéndonos al tema del impacta ya nos explicó que impacta en la salud física en que más impacta las emociones un manejo como inadecuado o un manejo adecuado como impactas?

**Entrevistado.** Digamos un manejo inadecuado impacta en todo voy a dar un ejemplo pero hace muchos años estaba reciente un día Salí bueno siempre soy de los que llega media hora antes el primero que llega al colegio soy yo en cualquier colegio ese día llegue a las 5:15 y por alguna razón me dieron las 8 de la noche chi ese carro con hambre con cansancio con pereza cogí ese carro y arranque por esa Boyacá por lo menos 100 140 cuando se me cruza otro carro entonces vuelvo al punto no te contare lo que sigue vuelvo al punto claro las emociones uno no las maneja mira hasta donde te llevan si era necesario de pronto el conductor del otro carro sufrió la emoción que yo llevaba una ira si, sin embargo eso no me enseñó lo que me enseñó fueron los 6 meses de incapacidad una ira entonces las emociones cuando uno no las administra generan

daños en los demás no solamente en uno si no en los demás a todos nos ha pasado que cuando el computador no funciona empezamos a darle duro a la tecla termina dallando y la tecla A no te sirve entonces como vas escribir digamos que en ese sentido las emociones trasversal izan todo lo que está alrededor tuyo lo que dejas de hacer tu familia cuando no son bien administrados cuantos hogares se han acabado por que las emociones no son buena administradas y digamos que en lo bueno si tu miras la alegría que rico expresarla si el amor para algunos autores es rico expresarlos sí, claro uno es un ser humano y se puede sentir triste oro que es que las emociones también son fisiológicas todo eso va ahí la ira entonces llega al punto que tiene que explotar por qué se va cargando uno.

**Entrevistador.** Bueno profe nos hablaba de las emociones que son esas emociones que son como la ira la tristeza en lo posible tratar de manejarlas y no dejarlas fluir digamos en el trabajo que pasa cuando hay una alegría muy fuerte en el trabajo o por ejemplo usted está programándose mentalmente para la reunión y usted va pensando en que los profesores van a contestar eso va a pasar que no va a ser tan bueno que tiene que lidiar con eso pero que pasa que la reunión fluyo de maravilla y por el contrario

**Entrevistado.** Bueno lo primero que yo hago es que le reconozco a los profes eso yo siempre les digo mire profe si ve que si se puede si ve que podemos hacer cosas dos así como te decía con ese par académico siempre le digo a los profesores siempre a través de WhatsApp o a través de la página que manejamos les doy las gracias y los invito a que volvamos a tener reunión así es un proceso cultural creo lleva siempre que ingreso a un sitio nuevo como coordinador o como rector yo es pongo tres cosas la primera sea eficaz y eficiente haga lo que tengo que hacer y lo otro que les digo utilicen el sentido común como él le está diciendo a usted que no dejar a los niños solos el sentido le tiene que decir a usted que tiene que llegar puntual su aula yo no estoy

nombrando ningún tipo de guerra si, de norma y por ultimo le digo un buen dialogo en todo y dentro de ese dialogo viene aprenda y desaprenda, aprenda que hay formas diferentes de hacer las cosas y estar en la capacidad esos dices que tenemos y claro ahí empiezo

**Entrevistador.** Y ósea que la alegría que salga?

**Entrevistado.** Sí que fluya, ya y que vámonos a tomar y yo porque eso digamos el limite entonces si estamos hablando de trabajo y tú eres de alguna forma un modelo entonces resulta que si tú vas a tomar con 5 o 6 profesores entonces los otros 20 y no falta el que tome las fotos las subo y empiece el comentario uno tiene que cuidarse muchísimo entonces la alegría yo la si como dicen yo comparto una tristeza y se va media y si comparto una alegría es total y claro cuando uno hace la retroalimentación de como estuvo la reunión que estuvo de bueno aquí pero como te digo son 25 años de trabajo

**Entrevistado.** No, creo que no por que mira vamos a poner otro ejemplo que tiene la ira escalada 6 esto sube llega arriba y claro puedes tu lograr más energía y tener más proyección y tener un poquito más para llegar a la meta que estas planteada y te dice la escala que llega y baja de forma brusca claro un deportista puede darse por que llega un punto en el la alcanzo y baja y se puede dar el espacio pero en la educación no porque usted trabaja es con seres humanos y entonces la ira he escuchado vamos a sacarle provecho a la ira una oportunidad yo digo que no porque es que la ira a veces nos enceguece y no nos deja ver otras cosas la ira te puede llevar a cumplir esa meta, ejemplo n0o es que me dio malgenio me dio ira que voy a dar un ejemplo real en una ocasión el dichoso índice que uno coloca que se va a quedar el 10% de los estudiantes el 5% bueno en caso es un compañero llevo y dijo se le supero del 8.2 que él había colocado se le subió 16.17 se le doblo entonces el reunió todos los profesores y en medio de o todos pasan y si usted me dice que no pasa usted me tiene que cumplir claro en medio de la ira el lleno 15 puntos

que se sentó a escribirlos en el computador lo que cada profesor tenía que presentarle de cada estudiante para expresar que el chico se había quedado porque se había quedado para justificar que se había quedado eso lo hizo en medio de la ira para reducir 16 por lo menos al 5 pensaba el en medio e la ira y s ele devolvió por que empezaron a justificarle y eran tantas que le estaban justificando que él no tenía tiempo para sentar y cerró con broche de oro y yo personalmente lo verificare no tuvo tiempo para ponerse a verificar todo eso porque a los ocho días tenía que entregar boletines a qué horas los imprime entonces tiene que aprender a reconocer me equivoque

**Entrevistador.** Haber, lo que uno lee es que a partir de la ira también conseguir cosas buenas y hace uno como el ejemplo con los deportistas hay unos que se ponen muy muy de malgenio frente a algo les da se ponen iracundos y finalmente esa ira hacen que logre el objetivo que es ganar funciona eso en diario vivir de un directivo escolar?

**Entrevistador.** Osa que podríamos decir que en el ejercicio de la dirección docente hay emociones buenas y malas o negativas.

**Entrevistado.** Si claro las emociones tienen dos valencias la positiva y la negativa y dependen del contexto porque siempre surgen de dentro de un contexto si claro esta del ser humano pero surgen de un contexto en el cual está la creencia de sujeto de ese contexto está el prejuicio que tiene ese contexto que hace ese estímulo en un contexto siendo el mismo estímulo puede generar valencias emocionales diferentes voy a darte un ejemplo si me grita un estudiante claro eso me puede generar una emoción pero yo si comprendo en el contexto en el que estoy claro tengo que llamarle la atención y aplicarle todo el proceso porque eso sí que le digo a los profes no se indisponga con el estudiante aquí está el debido proceso haga lo que está aquí entonces pero si me grito entonces el mismo estímulo el problema es la valencia del contexto que

le hoy a la situación claro hay emociones positivas y negativas pero lo otro depende muchísimo en el contexto que te encuentres ves, eso es.

**Entrevistador.** Muy enriquecedor toda la conversación profe, tiene que bastante que decir, mucho que decir cierto

**Entrevistado.** Tú crees, todo lo que uno 25 años y eso que hay compañeros que llevan 40 pero ese compañero nunca se ha sentido

**Entrevistador.** No necesariamente aprende o madura, es que de hecho o deberían institucionalizar en los diferentes localidades donde lleve a los coordinadores o los directivos a hablar de estas cosas a reflexionar porque esos casos no pasan y prácticamente uno construye cuando tiene la habilidad pues usted tiene las herramientas pro que es para entender el ejercicio de otra amena diferente cuando no pasa hay es cuando uno empieza ver rectores de las instituciones enfermos con una cantidad de cosas particulares.

**Entrevistado.** Mire yo tengo la fortuna de compañero que trabajan conmigo porque también tiene que tener la actitud de dejarte guiar si, compañero que tienes muchísimos coordinadores es que se me perdiendo y es que hicieron esto y bueno y e va a pasar con eso haga una rutina y se lo aprendí a un coordinador también el hacia una rutina que son rutinas que te ayudan a tener el equilibrio mental sabes que hacia el todos los días que salía del colegio él se iba con una bolsita de jabón FAB me acuerdo el lleva más que yo y se lavaba las manos del codo hacia abajo con jabón FAB si, y yo le decía porque te bañas con jabón FAB pero después de que se bañaba se aplicaba una crema él era un ritual que él tenía ya 64 años era un ritual que el tenia y cuando se despedía no te daba la mano te daba el brazo y entonces un día que se despidió que le llego la carta y entonces yo le pregunte cuénteme porque es que uno recibe tantas personas ele estudiante el profesor el padre de familia hasta el mismo rector hasta usted mismo uno no sabe la carga

emocional con la que usted llega para mí el hecho de bañarme las manos y el codo implica que todo lo que yo hice aquí lo dejo aquí y yo llego a mi casa renovado por eso tiene que ser fuerte porque jabón FAB y por qué no de tocador dijo por que el FAB es fuerte y hay personas que llegan con un humor muy fuerte entonces yo tengo que quitarlo porque eso no me lo llevo para mi casa, pero fíjate que eso fue recién estoy hablando de hace 18 años que entre a las secretaria espero el ya cuanto tiempo tuvo que pasar a eso y que tuve que pasar yo para comprender lo que él estaba haciendo yo me reí

**Entrevistador.** Bien dicen por ay que la experiencia es un tesoro que solo le sirve al que lo vive

**Entrevistado.** Si yo hubiera comprendido en ese momento lo que estaba diciendo

**Entrevistador.** Bueno mi profe muchísimas gracias entonces con eso terminaos

#### Entrevista 8.

FECHA		ENTREVISTADOR	
LUNES, 22 DE OCTUBRE DE 2018		Sandra Roa	
TIEMPO		Entrevistado	
12:00 MINUTOS		coordinadores	
LUGAR	Bogotá D.C	Profesión	Coordinadores

#### Entrevistador

Conversatorio para dialogar acerca de las situaciones más complicadas que deben asumir los directivos docentes y como las asumen en termino de sus emociones y las implicaciones en su vida familiar y laboral. Se pide autorización para la grabación. Cuáles son las situaciones más delicadas que deben afrontar los coordinadores o directivos docentes de un colegio

**Coordinadora 1.**

En el caso mío, una de las situaciones más delicadas es el atender dos coordinaciones con temáticas como son la académica y la coordinación de convivencia, quisiera dedicarme más a lo académico, en algunas situaciones que hay esa necesidad pero definitivamente lo urgente es lo convivencia, porque es lo que hay que resolver en el momento y no da espera.

**Coordinadora 2.**

Bueno hoy en día los procesos académicos convivenciales son cada vez más complejos porque si miramos lo académico, se requiere un trabajo de gran calidad de , gran echo precisión frente a la coherencia que se debe tener con el POA, mapa de riesgos y todo eso pues hace que la suma de esos elementos y otros que se me escapan, no pueda uno estar como teniéndose en cuenta todo el tiempo y se queda uno un tanto rezagado, sin embargo pues aquí la institución por el equipo que hay de coordinadores y de rectoría logramos volverlos a engranar y a no perder de vista esos indicadores por los que debemos nosotros mover los docentes y por parte de los estudiantes y por parte de los padres de familia, en cuanto los convivenciales cada vez se torna más difícil el trabajo y el manejo con padres de familia ya que ellos se han vuelto indiferentes a las situaciones de sus hijos y cuando se presenta es la institución a la que se le delega toda la responsabilidad por no actuar y por actuar entonces se torna un tanto difícil porque ellos van a buscar fundamentalmente en los coordinadores la responsabilidad de lo que se actuó y no se actuó.

**Coordinador 3.**

Para mí, la situación más difícil es lidiar con los requerimientos del nivel local y central que tiene que ver con informes plataformas encuestas creación de comités y todos los requerimientos y tareas que nos envían de esos niveles de la educación a eso sumado todo el tema convivencia

dificultades internas que uno tiene que atender en ese momento ehhh no permite que la atención y el tiempo estén puestos en el deber ser que es netamente lo académico, entonces pues esos dos aspectos anteriores no permiten una mayor cualificación de la parte académica y un mejor acompañamiento de coordinación y eso me parece supremamente grave.

