



**UNAE**

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN**

**Especialización en:**

**Gestión de la Calidad en Educación**

**Mención en: Dirección de Instituciones Educativas**

La práctica restaurativa como elemento transformador de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Especialistas en Gestión de la calidad en educación

Autor (es):

Rosa de Jesús Mora Uyaguari  
CI:0104298229

Blanca Lorena Morocho Granda  
CI:1900480979

Tutor:

Mgs. Vilma Azucena González Sanmartín  
CI: 0301269585

Azogues, Ecuador

17-agosto-2020



**Resumen:**

El presente proyecto de aplicación se orientó a la solución de la problemática al presenciar relaciones poco armónicas tanto inter e intrapersonales y a la mejora del clima laboral de la Unidad Educativa “Susudel”, debido a los continuos conflictos entre el personal directivo y docente, que conllevan a la desestabilización del trabajo en la institución educativa. El objetivo fue concientizar a los actores educativos acerca de la aplicación de práctica restaurativa como medio de resolución de conflictos, para ello se elaboró el marco teórico referencial con temáticas referentes al contexto conflictivo y a la vez buscar estrategias de solución mediante círculos restaurativos, para así obtener una convivencia armónica con los integrantes de la comunidad educativa.

La metodología aplicada fue la Investigación-acción participativa, la misma que nos sirve para identificar el sujeto y objeto de estudio, también se utilizan técnicas como la observación y la encuesta a directivos y docentes, así como instrumentos de evaluación de la práctica restaurativa aplicada en diferentes fases. Con los resultados se desarrolló el análisis e interpretación de los datos comprobando las causas y consecuencias de los problemas mencionados.

Finalmente se concluye que las buenas relaciones inter e intrapersonales son importantes dentro del contexto educativo como un factor que influye en el clima laboral y potencia las prácticas institucionales tanto desde la función del directivo como del equipo docente, así mismo es necesario aplicar prácticas restaurativas con talleres y dinámicas interactivas que armonicen el desempeño laboral. Por lo tanto, se recomienda que el directivo sea gestor de conservar la convivencia armónica con los docentes y desarrollar círculos restaurativos frecuentes, sin la necesidad de hacerlo únicamente cuando se presenten conflictos.

**Palabras claves:**

Prácticas restaurativas, clima laboral, relaciones inter e intrapersonales.



**Abstract:**

The present application project was oriented to the solution of the problem by witnessing unharmonious relationships both between and intrapersonal as well as the improvement of the working environment of the “Susudel” Educational Unit, due to the continuous conflicts between direct and teaching staff, which involve the destabilization of work in the educational institution. The objective was to raise awareness among educational actors about the application of restorative practice as a means of conflict resolution. To do this, the theoretical framework was elaborated with thematic references to the conflictive context and at the same time seek strategies for solutions through restorative circles, to thus obtain a harmonious coexistence with the members of the educational community.

The methodology applied was Participatory Action Research, the same that helps us to identify the subject and object of study, techniques such as observation and survey of managers and teachers, as well as evaluation instruments of restorative practice applied in different phases. With the results, the analysis and interpretation of the data was developed, checking the causes and consequences of the aforementioned problems.

Finally, it is concluded that good interpersonal and intrapersonal relationships are important within the educational context as a factor that influences the work environment and enhances institutional practices, both from the role of the manager and the teaching team. It is also necessary to apply restorative practices with workshops. and interactive dynamics that harmonize job performance. Therefore, it is recommended that the manager manage to maintain harmonious coexistence with teachers and develop frequent restorative circles, without the need to do so only when conflicts arise.

Keywords: Restorative practices, work environment, inter and intrapersonal relationships.



## TABLA DE CONTENIDO

### CAPÍTULO I

	pág.
1. <b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16

### CAPÍTULO II

2. <b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	17
2. 1 Concepto de Relaciones Interpersonales.....	17
2.1.1 Las Relaciones Interpersonales.....	18
2.1.2. Tipos de relaciones interpersonales.....	19
2.1.2.1 Relaciones íntimas/ superficiales.....	19
2.1.2.2 Relaciones personales/sociales.....	19
2.2 Relaciones Intrapersonales.....	20
2.3 Concepto de clima laboral.....	21
2.3.1 Dimensiones del clima laboral.....	22
2.3.1.1. Autorrealización.....	22
2.3.1.2. Involucramiento laboral.....	22
2.3.1.3. Supervisión.....	23
2.3.1.4 Comunicación.....	23