### **Entrevistador**

Toda esa cantidad de situaciones que se presentan tienen una forma de ser asumidas de cada uno de los individuos que tienen la responsabilidad de resolverlas cuales son las formas en que se majen esos situaciones si lo hacen de una manera subjetiva, bajo su apreciación una manera objetiva teniendo en cuenta la normatividad oh lo hacen simplemente para dar salida pronta a la situaciones que se dan de acuerdo a lo que ustedes manifestar como situaciones que marcan la importancia del proceso de la coordinación.

### **Coordinadora 1.**

Particularmente lo que yo hago es priorizar yo priorizo en términos de lo urgente y lo necesario y dependiendo de esa situación teniendo en cuenta los acuerdos institucionales, el manual de convivencia y por su puesto las leyes que nos rigen a nosotros desde la ley 1620 pero básicamente se realiza a través de la priorización que implica esa priorización que siempre se va dejar de lado lo académico porque lo urgente es lo convivencial

### **Coordinadora 2.**

desde la sede A se trabaja con secundaria y siempre he tenido en mi mente y mi estilo de trabajo es atender los protocolos frente a la normatividad siempre han sido mi norte que por momento tal vez debido a mi personalidad pues me torno un tanto vehemente frente a esas situaciones y pues son mal interpretadas como que estoy maltratando o estoy llamando la atención de manera fuerte

pero pues mis tantos años de experiencia he salido triunfante por el manejo adecuado de todos estos protocolos y siempre atendiendo a la normatividad.

### **Coordinador 3.**

Se ha hecho el deber de no improvisar de estar cada vez apagando menos incendios y procurar siempre tener en cuenta los objetivos institucionales sobre esa priorización desarrollar las actividades y no es dejar de lado estos aspectos he aprendido ir delegando conformando equipos de apoyo de tal manera que todas las obligaciones y responsabilidades de tal manera que todas las obligaciones se desarrollen y el colegio no quede mal tanto a nivel interno como a nivel externo.

### **Entrevistador**

La actuación ante diferentes circunstancias no es ajena a las emociones de los sentimientos de lo humano que como directivo docentes tenemos, como se ha dado esto en el desarrollo en la gestión como directivos docentes?

### **Coordinadora 1.**

MMMMM yo tengo momentos de frustración e impotencia difíciles de manejar a veces por las mismas circunstancias que nos obligan a siempre estar como en el puesto en nuestra situación de directivos docentes al control de las situaciones y de nosotros mismos claro eso se ve evidenciado en nuestras formas de vida en casa muchas veces me llevo trabajo para la casa siempre digo que no lo hago que no lo vuelvo hacer pero la verdad hay circunstancias en las que me veo obligada hacerlo y no he podido darle otro manejo por su puesto eso afecta la familia al afectar la familia también de alguna manera nos afecta particularmente. Esa frustración trato de no hacerla visible frente a los compañeros docentes porque como directivo siento que debo demostrarle a ellos que tengo el control eso hace que también sea difícil el manejo hasta el

momento no he tenido repercusiones en la salud pero creo que podría llegar a serlo en algún momento me siento estrado yo me siento estresada, y de algún modo se afecta a nivel social, mi vida social se ha perdido mucho desde que ejerzo la coordinación y lo afectivo de alguna manera juega ese papel ínsito en que hay un momento en que se siente la frustración por no alcanzar todo lo que uno quisiera hacer porque no completamos todas esas tareas casi no alcanzamos que se requieren y que nos exigen desde nivel central.

### **Coordinadora 2.**

bueno con relación al manejo de mis emociones ha sido un tanto difícil porque cuando se da una directriz cuando se orientan cartas claridades en los procesos y no se atienden por parte de los docente yo no puedo evitarlo y soy muy evidente en ese sentido y le hago el llamado para que se logre el objetivo planteado sin embargo los mismo docentes me piden que me tranquilice que todo va salir bien recapacito a entender que debo llevar las cosas con calma lo que si algo positivo que logre nunca más volví llevar nada del colegio para la casa nunca más ¿por eso los fines de semana son para mi familia.

### **Coordinador 3.**

Bueno a nivel emocional considero que soy una persona muy calmada eso no significa que no me preocupe muchas veces tengo muchísima preocupación pero es difícil expresarla eso tiene consecuencias positivas y a veces negativas por hay momentos que de pronto no se expresa y trae consecuencias para la salud de la persona. Esa manera me permite tener buena relación pero sin embargo algún momento mal interpretado dado que se interpreta como debilidad.

### **Entrevista 9.**

<b>FECHA</b>	<b>ENTREVISTADOR</b>
<b>MARTES, 23 DE OCTUBRE DE 2018</b>	Sandra Roa

<b>TIEMPO</b> 5:16 MINUTOS		<b>Entrevistado</b> Coordinador de Convivencia, Colegio público de Bogotá	
<b>LUGAR</b>	Bogotá	<b>Profesión</b>	Coordinador

**Persona****Dialogo**

- Entrevistador La primera pregunta está asociada con el cargo particular y cuáles son las situaciones que más le afectan o que más le angustian en la ejecución de un cargo como ser coordinador directivo docente de una institución educativa publica
- Entrevistado situaciones en primera medida de convivencia casos más frecuentan con los estudiantes que hoy en día se ven enfrentados a problemáticas graves diría yo como consumo, venta de estupefacientes abuso de niños niñas que ese indígnate y pues termina uno por creer que esta sociedad está enferma.
- Entrevistador A y en la transformación de esos conflictos y hacer parte de esos conflictos como es el manejo de esas emociones como asume esas esas situaciones desde el punto de vista emocional.
- Entrevistado Punto de vista emocional es de mucho equilibrio no involucrarse en tanto con los casos de los estudiantes, me refiero caso de los docentes si bien es cierto podemos tener dificultades con docentes y tratar que no permee la parte personal.
- Entrevistador y usted considera que la toma efectiva de esas decisiones ha sido acertada de acuerdo al manejo de esas emociones o no ha dependido del manejo de las emociones

Entrevistado si depende mucho del manejo de las emociones precisamente ahí se hace uno más profesional y día aprende mucho más ,precisamente controlar manejar las emociones para dar una solución a esos conflictos de una buena manera

Entrevistador y cuáles son los principales retos de un coordinador de un colegio publico enfrentar las problemáticas, entonces dejemos de lado los problemas de los estudiantes que ya sabemos que son de familia ahora vamos a los que se presentan con docentes, docentes que tienen problema de manejo de grupo si entonces la convivencia se afecta por eso de igual manera se le da

Entrevistado una indicación al compañero docente y se molesta pese a que no está haciendo bien su labor, uno no es quien para decir si está bien, en el sentido que se está afectando la convivencia de la institución pues necesario hacerle entender lo que está pasando igual no lo toman de la mejor manera, porque pues los docentes nos creemos seres acabados terminados y formados.

Entrevistador y por ultimo usted en algún momento ha sentido que su vida personal su salud el mismo campo laboras se ha visto afectado porque el equilibrio o manejo de la emoción se ha perdido cuando ha tenido que afrontar situaciones particulares

Entrevistado De pronto el tema personal que tiene que ver con las relaciones publicas con los compañeros porque si se deterioran un poco porque nosotros como directivos docentes estamos en el medio si entonces nosotros también recibimos unas órdenes y el docente no extiende de esa manera cree que

uno es arbitrario al tomar decisiones y no es así yo como digo para mantener un equilibrio a la institución no voy hacer relaciones publicas porque partimos de la parte profesional y se toman las decisiones es con profesionalismo lo que no se den conflictos se dan espacios para actividades y que nos integremos pero aun así se dan conflictos.

### Entrevista 10.

<b>Fecha</b>	<b>Entrevistador</b>		
martes, 5 de marzo de 2019	Yineth Díaz Macías		
<b>Tiempo</b>	<b>Entrevistado</b>		
42:12 minutos	Rector		
<b>Lugar</b>	Bogotá D.C	<b>Profesión</b>	Rector
<b>Lugar de profesión</b>	Colegio público de Bogotá		

### Dialogo

Entrevistador

Buenas tardes estamos acá con el rector xxx del colegio xx del distrito capital y vamos a pedirle al señor rector que nos permita grabar esta entrevista para el estudio de la universidad de la Sabana, rector nos autoriza?

Entrevistado

claro que si con mucho gusto

Entrevistador

Bueno, entonces de lo primero que vamos a hablar señor rector es con respecto a los conflictos o preocupaciones que usted vea en el ejercicio de la dirección escolar que más le están preocupando

## Entrevistado

si mejor llamémoslo como preocupaciones desde la dirección creería pues no sé si en orden pero no lo tomemos como orden precisamente sino más bien sentires que hay que pueden llegar a trastornar la misión los que hacerles en la educación y lo pondría, empecemos con el digamos así el desapego que hay con los padres de familia al proceso formativo de sus hijos, ha sido de larga trayectoria esa desvinculación que tenemos de parte de los padres pero hoy en día tal vez el mercado laboral tal vez el interés de los chicos todo el mundo tecnológico y todo lo que nos rodea a grandes y chicos creo que los ha distanciado todavía más a los padres de familia entonces es una preocupación decir como acercamos más al padre de familia a la tarea que debemos compartir por que la tarea educativa pues no es solamente del colegio eso lo sabemos todos pero pues en verdad que estamos solitos trabajando entonces eso sería una de las preocupaciones luego veo también el tema de los maestros en qué sentido en el sentido también de ser demasiado catedráticos no en son muy formados hoy en día tenemos altísimas índices de formación de parte de los maestros pero el interés es mas de ascenso de promoción de ellos mismos inclusive de cómo puedo cambiarme de profesión no tanto como decir cómo puedo impactar a través de una preparación que tengo y a través del ejercicio diario como impactar de la mejor manera a veces inclusive será hay conflictos en las relaciones entre colegas hay conflictos del docente frente al maestro, del docente frente al padre, inclusive en algunas instituciones del docente frente a los directivos conflictos serios entonces son fundamentalmente por las relaciones y pues también podríamos ubicar la falta de atención por falta de administración cuando es mala pues no es la nuestra como coordinadores o rectores si no referido a la secretaria de educación a las instancias de gobierno hoy en día miremos además el tema de presupuesto directo a las instituciones ha bajado entre el 20 y 25% anual entonces hace 5 años teníamos más transferencia que venían de la

secretaría de educación y ministerio que hoy el monto como tal era más superior hace 5 años que hoy eso no nos permite tener buenas formas de atención al bienestar de los estudiantes ni de los docentes es tan ínfimo lo que podemos hacer frente al bienestar de los docentes en las instituciones, porque sencillamente no hay y también si bien se ha incrementado el dinero en educación es contradictorio por que en los planes sectoriales de la secretaría, en los planes de desarrollo en el distrito capital a las instituciones el dinero real no le está llegando, no se transfiere directamente a las instituciones descendido catastralmente, el dinero se está quedando en proyectos que pone directamente la secretaría de educación pero como todos conocemos en los colegios son nominas paralelas en la contratación solo llegan si como personas contratistas pero no con hechos a las comunidades no llegan no haya acciones de formación para el maestro pues si se ha empezado no podemos desconocer a cofinanciado buena parte de maestría a maestros pero son poquitos los que pueden acceder entonces te publican cantidad de cartillas cosas que te las entregan llegan allá fíjate que este año nos llegó no sé si a todos los colegios pero en el caso de mi colegio llego texto con cuaderno de trabajo con guía del maestro del lenguaje primero a undécimo para matemáticas de primero a undécimo y para inglés de primero a undécimo entonces eso es un platal diría yo y llego desde el ministerio de educación y si eso fue un programa a nivel nacional calcula tú la inversión que hicieron que si vamos a mirar no es inversión el gasto que hicieron, no es inversión porque cuando tú vas a mirar el uso no sabemos qué tan pedagógico son estos textos si con las mayas curriculares específicas de las instituciones entonces pues es como hay demasiado dinero tenemos que gastarlo pero te repito orientado al bienestar del estudiante muy poco la plata del país ya es noticia nacional que es corrupción, la plata para formación de los docentes y de los directivos docentes es poquita la que se ve entonces ya tu no puedes incentivar siquiera a los chicos ya no nos alcanza en el presupuesto entonces es

mínimo yo creería que esos tres grandes capítulos de los problemas que hablábamos por una parte pues los padres de familia luego las relaciones de los docentes con los distintos estamentos y de tercero pues pongo la relación con la administración la irada que tiene la administración frente al trabajo educativo

Entrevistador

En alguna entrevista con el señor rector nos salió con el sindicato

Entrevistado

Yo lo pongo en el plano de las relaciones también por que más que las relaciones es las relaciones con el sindicato por que a nivel Bogotá nos quejamos que las ultimas administraciones, administrado por el sindicato entonces son miradas que hay de pronto hay algunos directivos les puede parecer que es bueno a otros pues que no lo es tanto pero pues el sindicalismo en Colombia también ha perdido su norte entonces son unos politiqueros mas entonces es parte de la corrupción en Colombia

Entrevistador

Si lo veía así, me parece que debería ser un ente cero corrupciones

Entrevistado

Y que exija el bienestar de los maestros pero no lo exige que exija la calidad de la educación pero donde está exigida por el magisterio no lo está entonces hacen unas negociaciones con los últimos paros de unas gólicas de dinero frente al dejar de exigir unos programas vitales para el desarrollo de la educación

Entrevistador

Rector y frente a eso a las tres mayores preocupaciones tuyas su sentir? Su emoción? Como se siente frente a esas problemáticas me imagino que todos los días tendrás situaciones distintas que atender no? Y entonces como fluyen sus emociones ahí?

Entrevistado

bueno, hay un librito ya viejo que siempre lo recordamos los rectores la soledad del directriz hay una soledad grande entonces desde todos los puntos porque si bien pareciera que el directivo toma algunas decisiones pero son decisiones muy mínimas e la vida de la institución como tal son muy mínimas diría que intrascendentes que nosotros tomamos porque pues uno quisiera mirar decimos la misión y la visión del colegio pero se nos quedan en teoría hay en sueños escritos verdad desde una comunidad así sea influyo más la voz del rector influyeron más la voz de los docente finalmente son sueños que están escritos allí pero no llegan mucho a la concreción y entonces es un poquito de frustración lo que se siente también incomodidad es un cargo las direcciones un cargo bastante incomodo a ratos pero bueno también tengo que decir que a ratos me siento que le digo yo me siento favorecido en el sentido de que yo digo bueno si manejo bien las situaciones entonces por lo menos dicen quien lo intento alguna intensión algún proyecto que alguna idea jalo el docente en los chicos en los padres de familia bueno entonces decimos quien nos salva entonces pues diría que sí pero es un conjunto de emociones que van ahí de desazón de frustración como te digo hay momento que uno se siente

Entrevistador

Describame la frustración, como la siente cuando se frustra?

Entrevistado

cuando hay que digamos en mi caso en el ánimo de garantizar un orden interno entonces incluso tenemos que llegar a defender a un maestro que en el fondo creemos no tendría defensa

entonces se frustra socialmente tengo que hacerlo, socialmente de hacerlo y lo mismo le pasa a uno en el sentido contraria a veces uno de directivo defiende mucho a los chicos depende el tipo de relaciones al docente hay que defenderlo del padre de familia y al chico frente al docente entonces uno termina frustrado haciendo esas defensas entonces hay chicos que uno dice bueno pues si uno siempre procura que es que llegan tarde hay que entenderlos que lleguen tarde no señor puntualidad es puntualidad y punto sin embargo terminamos defendiendo al impuntual entonces uno como que se frustran

Entrevistador

Explíqueme ahí por cuestión social hay que defenderlos y que en esa defensa termina frustrado pero porque cuestión social

Entrevistado

lo que te digo para garantizar cierto orden institucional por que imagínate si yo, bueno ojo frente al padre de familia yo defiendo al maestro hasta cierto punto a ver si yo tengo una queja de presunto acoso eso no es defendible clarísimo que se va para disciplinario y si el padre de familia tengo el deber de orientarle que él también tiene derecho a poner en conocimiento la fiscalía entonces eso no se defiende pero por ejemplo el que el profesor deje tareas para vacaciones entonces uno dice este profe uno analiza él le deja vacaciones por que en el tiempo de clase no hace lo suficiente y entonces uno trata como ya asigno las tareas ya está y cuando ya hay notas y cuando ya hay todo eso entonces le toca a uno tratar de dar explicaciones que uno no las encuentra muy claras pero lógica también uno habla con el docente por supuesto pero en el primer momento eso genera malestar hay algunos que somatizamos dificultades de los otros entonces pero pues más que todo es en ese sentido y ya te digo lo indefendible no lo legal o perdone las actuaciones ilegales no se defienden

Entrevistador

Hablaba de la desolación también, como es

Entrevistado

si, terminamos siendo solos porque es que cuando alguna idea implica hacer mas no todo el mundo se pega y uno tal vez por las buenas relaciones que se manejan como que todo el mundo acepta pero a la hora de hacer no se participa entonces una aceptación decidida entonces como que termina uno tratando de hacer solo o sencillamente no se lograron los índices que uno planteo o aparentemente acordamos entonces como que dice bueno no fallamos y fíjate que también eso es otro punto a comienzo de año acordamos índices de desempeño en todos los aspectos pero en el momento de evaluar razones y razones para que no se lograron entonces todo mundo busca la justificaciones que no lo logramos y por qué entonces en ese sentido uno como que dice que paso si estábamos de acuerdo para hacerlo

Entrevistador

Bueno, frustración, desolación alguna otra?

Entrevistado

no, yo creo que vámonos si hablamos de positivos entonces diríamos dejaste una buena imagen en mi caso particular lo tomo así siempre he sido aceptado en las comunidades entonces eso si me ha ayudado y bueno de pronto siguen invitándome a eventos de que digo yo el aniversario del colegio cositas importantes de resaltar a veces inclusive es lo que uno ve por parte de familia o un docente o de algún estudiante en el caso mío me han invitado a ceremonias de grado entonces digo bueno eso quiere decir que si hubo una imagen positiva mía en lo que hice y eso ha trascendido a nivel de la persona así que lo reconocen y te buscan

Entrevistador

Y entre ese reconocimiento y esa frustración como las opera hay manera no hay manera?

Entrevistado

No, yo siempre soy positivo y creo yo que justamente que tendría que hablarte de tres principios míos eso hace que a mí me ayude a salir

Entrevistador

Entonces ya vamos a hablar del manejo

Entrevistado

claro entonces desde que me forme en el bachillerato me hablaron mucho de que como personas y como profesionales debíamos guiarnos por unos principios de vida cuando yo estuve en el colegio no llegue a seleccionarlos no llegue a identificar que como cuales serían los principios míos y cuando ya empecé en la universidad y sobre todo al graduarme y empecé también a entrar a trabajar en un colegio privado donde entre en relación con niños y colegas y con padres entonces empecé ya hay un discernimiento mayor que llevo a decir por qué me voy a caracterizar mis principios de vida entonces tengo tres principios te digo lo tengo clarísimo desde el colegio no nos lo enseñaron como cátedra nos lo trabajaron como superación personal y entonces adopte tres el primero es respetar el respeto como principio yo lo manejo hacia todos y hacia todas un segundo principio de mi como persona y como rector como amigo vecino e hijo son las buenas relaciones en todo también por eso te hacia énfasis me preocupa mucho por mantener un orden pero orden es buena relación entonces buenas relaciones hay que tenerlas y un tercer principio la dedicación al trabajo que también en mi dialogo con los colegas, compadres estudiantes lo pueden también catalogar como disciplina dedicación al trabajo se llama disciplina entonces en ese orden pues siempre mi carta de presentación el dialogo de saludo a la institución que yo llevo y a todos los estamentos siempre les pongo presento eso que les

garantizo eso pero entonces hay que lo digo con todo corazón y toda honestidad y es real entonces le digo de mi esperen respeto a todos al vigilante a las señoras del aseo a los chicos de prescolar a undécimo a los docentes de todas las jornadas y áreas a todos a los coordinadores a los orientadores entonces en todos los espacios me muevo por eso y el tercero en la dedicación al trabajo hay que cumplir unos horarios hay que cumplir con las tareas hay que hacer lo que le corresponde hacer entonces no lo digo como simplemente por mencionarlos pues hago que se vea que de mi vean esas tres cosas entonces cuando tenemos así diálogos pues de si vamos a tener una reunión con todos los maestros y alguien empieza como decimos casualmente a salirse de los chiros entonces le digo que como yo estoy allí que de mí que han recibido si han recibido de irrespeto entonces todo mundo se regula porque le digo tú has recibido irrespeto de mi parte en algún momento, circunstancia, lugar, no entonces procura ahora yo no conozco tus principios solo los míos pero como que entonces una hace reaccionar a la otra persona entonces y ahí va el de las segundas relaciones entonces fíjate que eso ha hecho que gratamente entonces con base a esos tres principios pues mantengo relaciones muy antiguas de muchos lugares donde he trabajado donde he compartido les digo yo siempre al lado de los padres, de los estudiantes no encima ni debajo siempre al lado entonces ha sido un trabajo conjunto eso me ha dado mucha fortaleza el identificar esas tres características y cualidades mías porque son mucho más que eso principios lo hago por principio y no lo hago por principio ayudan a decidir totalmente mis principios me ubican entonces pues eso ha sido muy gratificante lo que te digo Entrevistador

Rector y hablábamos de las emociones, hablaba de la frustración hablaba de la desolación habla de cómo las maneja bueno pero en ese manejo que impactos han tenido esas emociones que ya nos nombró en usted en su salud en su trabajo en su diario vivir con la familia

Entrevistado

yo creo que la del respeto ha sido muy bueno muy bueno eso me ha dado salud me ha dado todo porque he sentido respeto si lo he sentido entonces la gente como que sabe y siente que yo los respeto pues han procurado dármele entonces no, jamás he tenido una palabra fuerte, dura de nadie entonces eso es maravilloso el segundo el de garantizar buenas relaciones si me ha dado dolores de cabeza en qué sentido porque es que es denso porque es real uno no puede tener contento a todo mundo y yo he esforzándome de eso pues tengo frustraciones muchísimas porque procuro hacerlo pues desafortunadamente no tengo pues fíjate en este país conmocionado política e ideológicamente verdad tenemos estratos entonces todo ese conjunto de factores asociados a nuestras relaciones pues yo no les puedo garantizar todo si yo estoy de hecho soy político no politiquero para manejar para manipular no pero tengo principios también filosóficos verdad entonces pues claro no coincidimos con todo el mundo entonces al yo tratar de llevarnos bien entonces a veces uno también tiene silencios y esos silencios si terminan a veces afectándolo a uno e incluso en la salud si lo he tenido pero es por mi digamos así exagerado esfuerzo querer que estén bien los demás entonces a veces en la noche pienso este profe porque le dice al otro tal cosa y procuro buscarle como remedio eso como contribuyo entonces lógico que me trasnocha me carga entonces como este niño no tiene el respeto hacia al profesor o inclusive el niño que no tiene respeto el niño que insulta a su mama eso es una carga y a mí eso si me choca porque hay irrespeto hay intolerancia hay esas cosas en los demás entonces digo eso no lo concibo y me parece claro me parece muy difícil y que hago yo allí yo sé que a veces termino frustrado y adolorido

Entrevistador

Y se enferma?