2.3.1.5. Condiciones laborales.....	23
2.4 Clasificación del clima laboral.....	24
2.4.1 Clima de Tipo Autoritario.....	24
2.4.1.1 Autoritarismo Explotador.....	24
2.4.1.2. Autoritarismo Paternalista.....	24
2.4.2. Clima de Tipo Participativo.....	25
2.4.2.1. Clima Consultivo.....	25
2.4.2.2. Clima Participación en grupo.....	25
2.5 Clima laboral en las Instituciones Educativas.....	26
2.6 Importancia del Clima Laboral.....	27
2.6.1. Componentes del Clima Laboral.....	27
2.7 Conflicto.....	28
2.8 Prevención de conflictos.....	29
2.9 Estrategias para el manejo de conflictos en el clima laboral.....	31
2.10 Prácticas restaurativas.....	34
2.10.1. Características.....	35
2.10.2 Claves.....	37
2.10.3 Clases.....	38
2.10.3.1. Informal.....	39
2.10.3.2. Formal.....	39
2.11 Círculos restaurativos.....	40
2.11.1 Técnicas.....	40
2.11.2 Características.....	42



**UNAE**  
**CAPÍTULO III**

<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
3.1. Diseño de investigación.....	43
3.1.1 Enfoque.....	43
3.1.2 Método.....	43
3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
3.1.4 Población, muestra o participantes.....	46

**CAPÍTULO IV**

<b>4. Propuesta.....</b>	<b>46</b>
4.1. Diseño de intervención.....	46
4.1.1 Título.....	46
4.1.2 Precisión o diagnóstico del problema.....	47
4.2 Objetivos de la propuesta.....	47
4.2.1 Objetivo General.....	47
4.2.2 Objetivo Especifico.....	47
4.3 Metodología de la intervención.....	47
4.3.1 Descripción del taller I.....	49
4.3.2. Descripción del taller II.....	51
4.4 Cronograma de la Intervención.....	53

**CAPÍTULO V**

<b>5. Análisis y tabulación de datos.....</b>	<b>54</b>
5.1 Análisis y discusión de resultados.....	54
5.2 Análisis e Interpretación de Datos.....	54



<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>
6.1 Conclusiones.....	62
6.2 Recomendaciones.....	63
7. Referencias bibliográficas.....	64
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>69</b>
Anexo 1. Oficio a la Dirección Distrital 01D05 Nabon-Oña-Educación.....	69
Anexo 2. Oficio de respuesta del Director Distrital.....	70
Anexo. 3 Oficio de autorización para la práctica restaurativa.....	71
Anexo 4. Instrumento de diagnóstico.....	72
Anexo 5. Encuesta al directivo y docentes.....	75
Anexo. 6 Encuesta de evaluación de los talleres.....	75
Anexo. 7 Fotos de los talleres.....	77
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
Tabla 1 Cronograma de la Intervención.....	51
Tabla 2 Preguntas de la encuesta de diagnóstico.....	52, 53
Tabla 3 Tabulación de la encuesta de diagnóstico.....	54
Tabla 4 Preguntas de la encuesta al directivo y docentes.....	56
Tabla 5 Tabulación de la encuesta al directivo y docentes.....	58
Tabla 6 Preguntas de la encuesta de evaluación de los talleres.....	59
Tabla 7 Tabulación de la encuesta de evaluación de los talleres.....	59, 60
Tabla 8 Cuadro comparativo de los resultados de la práctica restaurativa.....	62



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafica 1: Resultados del Instrumento de diagnóstico aplicado al directivo y docentes.....	57
Grafica 2: Resultados de la encuesta al directivo y docente.....	58
Grafica 3: Resultados de la Encuesta de evaluación de los talleres.....	61



## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La sociedad está en constante transformación y cambios y el ámbito educativo no es una excepción, en este sentido los directivos y docentes deben aprender a enfrentar nuevos retos en su formación y abrirse a otros horizontes para mejorar las enseñanzas y aprendizajes en los estudiantes y contribuir a la construcción de una sociedad del conocimiento. El sistema educativo ecuatoriano debe responder y atender a la diversidad de género, edad, cultural, pluriculturalidad, social y económica, una de las metas en el Ministerio de Educación es el logro de la calidad educativa mediante la atención gubernamental y de prácticas que fortalezcan a los directivos y docentes, para ello se plantea el involucramiento de todos los sectores a nivel macro, meso y micro. En este contexto se requiere que los directivos y docentes estén en constante preparación para que puedan dominar, aplicar y compartir conocimientos en diferentes ámbitos que se requieren en los procesos educativos vigentes.

En la gestión educativa se incluye los valores de la tolerancia, igualdad y la atención a la diversidad de culturas y lenguas, pues promueven las buenas relaciones inter e intrapersonales y el desenvolvimiento administrativo y académico de la institución educativa. Además, el liderazgo que ejerce el directivo institucional está vinculado directamente con todos los actores educativos, por tal razón, debe generar un clima democrático y participativo con la finalidad de que todos los docentes se involucren en el accionar educativo.

En el capítulo número uno se contextualiza la problemática de la presente investigación que se centra en las deficientes relaciones inter e intrapersonales de los docentes y del directivo institucional de la Unidad Educativa Susudel, que se encuentra ubicada en el Distrito de Educación 01D05 Nabón-Oña, de la provincia del Azuay.



En esta institución educativa se identificó mediante una ficha de observación la falta de comunicación asertiva y el autoritarismo entre el directivo y el equipo de docentes, además de la infracción de reglas o normas de ética profesional y el manejo inadecuado de protocolos que encuentran suscritos en la Constitución de la República del Ecuador 2008, Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (RGLOEI). Estos conflictos provocan consecuencias negativas tales como, un deficiente ambiente organizacional, confrontaciones, divisiones en grupos y enemistades. Es por ello que el directivo como pilar educativo debe gestionar y diseñar estrategias que minimicen los factores negativos y a su vez que potencien las habilidades y capacidades que posee cada actor, con la finalidad de mantener un buen clima institucional que contribuya con la calidad educativa nacional.

Ante esta dificultad detectada, se planteó la práctica restaurativa para la solución de las diferencias entre directivo y docentes. La práctica está orientada a mejorar las relaciones inter e intrapersonales, que a su vez conducen al logro de los objetivos trazados en la misión y visión institucional, que conlleva a trabajar de manera coordinada, utilizando diversas metodologías y estrategias que faciliten la reparación de los conflictos emocionales, éticos y profesionales ocasionados entre el directivo y docentes

En la ejecución del proyecto se ha tomado en cuenta la estrategia de las prácticas y círculos restaurativos como medios que permiten expresar y dialogar sobre las relaciones inter e intrapersonales y el clima laboral. Los mismos que contribuyen al manejo y autoconocimiento de las emociones que cada persona manifiesta de acuerdo a las situaciones y el entorno en el que se desenvuelven. La comunicación es otro factor clave en los contextos sociales, es allí donde se desarrolla la interrelación del ser humano que fortalece la convivencia.



El directivo de las instituciones educativas es el eje medular para el funcionamiento y desarrollo de las actividades pedagógicas y administrativas, por lo tanto, lo ideal sería mantener y promover una convivencia armónica con todos los integrantes de las comunidades educativas (docentes, estudiantes y padres de familia).

En el capítulo número dos, se aborda el marco teórico referencial, tomando en consideración el criterio de Prieto (2014) quien manifiesta que el establecimiento de las relaciones interpersonales es una de las capacidades que posibilitan el comprender a las demás personas, a través de la comunicación efectiva. Davey (2007) por su parte sustenta que el objetivo de las prácticas restaurativas es construir comunidades armónicas y la resolución de conflictos, además se complementa con diferentes temas de importancia dentro de la práctica restaurativa, destinada a mejorar las relaciones inter e intrapersonales de la institución educativa.

En el primer apartado se habla sobre las relaciones inter e intrapersonales, basándose a los aportes de autores, que hablan sobre el concepto y las clases de relaciones para llegar a obtener la comunicación asertiva en la comunidad educativa.

En el segundo apartado se conceptualiza sobre el clima laboral y sus dimensiones, fundamentándose en de los criterios de los autores y a la vez siendo un factor imprescindible en la gestión administrativa del directivo y del docente dentro del aula de clase.