Entrevistado

Me he enfermado

Entrevistador

Y para la toma de decisiones también

Entrevistado

las decisiones institucionales no deben tocar el alma entonces eh... ya te decía si hay que reportar a un docente vamos a ponerle a reportar un coordinador no ese tipo de decisiones yo las manejo desde lo administrativo desde lo legal las manejo mucho más fácil que el tema de la afectividad

Entrevistador

Y como estuvo enfermo de que se enfermó

Entrevistado

eh... como es que le llaman bueno estrés el estrés y termine haciendo mal manejo de ese estrés y termine también en consulta de psiquiatría y bueno entonces en si en psiquiatría le llamaron ansiedad usted está muy ansioso entonces claro uno ansioso te quita el sueño fundamentalmente eso y si no duermes no descansas entonces fundamentalmente eso

Entrevistador

Incapacidad le dieron?

Entrevistado

si estuve solo una vez fueron 20 días pero me volví a mis principios y dije no uno no puede ser inclusive en algún momento en muchas oportunidades muy entono amigable con mis amigos pues así de oficio quien me manda a ser rector yo lo escogí muy temprana edad así que debo administrarlo

Entrevistador

Lo decidí a muy temprana edad

Entrevistado

Cuando tenía 15 años de edad decidí ser rector y le puse fecha a mi frado de bachiller a mi grado de licenciado y a mi posesión como rector y lo logre cumplí las fechas siempre le pongo fecha a todo no sé si llamarle cuadriculado o muy proyectado o psico-rigido pero le pongo fecha a vamos hacer vamos a hacer tal cosa para pasear me programo con mucha anticipación todo lo hago programado

Entrevistador

Qué maravilla eso yo no he podido con eso

Entrevistado

todo lo hago programado entonces en la familia lo saben los amigos lo saben le digo no soy del gomoso usted miro mi agenda pero si es eso entonces digo en junio no yo ya sé que voy a hacer en junio ve entonces siempre todos los periodos los tengo claritos pero entonces también te digo soy pastuso y nuestros carnavales de blancos y negros son sagrados así como comer cuy entonces a mí también la secretaria me daño los carnavales este año 2019 entramos el 8 de enero me vine de Pasto el 5 de enero pero no pasa nada entonces uno ya está en una etapa que dice debo estar allí y hay que estar todo el mundo quien me manda ser rector tengo que estar el 8 de enero entonces sí, el que tenga tienda que la atienda y hay que atenderla bien en ese sentido fíjate que no se si te contribuye l aprendí de una monjita y estudie en bachillerato de sacerdotes y he sido muy apegado a cosas de así como encantarme toda la música religiosa entonces también a veces los escucho y una monjita una vez teníamos el cambio de sistema de evaluación ya no recuerdo cual y ella dice este año hay que dejarlo a bien molido pero hay que hacerle entierra de primera entonces a veces pasa eso entonces le hacemos a los periodos de las administraciones

entonces digo este año es el último año de administración no me siento a gusto dejémoslo allí pero démosle el entierro de primera nosotros nos toca hacer a nosotros hagámoslo bien hecho

Entrevistador

en algún entrevista hubo un coordinador que decía que un colega de él se lavaba muy bien las manos con jabón Fab cuando terminaba la jornada él se entraba al baño se recogía las angas de la camisa y se lavaba desde el codo hasta las manos con jabón fab bien lavaditas y se despedía con el codo ya no le daba la mano a nadie entonces le preguntaron por qué hacía eso, era rutina era diario entonces él decía descargo todo esto descargo lo que sentí lo que viví aquí en el colegio entonces nos pareció curioso y quiero preguntarle señor rector usted tiene algún ritual así curioso en esto

Entrevistado

No, no no

Entrevistador

Otros que ponen

Entrevistado

No utilizaría jabón fab porque me maltrataría las manos

Entrevistador

Con jabón fab que por que tena que ser muy fuerte

Entrevistado

son rituales no no tengo ningún ritual justamente porque estaría contradiciendo mis sentido de las buenas relaciones entonces no yo salgo y me despido eso sí así como cuando llego soy visible porque saludo a todo el mundo cuando me despido con el que más pueda me despido con el vigilante si hay padres de familia los despido y los saludo salgo llego no te digo todos los días ni

machismos tengo ocasiones que soy yo quien recibe a los chicos sea en primaria o bachillerato yo los recibo en el portón y los recibo en el andén el profe los recibe en el portón adentro yo salgo a la calle los recibo en el andén a los padres de familia mira que les encanta y a los chiquitos mira tú los de precolar primero segundo los de tercero son felices dándole la mano al rector entonces imagínate tu tener que lavarme cada rato las manos obvio tengo que lavarme cuando voy a almorzar pero no siento que me voy a contaminar o algo en absoluto si me arremango las manos cuando entro al colegio uso manga larga y de corbata entonces me arremango las mangas para trabajar para el tercer principio eso es sagrado mira que tú me ves y tengo la manga remangada

Entrevistador

Si evidentemente

Entrevistado

entonces hasta que llego a mi casa ya cuando me voy a quitar la camisa es que le suelto otra vez la manga para quitármela entonces no no tengo rituales es ritual el saludar y si yo tengo una reunión con maestros en la sala de maestros antes de empezar la reunión saludo a todos y cada uno a las mujeres se les da un beso y a los hombres procuro darles un abrazo entonces eso lo hago sagrado y lo que te digo yo estar en el patio recibiendo a la gente o llego y me voy encontrando con el que me voy encontrando allí saludo protocolario

Entrevistador

Vea pues

Entrevistado

eso me acerca creo que la gente siente eso que estoy cerca de ellos mira en ocasiones que hay poquitos padres de familia para empezar una reunión entonces yo les digo a quien maneje el

sonido ponga musiquita suave y yo ojo lo que voy a decir tal cual un político voy y saludo a los poquitos que están ahí donde están si están en el patio y no hay sillas ellos se hacen alrededor yo paso como están como están como les va que han hecho paso saludándolos a todos entonces hay ellos se tranquilizan porque saben que estoy y que esperamos un poquito para que lleguen los demás entonces ya te digo eso genera lazos de acercamiento

Entrevistador

No sé si me quieras ampliar algo más o crees

Entrevistado

Jamás decir que esto esta duro está complicado que esto es tan difícil tenemos así como la felicidad son momentos la felicidad tu no llegas y te quedas allí y busca el momentos entonces tenemos momentos de angustia de desolación momentos de frustración pero son momentos ya te decía yo no lo digo en definitiva quien me manda yo por hacerme la broma ve pero no alguna vez en el Huila cuando trabaje en el Huila muy cariñosamente el trato de involucrarme y digo hagámonos los pendejos y trabajemos

Entrevistador

Ahora si trabajemos

Entrevistado

Hagámonos los pendejos y trabajemos

Entrevistador

Yo le digo a la rectora voy a ver si trabajo

Entrevistado

Exacto entonces no ni más faltaba que quien me manda no es denigrante simplemente es broma es por amenizar la charla y no me gusta fíjate que no me gusta, pero definitivamente no

me gusta hombre te lo dicen muchísimas veces y muchas personas hay no pobres ustedes uy yo rector no no no no ese pedacito no me gusta digo pues sencillamente no aspire no lo haga punto

Entrevistador

Si claro no tiene problema

Entrevistado

Pero jamás me siento mal siendo rector y ya te digo pues tenemos que tolerar y asumir la indiferencia de la administración pues hay que asumirla hagamos lo poquito que podamos hacer hagámoslo bien hecho

Entrevistador

Qué bueno interesante su postura su señor rector muchas gracias por su entrevista y espero estarlo molestando nuevamente

Entrevistado

Vale

#### Entrevista 11.

<b>Fecha</b>	viernes, 15 de marzo de 2019	<b>Entrevistador</b>	Yineth Diaz
<b>Tiempo</b>	34:11 minutos	<b>Entrevistado</b>	Rector colegio de la localidad Suba
<b>Lugar</b>	Bogotá D.C	<b>Profesión</b>	Rector
<b>Lugar de profesión</b>			Colegio público localidad Suba

#### Persona

#### Dialogo

Entrevistador Buenas tardes, estamos acá con el señor xxx rector del colegio xxxx y pues queremos pedir la autorización señor rector de grabar la entrevista la cual va a

ser grabada con ánimos de nutrir la tesis de grado que estaos haciendo en la Universidad de la Sabana sumerce me autoriza grabar

Entrevistado Claro que si Yineth por supuesto

entonces vamos a empezar y la primera pregunta es con relación a los conflictos

Entrevistador si lo quiere llamar a las preocupaciones que usted tiene en su calidad de rector del colegio o de los colegios públicos

bueno los conflictos que uno maneja en relación con colegios públicos tiene que

ver con las comunidades escolares muchas veces los colegios con relación a la

misión que tenemos los colegios para educar nuestro chicos y chicas en los

colegios si no tiene más que ver con las relaciones que se establecen con los

diferentes estamentos de la comunidad educativa o incluso con los estamentos

fuera de la comunidad educativa como los sindicatos y la misma secretaria de

educación no siempre estamos alineados digamos con los mismos propósitos

Entrevistado frente a la educación y muchos de esos conflictos se originan porque no tenemos

claro a veces cuales son las prioridades y que es lo más importante y lo que nos

fija el norte a los colegios públicos particularmente para mí no y creo que para

cualquier docente no cabe la menor duda que lo que nos orienta a nosotros es

precisamente las comunidades en cabeza de los niños de los jóvenes y ese es

nuestro norte como forjarlos a ellos y los proyectos institucionales se dan en ese

sentido en tratar de orientarlos de tal manera que orienten a nuestros chicos

niñas y jóvenes para esa formación ya sea en la parte digamos académica pura

como en la parte de la convivencia en la formación de la ciudadanía etc.

Entrevistador eh... me dice no estamos alineado en qué punto específicamente no se alinean

hay un problema en particular en los colegios públicos no se nota ese tipo de conflicto en los colegios privados y eso permite precisamente una diferencia en el nivel de desempeño de los dos niveles educativos es que he... En los colegios públicos no siempre en esa cultura digamos educativas que se presenta a través de los docentes eh... incluso en algunos actores como los sindicatos en que lo más importante en las instituciones públicas son los estudiantes los colegios en algunos momentos no están organizados respecto a esas necesidades por ejemplo el tema de jornada única no nos mentalizamos si los estudiantes lo necesitan o no si lo requieren o no si no lo miramos desde cómo afecta y como no afecta al docente o al directivo docente no quiere decir que cuando uno no toma decisiones a nivel educativo y tener en cuenta todos los estamentos pero las sediciones se toma con base a las necesidades de los chicos por ejemplo pasar un colegio a jornada única implica una serie de conflicto con el sindicato y con el docente en general por que se ha formado una cultura por ejemplo con un elemento de este conflicto para señalarlo una cultura de que el docente vive en jornadas , se maneja o en jornadas mañanas o jornadas tardes y romper eso afecta y hay una resistencia de parte de los docentes y allí se crean unos intereses que no benefician a los docentes y directivos y pues ellos tiene que saber, como lo resuelven y como lo solucionan pero tiene que ver mucho con otras cosas no? Los colegios digamos para poner otro ejemplo sobre este asunto que los colegios no están interesados con los niños si no con respecto a los intereses de los docentes eh... es que hay veces las asignaciones académicas se arreglan o no de tal forma que un docente no se vaya del colegio, pues

básicamente fácil de hacerlo pero pues no es fácil y todos los rectores sabemos que cuando uno entrega docentes sin actividades académicas pues ya tienen un problema con el gremio de los docentes y eso es un problema complicado para decir que básicamente uno de los conflictos que uno encuentra como directivo como rector es precisamente el que hay una cultura escolar docente que se resiste a los cambios en la medida que afecte o no sus propios intereses aun sacrificando los intereses de los estudiantes, pues es una cuestión que no debería pasar pero si pasas

Entrevistador sacrificando e inclusive la misma intencionalidad que la misma ley nos da no?  
 Porque es que la ley dice que somos garantes de la formación y educación claro y la ley dice algo más que dice es que los derechos de los niños están sobre la de los adultos entonces yo tendría como rector y como docente garantizar los derechos de ellos primero que los míos y los derechos los puedo pedir en unos escenarios que no afecten a ellos los tengo que a salvar sobre cualquier protección pero así no sucede hay veces que pasa que en la cultura de los docentes se mimetizan los derechos de los adultos con los de los niños y no es lo mismo uno encuentra a veces digamos haciendo protesta única por parte de los estudiantes y uno dice eso les beneficia a ellos, entonces eso por ejemplo señala a una cosa que hay que formar que el docente es claro en ese sentido y la responsabilidad que tenemos como docente de garantizarles a ellos la mejor educación y no quiere decir que no reclame sus derechos con el ministerio con el estado pero tienen que ser otras herramientas no suspendiendo las clases que