El tercer apartado hace referencia al clima laboral en las instituciones educativas, la misma que esta desglosada en su importancia y sus componentes, en base a las opiniones de los autores, podemos deducir que el directivo debe dar oportunidades para que los docentes se capaciten en distintos ámbitos según su especialidad y de esta manera tener una educación equitativa y de calidad.



En el cuarto apartado se explica con base en las teorías de los autores, sobre el conflicto, su prevención y las estrategias para solucionar, podemos inferir que el directivo es el horizonte dentro del contexto interno y externo de las instituciones educativas, pues busca estrategias de resolución cuando existen problemas en la comunidad educativa. En el quinto y último apartado se expondrá con base en los criterios de los autores, sobre las prácticas restaurativas como un medio de solución de los conflictos laborales por las malas relaciones inter e intrapersonales, los círculos restaurativos, que reestablecen la convivencia armónica de las organizaciones gubernamentales como los centros educativos y no gubernamentales empresas financieras.

El maestro tiene un rol protagónico en el desarrollo del clima laboral y emocional en el hecho educativo, así que la manera en que contribuye a las relaciones de empatía, afecto y comunicación es vital. Esto se refiere a un estímulo en la participación dentro de las relaciones interpersonales, pues el grupo de docentes comienza a sentir seguridad, comprensión y están alentados para volver a participar y de esta manera resolver posibles conflictos y propiciar un entorno de equilibrio emocional y social (Bolaños, 2015, p.4).

De acuerdo con este autor, el proyecto se centra en la labor del directivo y de los docentes, al ser encargados de propiciar ambientes de respeto, tolerancia, compañerismo, seguridad y estabilidad emocional a todos quienes cumplen con los procesos de aprendizaje, acompañamiento académico y veeduría para la calidad educativa.

Cabe destacar que los docentes son espejos en los cuales los educandos y los padres de familia se mirarán, por lo tanto, para fortalecer la formación de los niños, niñas y adolescentes se requiere propiciar un trabajo mancomunado entre todos los actores educativos. Por ello es importante que el ambiente laboral facilite las condiciones que generen en los docentes seguridad, empoderamiento, participación en los escenarios en los cuales se desenvuelvan como agentes transformadores e innovadores, donde todas las actividades se ejecuten con respeto a la integridad del participante.



En el capítulo tres se describe la metodología utilizada en el proyecto, teniendo un enfoque cualitativo, pues permitió descubrir las causas y consecuencias de las malas relaciones entre el directivo y los docentes. También en la metodología se usó el método de la investigación acción participativa para verificar el clima laboral y a la vez plantear alternativas de solución participativas, fortaleciendo la cooperación con todos los integrantes en distintos campos: administrativos, académicos y sociales de la comunidad educativa.

Para la ejecución de la práctica restaurativa se empleó la ficha de observación directa al directivo y docentes de la institución, para la investigación de campo se aplicó la encuesta con cuestionarios que incluyen preguntas abiertas y cerradas, la misma que se efectuó a doce participantes entre el directivo y docentes, resultados que permitieron realizar la tabulación e interpretación de datos.

Al aplicar los talleres de la prácticas y círculos restaurativos se pretendió concientizar al directivo y docentes sobre la importancia de trabajar en equipo, mantener una comunicación asertiva, fomentar una cultura de paz, equidad e igualdad de oportunidades y reconocer que los conflictos al ser tratados de manera eficiente se convierten en oportunidades de crecimiento personal e institucional. De igual manera los círculos restaurativos empleados sirvieron para reforzar la comunicación entre todos los actores de la institución permitiendo que todos participen y puedan aportar con ideas para dar soluciones a los problemas. Las técnicas de solución fortalecen los valores e integran a la comunidad, donde los actores puedan expresar sus opiniones de forma pacífica y el directivo no sea la persona que juzga y castiga cada acción negativa, sino más bien sea quien guía, participa, colabora y coopera en las actividades académicas de aprendizaje y enseñanza.