Entrevistado

vayan a jornadas únicas no evitando que los chicos puedan tener un bienestar en términos de su desarrollo digamos cognitivo moral y pueda ser cada día más competitivo

- si nos hace falta como muchas herramienta para poder encontrar exactamente la estrategia y no sacrificar el bienestar de los niños o la formación, bueno señor
- Entrevistador rector y frente a la atención que usted a eso que usted describe como conflicto y que es lo que más se está preocupando el sentir suyo sus emociones como las experimenta con que intensidad eh... que pasa con usted con su ser
- si primero hay que decir que hace unos años trabaje en un colegio gimnasio campestre en donde nos hicieron un análisis del estilo social de los profesores en ese tiempo estaba ejerciendo como profesor de matemáticas y esa evaluación que es con un organismo tipo internacional muy fuerte y seria y donde preguntaron a cada profesor a sus familia sus amigos a los compañeros a los estudiantes Oseas con una cobertura muy amplia y diversa población para saber
- Entrevistado cómo era sus estilo social como docente pues yo Salí con una carga emocional muy fuerte yo Salí en ese balance como una persona expresiva explosiva que significa que las emociones se me notan las tengo a flor de piel soy una persona que tengo que estar pendiente para controlar mi parte e motil porque si estoy alegre se me nota, y tiendo a explotar yo al comienzo, pensé que era un analítico otro estilo social que existe pero con el tiempo tuve que aceptar y años después pelie con ese diagnóstico pero tuve que aceptarlo porque si soy una persona muy

expresiva y ese manejo de las emociones fue una responsabilidad que tuve que sumir hace varios años en el proceso no solamente como docente si no como directivo porque en un lado o en la otra siempre hay una carga emocional muy fuerte entonces claro la afectación es total yo si a mí me sucede algo en el colegio que pone el digamos mis emociones a prueba en la casa se me notan la esposa se da cuenta mi hija se da cuenta en una buseta se dan cuenta que le pasa a usted entonces ese

Entrevistador

tiene unos picos muy altos, pero vuelve rápido ósea así como usted los experimenta muy intensamente le es fácil devolverse y estar tranquilo si digamos que uno hace unas estrategias cuando yo acepte que era persona con estilo social expresivo explosivo y tuve que empezar a implementar una estrategia para controlar mis emociones ósea son buenas yo por ejemplo me pongo alegre resulta para la gente algo bonito etc., si me pago triste porque acompaño la tristeza de otro eso se ve muy bien pero si me enoja allí viene el problema no, entonces mi madre le decía mi mami fue la primera que supo, pongo que decía mijo cuando usted se enojó se le ponen los ojos brillantes y sale

Entrevistado

fuego decía mi madre y si efectivamente eso pasa conmigo y aprende a manejar varias estrategias la primera que aprendí tal vez por mi religión fue primero reconocer que uno se enoja pero cuando uno se enoja también tiene que tiene que arreglar todos los problemas que ocasiono por su enojo y eso ayuda bastante porque lo ayude a hacer una evaluación diaria que es lo que está pasando para mí y yo también y yo trato de que me vaya termino el día y no me vaya molesto para la casa con las personas que significa que si por mi molesta por mi enojo

yo molesto alguna persona inmediatamente tengo que darme cuenta bueno y si no me doy cuenta antes de irme del trabajo tengo que llamarla y decirle discúlpame la embarre contigo perdóname y arreglar las cosas eso es lo que significa ese desafío no es que termino el día y no arreglo las cosas que tú tienes pendientes y la otra que aprendí a manejar es que mi enojo no puede llevarme ósea que me puedo enojar todas las personas es un sentimiento normal lo que no se puede permitir es que se convierta en una agresión hacia al otro uno tiene el derecho a enojarse como tiene el derecho a estar triste feliz etc. pero ese enojo no lo puede a llevar a matar a esa persona

Entrevistador

y lo consigue fácilmente rector o tiene que hacer mucho esfuerzo

digamos que tengo mucha experiencia en el asunto y que me ha costado mucho trabajo y evito precisamente palabras inadecuadas de que no voy a usar con nadie porque son las palabras que se le puede ocurrir cuando estoy molesto tanto de tener una señal externa para darme un indicador que estoy molesto y que por ejemplo no puede tomar decisiones guardar silencio mientras la mente se

Entrevistado

tranquiliza y uno termina diciendo cosas que no debe entonces el directivo tiene que controlar sus emociones dejar atrás las cosas para dejar las cosas en su lugar y lo otro que aprendí en ese proceso es que el momento de enojo lo llevaba a ser muy implacable con las personas y yo trato, yo trabajo todo el tiempo con las personas no te cuento lo que me pasa por la mente cuando alguien me molesta

Entrevistador

bueno ya me ha dicho que como les trata de manejar como las expresa? Yo le digo yo por ejemplo digo mucha grosería pero no se las digo a la gente yo me

hago adentro y empiezo tucutuco... yo hasta que sé que ya verdad que todo eso esas vueltas que le da la cabeza a usted

si claro como le digo uno hay veces piensa precisamente cuando esta así enojado si es con un docente y dice pues no yo voy a ponerle un control disciplinario por que esta otra cosa porque uno tiene un poder pero eso es lo terrible de uno que se cree que tiene el poder y uno cree que mediante eso puede someter al otro y eso es lo primero que debe evitar hacer uno no puede ocasionar ese tipo de

retaliación no puede hacerlo y en ese sentido yo regulo mis emociones a través de principios yo no soy una persona de groserías sino más bien de ser fuerte en la forma de contestar pero aprendí cosas de principios que me han ayudado en la vida por ejemplo yo quiero siempre ocasionar el bien ese es un punto si la actuación que está llevando acabo le ocasiona el bien o no a la otra persona yo

Entrevistado desafío todos mis estudiantes digamos éticamente y me desafío a mí mismo con algunos principios que son fuertes no? Entonces por ejemplo yo intento si alguien me hace un mal pagarle con bien y eso regula mi comportamiento intentar uno también comprender a la persona eso también lo lleva más simpático sentir la rabia que siente el otro la molestia que siente el otro entonces tratar también de vivir en ese proceso hay un elemento que me ayudó mucho cuando precisamente cuando esta evaluación que yo tenía pero no lo había puesto a funcionar y es que los directivos tenemos que ser versátiles y me acuerdo que ese estudio se llamaba versatilidad x y parecía una ecuación pero no quiere decir que si tú vas a ser un directivo tienes que tener la capacidad de empatía decir hacer una lectura de sus emociones y ponerse en el lugar de él y

tatar de actuar digamos como armónicamente con ese estilo social de la otra persona que puede que no sea el mismo tuyo entonces eso me ha ayudado mucho muchísimo a manejar las emociones pero fundamentalmente pensar que una de las funciones de los directivos es unir no separar y a veces el mal manejo de las emociones vuelve las instituciones escolares un rin y yo me cuido todos los días no es un día es todos los días hay que vencer digamos esas emociones que nos llevan a implicar a polarizar institución entonces yo trato de que toda la gestión sea para unir a las personas a la comunidad cuando usan palabras que necesito que me respalde no me gusta eso pues porque el maestro no está contra el estudiante ni el rector si no tratar de que se comprenda mutuamente en ese proceso y pues ese lenguaje lo he aprendí a usar y pues da resultado y sobre todo lo hace sentir a uno también bien yo a pesar de las dificultades que he atravesado normalmente he gozado de una buena salud mental en ese sentido y el otro principio que me lleva a mi estar muy tranquilo en la parte emocional porque cuando yo no manejaba eso si me hacía sentir mal las personas como yo vivimos a veces de lo que piensan los otros si yo soy un rector que me preocupo que están pensando que puedo ser tirana y me preocupa eso y me molesta yo quisiera que me vieran de otra manera la imagen eso ya lo vencí no estoy pensando que piensa el otro de mí ya no lo hago de esa manera más bien he traído las cosas en las formas de actuar y eso es lo que me da tranquilidad trato de que me acompañe siempre uno que mi inteligencia me lleve a la verdad es decir siempre buscar la verdad en todos los aspectos y por supuesto pues uno tendría no procurar decir mentiras siempre manejar la verdad y la otra es que esa verdad

me ayude a buscar el bien de las personas en todas las actuaciones yo quiero que las cosas tengan ese ser y a pesar que vengan las tempestades las criticas yo duermo tranquilo cuando sé que estoy actuando bien entonces eso me ha permitido por ejemplo en ciertos momentos de crisis en cada institución que he estado y muy fuertes es poder dormir tranquilo estar tranquilo y que no se me afecte l salud mía en términos mentales y salud y la familia que se preocupa cuando uno no está bien entonces siempre trato de que esos principios para regular mis emociones es decir la mente a través de los principios y pues mi corazón es una cosa es una tormenta porque soy muy emotivo muy emocional ya lo acepte muchos años yo lloro me emociono con muchas cosas que pasan en mi colegio me pongo en el lugar de las otras personas me preocupa cuando un profesor por ejemplo tiene su mamita enferma le pregunto qué pasa y pues normalmente eso también lleva a que cuando me solicitan un permiso y lo miro y hay cosas que no puedo decir que no ve atiende a tu mamita ahora tienes que estar con ella y son ese tipo de cosas pero es una forma de manejar las emociones desde el desde la inteligencia es un poco eso

Entrevistador

Entrevistado ósea que podría concluir señor rector que le impacto es favorable? Para su gestión

Entrevistador claro porque cuando uno hace, yo particular soy una persona que busco mejorar en mis gestión es decir que siempre lo he considerado yo soy un rector que necesito mucha mejora entonces yo siempre estoy pendiente de las cosas que no están bien y me gusta que los demás me evalúen entonces yo tengo una

evaluación de mis estudiantes y ellos me cuentan cómo me ven y una de las cosas que a mí me satisface y no quiere decir que no tenga dificultades en las demás áreas pero una de las cosas que me gustan que ellos me digan es que me encuentran como una persona humana como buena persona que escucha que a veces tiendo a ser más bien ingenuo pero hacer bueno y eso me gusta porque pues finalmente eso es lo que yo quiero hacer en mi proceso y no he dejado mis emociones digamos me vuelven un ser que no usa la verdad el bien eso me gusta aunque en otras cosas en que no he aprobado

Entrevistado en que no señor rector?

hay veces uno en el en todo este proceso hay veces por ejemplo en la parte de la gestión académica que no es fácil de cambiar ellos no lo ven uno no tiene tiempo suficiente para para involucrarse académicamente entonces los docentes creen que uno los deja solos que debe acompañarlos mas en la parte académica y formación con los chicos y los rectores hay veces nos descuidamos mucho por la fuerza que traen digamos la gestión de tipo financiera y administrativa del colegio entonces le toca a uno abandonar esas áreas de gestión que son misionales

Entrevistado eso es una de las preocupaciones más generalizadas sabe señor rector en todas las entrevistas que hemos hecho sale eso que lo administrativo o financiero lo desplaza lo visionar entonces cual sería ahí el digamos la solución para eso bueno yo estoy ensayando no digo que tengo una solución porque mi perfil es

Entrevistador pedagógico a mí la secretaria me escogió por que encontró una personas que tenía un perfil pedagógico y que podía sacar un colegio público y llevarlo a un

nivel de mejor calidad que lo que había en el momento entonces vieron en mi un liderazgo pedagógico no lo digo yo si no me lo dicen mis colegas los profesores pero también porque me he formado para ello para la parte pedagógica pero si uno vive siempre como inconforme y frustrado porque de alguna manera la fuerza objetiva de la gestión administrativa financiera de la parte contractual siempre lo empuja a uno hacia ese lugar en detrimento en la gestión en los colegios lo que estoy ensayando después de muchos años es que la gestión administrativa y financiera de los colegios es como un algoritmo es decir son cosas que se repiten y se repiten entonces si uno las hace por primera vez y deja los modelos para el siguiente año entonces de pronto ya no le va a tener tanto tiempo para gastar entonces ese tiempo se lo dedica a la parte pedagógica incluso hay muchas cosas que son muy mecánicas y que se repite por lo menos en la gestión académica como hacer horarios como por ejemplo administrar la plataforma de apoyo escolar yo he hecho ya ensayos con eso entonces yo ya programo ya puedo que decir que significa un algoritmo yo le decía a los coordinadores por que todos los años nos reunimos acá y nos demoramos tres horas acá para hacer un cronograma para administrar la plataforma de apoyo escolar entonces yo ya la hice desde hace 10 años entonces y simplemente contando semanas y ya queda hecho así queda todo digamos que esas cosas en parte de la rectoría uno las puede como que son cosas que se repiten y se pueden ver siempre y se convierte en un algoritmo que se puede operar de la misma manera y simplemente tener unas líneas que permitan tener unos ajustes

- Entrevistado mi esposo me dice cuando me ve haciendo horarios y no te sirven los del año pasado? Jajaja ya quisiera yo
- Entrevistador claro si uno si permanecen durante 10 años la misma intensidad académica los mismo horarios usted tiene un profesor que se llama 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 ya lo otro es más fácil digamos el algoritmo es como ensayar uno sacarle un tiempo para dedicarse a la parte pedagógica y de convivencia de los colegios
- Entrevistado ah ya eh... vuelve y sale el tema de la frustración? Mis rectores están frustrados si, estamos frustrados mira yo tengo una frustración muy grande porque pues la experiencia que cada uno la ha traído de una manera diversa al sector publico yo mi formación fue en colegios privados y como decía en colegios privados de elite y además fui un profesor de matemáticas tengo formación de matemáticas entonces por ejemplo fui profesor del anglo colombiano del gimnasio campestre eh del gimnasio el cedro del instituto pedagógico nacional y mi última fue el colegio del andino y decidid retirarme de allí para irme a un colegio público y me fui con un propósito yo decía pensando que la educación pública está muy lejos de esos colegios de elite ósea nos llevan unas ventajas enormes entonces yo me creí Superman pedagógico y dije no yo soy capaz de convertir un colegio público en un colegio de elite como esos de allá por esa razón cuando yo tuve la oportunidad dije lo primero que tengo que hacer es llevarlo en jornada única de 8 horas para ponerlo en la misma tarea digamos que no la jornada única ya está en mi mente de manera natural para mí la educación debe ser siempre jornada única hice un ensayo cuando hubo concurso de rectores pues en la cual yo dije que era capaz de hacer todas esas cosas cuando uno llega al ejercicio de rector se
- Entrevistador

encuentra una cultura docente muy difícil de cambiar lo digo con toda la seguridad porque ese es el problema de la educación pública que hay una cultura de los docentes del distrito que prevalece que no permite el desarrollo de las instituciones educativas y el beneficio a los niños eso sí para mí fue una sorpresa eh encontrarme con ese tipo de cultura y realmente durante todos estos años que he trabajado no ha sido fácil transformar en los colegios donde he estado no pasan del 55 pruebas saber once 53 56 por mucho y esos colegios están en 80 90 y tenemos un techo por supuesto yo no puedo y jamás lo voy a decir que la cultura con los docentes y otra cosa es una cultura son diferentes pero yo también me ofrecí como rector a transformar eso y la frustración es que no he sido capaz entonces pues yo algún día me tendré que retirar del sector público seguramente es pronto pero no logre eso que prometí ósea yo soy el testimonio vivo de una promesa incumplida pero lo intentamos en nombre de nuestros estudiantes

Entrevistado

bueno digamos que ahí se mete un poco algún coordinador decía eso que por lo menos es una frustración distinta porque usted lo ha intentado ósea lo que usted se ha propuesto lo ha intentado que no le ha salido es otra cosa pero usted lo hizo trato de hacerlo otra frustración es cuando usted lo sueña lo quiere lo aspira pero pues no tiene herramientas para lograrlo y no lo intenta no? Es distinto

si pero es que para eso hay rector y precisamente cuando uno no encuentra la luz para transformar una institución escolar existe la investigación y la investigación debe llevarnos a encontrar lo bueno la cultura escolar del docente es esa como la transformamos y esa investigación tiene que hacerse yo nunca la hice entonces por que la educación pues finalmente es un laboratorio donde las cosas salen mal el costo es muy alto porque la mala formación la mala educación la están pagando una generación de chicos y chicas que tiene la capacidad de hacerlo que el otro asunto del lado de la frustración es que uno encontrar en los colegios públicos a unos estudiantes que tienen toda la capacidad de salir adelante además cuando se les desafía se les proponen cosas son capaces de ir mas allá son una novedad permanentemente entonces uno ver que estos chicos del sector público son niños con una capacidad con inteligencia enorme nivel formativo también que permiten un trabajo que los empodere que los lleve mucho más adelante lo deja a uno más frustrado por que sale que los deja mal instalados que los niños los estudiantes si no en la cultura que no ha permitido que eso se desarrolle entonces eso lo deja a uno mal porque estoy seguro que un chico que yo lo llevo del sector público y lo meto a un colegio privado va a desarrollar y va a lograr las mismas competencias entonces ahí es lo que a uno lo deja mal incluso con mayor facilidad son niños todo terreno son los chicos que les toca de todo si hay que caminar subir a un bus a vender ósea todo en cambio un niño de elite son más protegidos a bueno señor rector le agradezco mucho

Entrevistador no muchas gracias por esta entrevista que lo hace a uno reflexionar pero también lo cuestiona a uno por qué pues en los afanes de los colegios no da tiempo de

Entrevistado

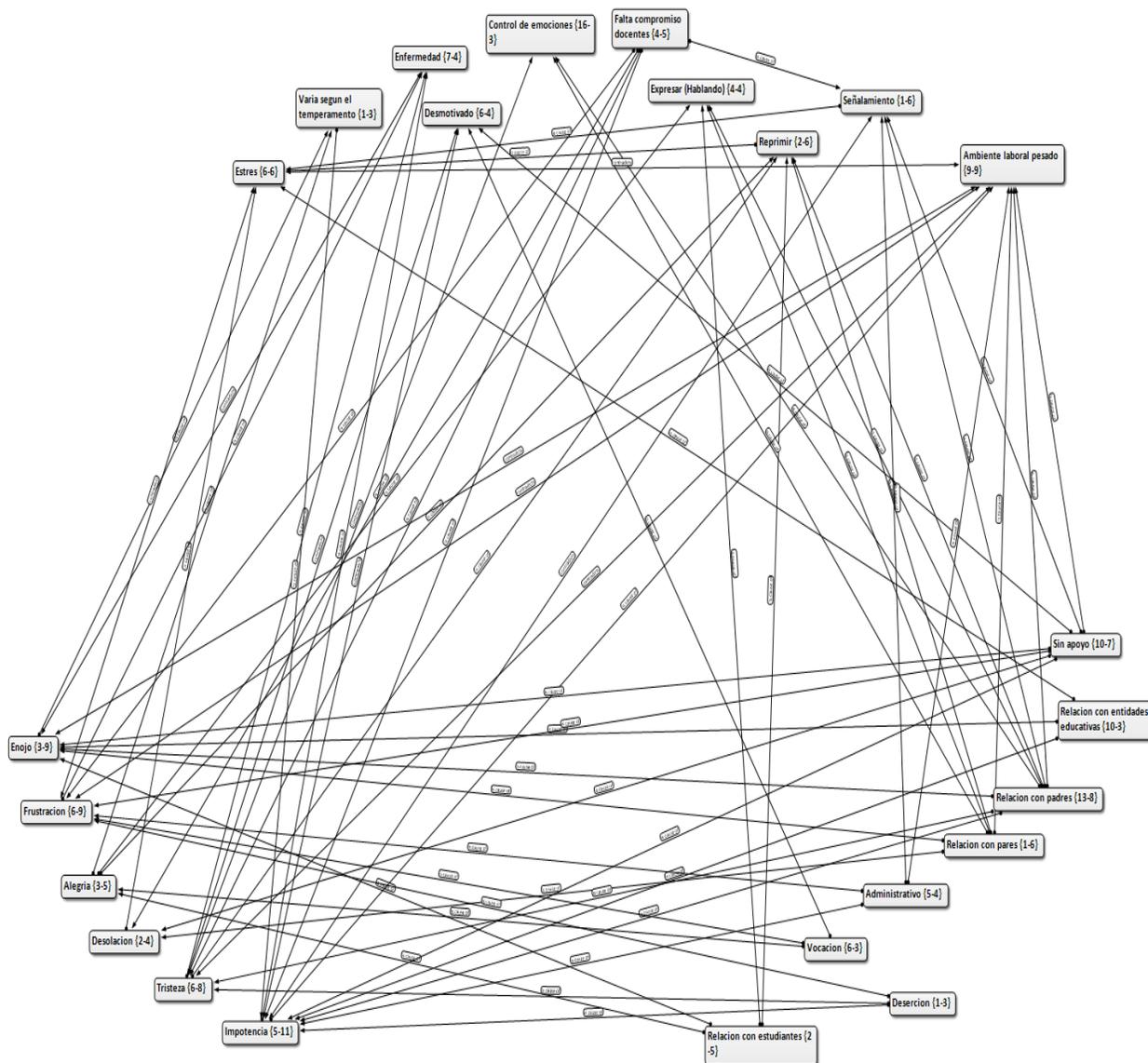
Entrevistador

pensar en este tipo de cosas y espero pues que tu tengas muchas cosas que contarnos después

Entrevistado le estaré contando como fue con la tesis señor rector muchísimas gracias

Entrevistador con mucho gusto

Ilustración de las Relaciones entre contradicción, actitud y comportamientos, resultado de las entrevistas a profundidad.



## Anexo 2. Sesiones de intervención

### Sesión intervención 1. Diario de campo. Regulado emociones

<b>DIARIO DE CAMPO</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Sesión 1. Regulando emociones</b>	<b>Fecha: 31 de Mayo de 2019</b>
<b>Investigador/Observador</b>	<b>Yineth Díaz Macías - Sandra Patricia Roa Villamil</b>	
<b>Objetivo/pregunta</b>	<b>¿Cómo hacer de la IE una herramienta para la transformación del conflicto de la gestión directiva?</b>	
<b>Situación</b>	<b>Reunión local de coordinadores Distritales y Privados de la localidad 15 Antonio Nariño</b>	
<b>Lugar-espacio</b>	<b>DILE localidad 15</b>	
<b>Técnica aplicada</b>	<b>Tejido de palabra</b>	
<b>Personajes que intervienen</b>	Coordinadores Locales-Profesional de DILE Secretaria General, Ofelia González Borda	
<b>Descripción de actividades, relaciones y situaciones sociales cotidianas</b>		<b>Consideraciones interpretativas/analíticas con respecto al objetivo o pregunta de investigación</b>
<p>Descripción del Lugar: Casa ubicada en el barrio Ciudad Jardín sur. Localidad 15.</p> <p>Espacio adaptado de la casa con sillas para aproximadamente 20 personas con computador, video vean.</p> <p>Participantes: 10 coordinadores de la localidad, secretaria general de la DILE.</p> <p>El ejercicio se desarrolló durante la mesa local de coordinadores, actores fundamentales en el desarrollo de la presente investigación por hacer parte del grupo directivo de las instituciones educativa de la localidad.</p> <p>La actividad inicia a las 11:00 a.m. luego de la intervención del gestor local que interviene haciendo alusión a los programas de inclusión existentes en la localidad y presentando una caja de herramientas alusivas al tema.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. las emociones están presentes todo el tiempo y con ellas se debe aprender a vivir.</li> <li>2. Que en el rol de coordinador y en las condiciones que se debe desarrollar el mismo, no da tiempo de pensar en él.</li> <li>3. que solo luego de mucho tiempo de experiencia y errores cometidos se aprende a manejar la emoción.</li> <li>4. Que consideran que son el sándwich que debe atender a todos y responder a todos.</li> <li>5 Es necesario ejercicios de formación en IE.</li> </ol>

La intervención al grupo inicia con la presentación del proyecto de investigación que se está realizando y lo que llevó a trabajar en el tema de Inteligencia Emocional IE desde y para los directivos docentes. La presentación dio cuenta además de los autores con los que se decidió trabajar.

El segundo momento del ejercicio se inicia solicitando a los coordinadores que uno de ellos contara una situación difícil en el rol de la coordinación y que hubiera puesto sus emociones en alta tensión, una vez uno de ellos manifestó querer hacerlo, se entregó a los demás participantes una papeleta que les asignaba un rol al momento de que la coordinadora relatora contaba su situación: ser constructor en la solución, ser destructor y crítico de la solución.

Durante unos minutos hubo silencio, pero al cabo de un rato la coordinadora Fran, del cooperativo del magisterio, decidió contar una de sus anécdotas. Contaba la historia de una de sus estudiantes de 14 años hija de un policía que mantenía una relación romántica con un estudiante de 11 grado de 17 años. Describía la pareja como prudente en su actuar en el colegio y que nunca dieron problemas al respecto. Pero un día esta pareja fue encontrada en el parque por el padre de la estudiante en una situación algo comprometedor, el padre reacciono violentamente contra el joven.

Cuando la coordinadora se enteró del evento por la queja que la familia de la estudiante interpuso y luego la familia del joven. Ella manifestaba que en primera instancia evocó el ser mama al ver el estudiante golpeado, y la postura que debió asumir para resolver dicha situación. Durante esta experiencia y al iniciar el ejercicio entregamos unos papeles con unos roles específicos a diferentes participantes, estos roles buscaban que se presentaran diferentes intervenciones de tipo positivo al problema y de tipo controversial, roles que durante lo expuesto por Frank, no se hicieron evidentes, pues quienes los tenían prefirieron escuchar o preguntar acerca de los procedimientos que ella manejo.

Después de terminar de exponer el tema, se le pregunta ¿En algún momento pensaste en ti? Respuesta que se dio después de unos segundos, para luego decir con la mano en el pecho NO, pensé en el chico agredido, en la chica en los papás, en lo legal, pero no en mí. Luego de esa reacción varios de los

6. Es necesario tiempos de encuentro para compartir y fortalecer como grupo situaciones que emergen y que desde las diferentes experiencias se puede mejorar la comprensión de la emoción.

coordinadores empezaron a expresar sus sentires frente a lo que suscita en ellos en términos de sentimientos y emociones todas las situaciones que deben enfrentar.

Luego se habló de la forma en que manejaban todas esas emociones y la coordinadora del Atanasio Girardot decía que ella salía a gritar al patio dando la orden de entrar a los salones, otro decía yo me voy a dar una vuelta y a tomar un tinto, otro decía yo llego a casa y le cuento a mi esposo.

Para concluir decíamos que había formas de manejar las emociones y que primero deberíamos iniciar reconociéndolas y que para ello existían técnicas momentáneas y técnicas duraderas. Las primeras como tomar tinto, comer chocolate o gritar son pasajeras, pero otras como escribir durante 20 minutos al finalizar sobre esas emociones sin pensar en ninguna norma, solo escribir es uno de los mejores hábitos, o el hacer ejercicio son fundamentales para entender y manejar las emociones.

En todo este conversatorio aparecen variables como la falta de capacitación a los coordinadores sobre Inteligencia Emocional, como elemento fundamental para afrontar las diversas situaciones, sin que estas afecten la salud mental.

Manifiestan como se sienten asociándose con un sándwich, ya que deben atender las solicitudes de todos y responder de la mejor manera.

Las participantes expresaron que al comienzo se habían sentido desanimados y que pensaron que el espacio sería una pérdida de tiempo, para luego entender que estos espacios son necesarios, espacios en los que nos reconocemos y nos apoyamos en las diferentes situaciones. De esta reflexión surge la propuesta de una RED de coordinadores con el ánimo de apoyar en estos temas.

Para finalizar se les pregunta si les gustaría seguir hablando sobre el tema y los coordinadores manifiestan la necesidad de seguir haciendo este tipo de ejercicios de reconocimiento de sus emociones y el manejo de las mismas.

<b>Observaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. La mesa local solicita un nuevo encuentro que se realizara en el mes de julio.</li><li>2. La posibilidad de crear una red Local para manejar asuntos asociados con la emoción.</li><li>3. Genero la expectativa, de una caja de herramientas para el manejo de la emoción.</li><li>4. Propuesta ante la red distrital de coordinadores</li></ol>
----------------------	---

Sesión de intervención 2. Diario de campo. Tejido de palabra-Rectores

<b>DIARIO DE CAMPO</b>		
<b>Actividad</b>	Estudio personal de inteligencia emocional	Fecha: 5 DE JUNIO
<b>Investigador/Observador</b>	Yineth Díaz Macías - Sandra Patricia Roa Villamil	
<b>Objetivo/pregunta</b>	¿Cómo hacer de la IE una herramienta para la transformación del conflicto de la gestión directiva?	
<b>Situación</b>	Reunión local de Rectores Distritales de la localidad 15	
<b>Lugar-espacio</b>	COLEGIO JAIME PARDO LEAL- SALA DE JUNTAS RECTORIA	
<b>Técnica aplicada</b>	Tejido de palabra	
<b>Personajes que intervienen</b>	Rectores Distritales Localidad 15	
<b>Descripción de actividades, relaciones y situaciones sociales cotidianas</b>		<b>Consideraciones interpretativas/Analíticas con respecto al objetivo o pregunta de investigación</b>
<p>Se inicia la actividad con una presentación rápida del grupo y de lo que se está desarrollando como Investigación. Iniciando con una contextualización del problema con el que el trabajo parte utilizando para ello los resultados de la investigación realizada por la fundación Evaluar del 2014, en la que se pone en evidencia las condiciones y tensiones en las cuales los Rectores deben realizar su función.</p> <p>Dentro de los factores que se presentan esta, la experiencia laboral, los estudios y el perfil, las condiciones legales que debe asumir y las exigencias desde la SED. A partir de esta presentación iniciamos con preguntas que los llevan a reflexionar acerca del papel de sus emociones en el ejercicio de su función. Iniciando con la reflexión la señora Rectora del colegio anfitrión, quien menciona que mucho de lo dicho en esa investigación tiende a ser subjetivo y otra parte con la que está de acuerdo. El tema de la experiencia no necesariamente es una tensión pues muchos Rectores pasan el concurso sin tener experiencia pero que sus preparaciones les permiten realizar una buena gestión, en relación con otros factores como la relación con los docentes si es tensión ya que para estos un rector es más un enemigo pues este no se acomoda a las necesidades individuales de cada docente pues su prioridad son los estudiantes y sus necesidades, además de cumplir con las políticas establecidas por la secretaria y el MEN.</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Rector siente que lo ven como Enemigo</li> <li>2. Que ellos prefieren no hablar de emoción ni de sentimientos, se blindan más manifestando la forma como solucionan los problemas desde la norma, como si temieran exponerse.</li> <li>3. Que ya tienen rutinas establecidas que les permiten mitigar situaciones que los lleven a problemas psicológicos y de salud.</li> <li>4. Que su vocación es el servicio</li> <li>5. Que las mujeres buscan apoyo con su grupo de rectores para solucionar situaciones</li> </ol>

<p>Posteriormente habla la Rectora de la Normal María Montessori, quien apoya lo dicho por la Rectora del Jaime, en cuanto a mencionar que los Rectores son considerados por los maestros como los enemigos, y que hay poca comprensión de la comunidad frente al papel del Rector y su relevancia en el proceso de educar y transformar la sociedad.</p> <p>La rectora Sandra dice que más que trabajar por la educación emocional de los Rectores es importante reivindicar el Rol de los Rectores, pues ellos se deben al servicio de los niños niñas y jóvenes a su cargo y que todo lo que hacen lo hacen pensando en ellos.</p> <p>Luego de escuchar estas reflexiones se les pregunta ¿En qué momento piensan en ellos? Como se sienten, como fluyen las emociones al sentir la forma en que son vistos.</p> <p>Para responder esto la Rectora de la Normal manifiesta que hace algún tiempo si se dejaba afectar que se llevaba los problemas a su casa y que eso afecto su vida familiar, pero que luego de un tiempo entendió que todo eso se debía quedar en el trabajo y que lo empezó a manejar con auto reflexiones y meditación y que ahora ella toma todo con prudencia y apegada a lo que las normas le dicen. Que todos esos retos son los que la hacen motivarse en la ejecución de su cargo y que en ultimas la hacen ser feliz. Entendió que la emoción esta y que con esas emociones deben convivir entenderlas y solucionar.</p> <p>El señor Rector del colegio Guillermo León Valencia dice, que no entiende cual es el problema, que por algo decidieron ser Rectores entendiendo a que se exponían y que eso era lo que les gustaba que en ese sentido si era lo que les gustaba no generaba ninguna carga emocional. Lo cual apoyo el Rector del colegio Atanasio Girardot, pero también manifestó que efectivamente había componentes que debían manejar como el aprender a dejar el trabajo en el trabajo y no llevar nada a las casas que cada cosa se resolvía en su momento y ser lo más objetivo y equilibrado en el manejo de la emoción.</p> <p>Luego de todas estas apreciaciones que duraron aproximadamente hora y media, se les presenta la intención de la investigación y los autores desde donde se trabajan, haciendo énfasis en la ruta que Salovey plante y para finalizar se les aplica un test de este mismo autor para identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno en los pasos establecidos por la ruta.</p> <p>Al finalizar la señora Directora de la DILE, manifiesta que este proyecto debería tener una intención desde el género, ya que se marca de manera muy notoria la forma en que los</p>	<p>6. Que las mujeres buscan espacios de integración como mecanismo de liberar estrés.</p>
---	--

<p>hombres rectores y las mujeres Rectoras solucionan los conflictos y la forma en que sus emociones fluyen en este ejercicio.</p> <p>El tejido de palabra termina con un ambiente colegiado alegre y dispuesto que permitió el desarrollo del ejercicio con apreciaciones de diferente índole, y miradas de lo que significa la emoción y la IE para los Rectores Distritales de esta localidad</p>	
<b>Observaciones</b>	

Sesión de intervención 3. Diario de campo Comprendiendo emociones-Coordiadores

<b>DIARIO DE CAMPO</b>		
<b>Actividad</b>	Comprendiendo mi emoción	Fecha: 26 de julio
<b>Investigador/Observador</b>	Yineth Díaz Macías - Sandra Patricia Roa Villamil	
<b>Objetivo/pregunta</b>	¿Cómo hacer de la IE una herramienta para la transformación del conflicto de la gestión directiva?	
<b>Situación</b>	Reunión local de coordinadores Distritales y privados localidad 15	
<b>Lugar-espacio</b>	DILE localidad 15 Antonio Nariño	
<b>Técnica aplicada</b>	Tejido de palabra- taller	
<b>Personajes que intervienen</b>	Coordinadores Distritales y privados Localidad 15	
<b>Descripción de actividades, relaciones y situaciones sociales cotidianas</b>	<b>Consideraciones interpretativas/analíticas con respecto al objetivo o pregunta de investigación</b>	
<p>La sesión inicia a las 11 de la mañana en el salón de reuniones de la DILE, se presentan coordinadores de 2 instituciones privadas y 8 coordinadores de colegios distritales. La primera parte del ejercicio se desarrolla con una rutina de pensamiento con la que se busca romper el hielo y lograr la atención de los participantes de la actividad. Durante 15 minutos se logra retar a través de ejercicios cerebrales la coordinación de los señores coordinadores.</p> <p>El segundo momento del taller se realiza con la elaboración de un test propuesto por Salovey en el que se identifican las fortalezas y debilidades en el uso de las habilidades para: Identificar, comprender, manejar y regular las emociones. Con este ejercicio se pretendió identificar como grupo cuál era la de mayor dificultad y con esta identificación desarrollar las actividades correspondientes a esta debilidad. De este ejercicio resultó que las mayores debilidades de los coordinadores de la localidad están en: uso de las emociones, comprensión de las emociones en segundo lugar,</p>	<p>En primera instancia se puede determinar como la mayoría de los coordinadores consideran tener fortalezas en la identificación de las emociones de ellos mismos y de los demás. Pero ponen en evidencia la necesidad de trabajar la comprensión de las emociones y los usos de las mismas en la toma de decisiones.</p> <p>Se pudo identificar cómo la interpretación de las emociones desde las preguntas:</p> <p>¿De dónde nace determinada emoción? ¿Qué las causa? ¿Y cómo se transforman no son claras para ellos? lo que da cuenta de cómo comprenden realmente una emoción</p>	

La identificación de las emociones en tercer lugar el manejo de las emociones y por último regulación de emociones. En conclusión, del ejercicio el grupo determina trabajar el taller sobre comprensión de las emociones.

Se inicia sobre la pregunta ¿Qué es comprender las emociones? ¿Qué las causa y su participación en las relaciones, los cambios de las emociones y articular los cuatro aspectos indican que hay comprensión

Posteriormente se habla de los principios de la comprensión de las emociones entre las cuales está:

1. Capacidad de conectar con distintos acontecimientos: causa y efecto, lo que da la posibilidad de predecir
2. Emociones y sentimientos son complejos y se habla de la diferencia entre los dos, emoción fluye y tiene que ver con su condición física y el sentimiento que usted le incorpora pensamiento.

Posteriormente se explica sobre los tipos de emociones básicas, algunos autores hablan de 4 emociones otros de 6. Se explica de la anatomía cerebral y el lugar en donde se ubica la emoción y la razón. Se presentan las emociones básicas de Salovey quien habla de 5 emociones que se encontraban representadas por máscaras, que debían ser identificadas por los coordinadores, la primera que se trabajó fue el enojo, explicando lo que hace el enojo en nosotros identificando lo que lo provoca como la injusticia, nos puede llevar a realizar interpretaciones erradas, tomar decisiones inapropiadas, a sobre dimensionar, pero se comenta que las emociones no son negativas o positivas, por tanto que puedo preguntar por qué es bueno sentir enojo, qué de bueno hace por mí. La siguiente emoción que se identifica es la alegría o la felicidad, identificando de dónde nace, se reconoce que nace de satisfacciones, eventos particulares, la felicidad nace de los logros alcanzados y se propone identificar qué cosas no tan buenas no trae la felicidad, ejemplificando con situaciones en las que se determina que se baja la importancia a las cosas no se detalla, se habla sobre la importancia de la sonrisa, de la proactividad y la creatividad que la felicidad genera. Se continúa con el análisis de una tercera imagen que evidencia el miedo, del que se determina que aparece una incertidumbre, una pérdida que puede surgir de lo real o no, qué tiene de bueno que nos pone alerta, despierta supervivencia depende de la intensidad. Seguimos con el asombro, dialogando que nace cuando en medio del proceso ocurre algo inesperado,

Igualmente, el poco vocabulario emocional que manejan y lo poco que expresan sus emociones y sentimientos.

Para terminar el ejercicio, se puede concluir, que el conocimiento del uso de la emoción puede constituir un recurso para solucionar situaciones o tomar decisiones.

<p>que de bueno tiene el disfrute, llama nuestra atención y desvía su dirección experimentando otras emociones según el estímulo por último se trabaja la tristeza, que nace cuando algo se me pierde, un ser un proyecto, un amor, decepción y que de bueno puede tener, encontrarse con uno mismo, llorar liberar, aceptación y lo inevitable, invitando al apoyo de los demás.</p> <p>Aparecen 4 emociones sociales:</p> <p>La repulsión tiene que ver con la no realización de las cosas según las normas, la deshonra y la culpabilidad la primera enfoca en el acto en sí y la otra con la sensación de vergüenza, en el fallo personal.</p> <p>Las emociones que aparecen por algo, aumentan o decrecen. Las emociones siempre estarán presentes. La emoción tiene también unos factores fisiológicos generados por sustancias químicas como las hormonas y que depende del individuo.</p> <p>¿Cómo me siento? ¿Cómo están? Son preguntas que se generan en la última parte del taller, a través de ejemplificación de un suceso real, con una docente en la que se manifiesta una emoción, haciendo caer en cuenta que poco nosotros manifestamos nuestras emociones en diferentes momentos y utilizando un vocabulario propio para expresar las emociones. Presentando un vocabulario emocional para reconocer otras formas de expresar las emociones.</p> <p>Para finalizar se enseñan tips de cómo pueden ser utilizadas las emociones en ejercicios para la toma decisiones, la tristeza, la felicidad el miedo. Como por ejemplo una evaluación y como desde la tristeza y la felicidad se puede obtener mejores resultados.</p> <p>Para finalizar se deja un taller como insumo para la siguiente sesión.</p>	
<p><b>Observaciones</b></p>	

#### Sesión de intervención 4. Diario de campo Comprendiendo emociones

<b>DIARIO DE CAMPO</b>		
<b>Actividad</b>	Comprendiendo emociones	Fecha: 30 de Agosto
<b>Investigador/Observador</b>	Yineth Díaz Macías - Sandra Patricia Roa Villamil	
<b>Objetivo/pregunta</b>	¿Cómo hacer de la IE una herramienta para la transformación del conflicto de la gestión directiva?	
<b>Situación</b>	Reunión local de coordinadores Distritales y privados localidad 15	
<b>Lugar-espacio</b>	DILE localidad 15 Antonio Nariño	
<b>Técnica aplicada</b>	Tejido de palabra- taller	
<b>Personajes que intervienen</b>	Coordinadores Distritales y privados Localidad 15	
<b>Descripción de actividades, relaciones y situaciones sociales cotidianas</b>		<b>Consideraciones interpretativas/analíticas con respecto al objetivo o pregunta de investigación</b>
<p>El lugar del taller fue la sala del DILE. Horario de 11:00 a.m. – 1:00 p.m.</p> <p>Se inicia con ejercicios mentales, con el fin de lograr activación cerebral, el primero, utilizando la lengua hacia el paladar palmas afuera pulgares hacia abajo entrelazando manos y traerlas hacia el pecho y luego bajándolas. Repitiendo el ejercicio varias veces. Con este ejercicio se bajan los niveles de estrés. Un segundo ejercicio con los pulgares en los que guardan el pulgar con la mano y el otro lo sacan en ejercicios fluidos. Un tercer ejercicio con los meñiques y los índices de cada mano intercambiando los movimientos de extensión de los mismos. Por último elaborar en el aire un cuadrado con la derecha y un triángulo con la izquierda haciéndolo de manera alternada cuadrado y triangulo y luego al tiempo.</p>		<p>Se evidencia la apropiación del significado de comprender la emoción y el papel de esta en la resolución de conflictos.</p> <p>La importancia del equilibrio entre razón y emoción.</p> <p>Importancia del vocabulario emocional y de cómo utilizarlo en los diferentes momentos. El reconocer que debe ser honesto en el expresar como se sienten.</p>

Se les explica que el ejercicio del día será la continuidad del taller anterior. Para ello se realizará la actividad llamada "El Puente" ejercicio en el que debían plasmar 3 ideas previas, 2 preguntas y una analogía asociada con lo que en las sesiones pasadas y sus conocimientos comprenden de las emociones. Este mismo ejercicio deberían realizarlo al finalizar el taller del día.

Se pide compartir las ideas que dieron en el ejercicio, uno de ellos expone la primera idea en la que dice "identificar las emociones nos permite actuar sobre ellas de manera acertada"

" La comprensión de la emoción es una oportunidad para resolución de conflictos de manera justa y equitativa"

" Dominar una emoción es una demostración de control emocional"

Preguntas "¿Cuál es la diferencia entre emoción y pensamiento?" "¿Las emociones se aprenden o se controlan?"

**Analogías "La emoción es al corazón como la razón es al cerebro".**

Posteriormente se recuerdan las etapas de Salovey. La etapa de la comprensión de las emociones significa que yo sepa que hay algo que las causa las dispara, hay una participación de ellas en las relaciones y cómo estas pasan de una etapa a la otra. Se expresa que ellas cumplen un ciclo.

Se habla de los principios en la comprensión de la emoción, entre los cuales se debe entender la complejidad de las emociones y por tanto se requiere un vocabulario emocional. Adicionalmente se dialoga de las emociones básicas como la alegría la aceptación, el miedo la sorpresa, tristeza. Se les presenta una diapositiva en la que se presentan emociones básicas como la ira y se analiza en qué momento aparece en la que se determina que, por injusticia, igualmente se trabaja la sorpresa, el miedo y la alegría de las que se discuten las circunstancias que hacen que surja cada una de ellas. Adicionalmente se comparte al respecto de las habilidades sociales y de la evolución de las emociones, se supone que ellas deben regresar al punto cero y que si eso no se logra es donde aparecen los desequilibrios.

Un nuevo elemento que se trabaja es el relacionado con el vocabulario emocional, que es necesario ya que debe ser honesto al expresar cómo realmente se encuentra.

Se pone en evidencia el triángulo de Galtung en el ejercicio realizado ya que para los coordinadores en la resolución de conflictos la actitud (emoción) con que se afronte una dificultad depende el comportamiento que manifieste en la toma de una decisión y por tanto se transforme la contradicción presentada. Esto se concluye por sus intervenciones al decir:

" La comprensión de la emoción es una oportunidad para resolución de conflictos de manera justa y equitativa"

" Dominar una emoción es una demostración de control emocional".

Se dialoga de cómo las emociones tienen elementos de los cuales se pueden fortalecer algunas actividades a realizar, por ejemplo, al estar triste usted puede identificar de manera más minuciosa el por qué las situaciones, de tal forma que en el momento de hacer un proceso evaluativo un toque de tristeza garantiza un mejor proceso evaluativo, cuando usted está alegre es muy positivo y creativo, por tanto este estado emocional facilitará acciones donde el equipo debe proponer o sacar adelante una idea.

Luego se pasa la escalera emocional en la que se pide que asuman una situación del ámbito administrativo que les marcara mucho y realizará la escalera de la emoción viendo de qué manera se evolucionó la emoción en la resolución del conflicto. Realizan entrega del ejercicio.

Para terminar, hacen parejas de coordinadores de colegios diferentes, cada uno deberá contar al otro con la mayor expresividad uno de los eventos que más lo marcaran en su experiencia como coordinador entre tanto el otro lo observara detenidamente intentando leer las emociones y sentimientos de quien cuenta. Para ello se debían desplazar a espacios diferentes donde fluya de mejor manera la experiencia. Este ejercicio evidenció cómo necesitan más tiempo para expresar todas las angustias y situaciones vividas, cómo tienen tiempo para ellos y cómo se sienten solos en la labor como coordinadores.

Para concluir solicitan a la DILE un espacio de un día que puedan dedicar a ellos y puedan liberar todas las emociones represadas. Proponen una red para tratar estos temas y espacios permanentes con este objetivo.

**Observaciones**

### Anexo 3. Caja de herramientas

La caja de herramientas consta de 5 elementos: videos, lecturas y presentaciones en power point que le ayudaran a profundizar en conceptos, también contiene un repositorio de historias de los directivos docentes y talleres de aplicación para el fortalecimiento de la inteligencia emocional. Para acceder a la caja haga ctrl click sobre el titulo Caja de herramientas.

#### Modo de uso.

- Elija una historia de las expuestas ctrl click a la forma que sostiene dicho título.
- Elija según su interés el taller que desearía realizar con esa historia, bien puede ser identificar (TI), comprender (TC), manejar (TM) y utilizar (TU) las emociones.
- Si requiere información teórica podrá elegir material de apoyo, haciendo ctrl click en las lecturas, presentaciones y/o videos.