### **1.1 Planteamiento del problema**

La Unidad Educativa Susudel, se encuentra ubicada en la parroquia del mismo nombre del cantón Oña, provincia del Azuay, es una institución pluridocente, que cuenta con 100 estudiantes, oferta desde el Nivel Inicial, subnivel II, hasta el Tercer año de Bachillerato Técnico, con la Figura Profesional en Ventas e Información Turística y con doce docentes que se encuentran distribuidos de la siguiente manera: un docente para el subnivel II de Inicial dividido en grupos de tres y cuatro años y Preparatoria con un total de doce estudiantes, un docente para básica elemental que comprende segundo, tercero y cuarto de EGB con doce estudiantes y un docente para básica media que es quinto, sexto y séptimo de EGB con dieciocho estudiantes, siete docentes de diferentes áreas cumplen con la malla curricular desde el octavo año de EGB hasta el tercer año de bachillerato, un docente para el área técnica que imparte clases desde el primero hasta el tercer año de bachillerato y el docente de inglés que labora quince horas en la institución y las quince horas restantes cumple en un CECIB que se encuentra a dos kilómetros de distancia.

Por el escaso número de estudiantes que asisten al establecimiento se ha unificado el área de cultura física en EGB octavo y noveno con 17 estudiantes y bachillerato segundo y tercero con 20 estudiantes. En la asignatura de proyectos escolares en básica superior (octavo, noveno y décimo año de EGB) se trabaja en grupos con un solo proyecto donde participan los 28 estudiantes.

De los doce profesionales que completan la planta docente y directiva, once poseen título de tercer nivel, seis de ellos en Educación y los cinco restantes en otras áreas, una docente cuenta con título de cuarto nivel, así como también se cuenta con siete docentes con nombramiento definitivo y cinco docentes con nombramiento provisional.

En la actualidad cuatro docentes cursan sus estudios de cuarto nivel en universidades



locales y nacionales, situación que es un factor positivo para el adelanto institucional y el mejoramiento profesional de los maestros.

Las familias de la Parroquia Susudel se caracterizan por dedicarse a la agricultura, ganadería y el trabajo artesanal (ladrilleras), por lo que, sus ingresos son limitados a pesar de laborar más de diez horas los seis días de la semana en las actividades antes mencionadas, impidiendo pasar más tiempo con su familia lo que imposibilita complementar las actividades de aprendizaje en las diversas asignaturas que tiene el grado o año escolar según la programación curricular nacional. Esto ha generado que el nivel de formación académica en la mayoría de los padres de familia que viven en la parroquia y en otras comunidades aledañas sea hasta la educación primaria, lo que trae como consecuencia un gran número de estudiantes que alcanzan como nivel máximo de estudios, el Bachillerato. La deserción escolar es otro de los inconvenientes en la institución educativa, las familias y los jóvenes migran a la ciudad o a otros países, con el objetivo de encontrar fuentes de trabajo y brindar una mejor calidad de vida a su familia.

Es preocupante que la institución educativa año tras año tenga menos estudiantes por los motivos antes expuestos, sin embargo, hay estudiantes que han logrado culminar sus estudios de bachillerato e ingresar a las universidades y continuar con su formación. Pese a estas dificultades, es gratificante que la Unidad Educativa Susudel en el proceso SER BACHILLER del año lectivo 2017-2018 se ubica dentro de los cien mejores colegios del Azuay.

El objetivo del presente proyecto es determinar cómo la aplicación de la práctica restaurativa transforma las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel y; los efectos que provoca en el clima laboral institucional. La problemática detectada gira en torno a las constantes dificultades y altercados entre el directivo institucional y el cuerpo docente. Esta situación ocasiona confrontaciones y desacuerdos entre docentes de forma verbal, generando



apatía, estrés, nervios, aislamiento y división del grupo de trabajo. Al vivir constantemente este tipo de manifestaciones se evidencia un desequilibrio en la función administrativa y pedagógica, lo que impide que se alcance objetivos, metas y actividades que involucran la participación de toda la comunidad educativa.

Ante estas situaciones es necesario tomar en cuenta los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir que hace mención “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos” (Plan Nacional, 2013, p.200). El Plan Decenal para el Buen Vivir “Garantizar la calidad de la educación nacional con equidad, visión intercultural e inclusiva, desde un enfoque de los derechos y deberes para fortalecer la formación ciudadana y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana” (Ministerio de Educación, 2016, p.4). La Universidad Nacional de Educación en su aporte a mejorar la calidad educativa sostiene que: “La innovación educativa, el respeto a los derechos del ser humano, el uso sostenible de recursos naturales, la convivencia armónica de los individuos y de los grupos sociales han de servir de dimensiones obligadas para validar estas propuestas educativas.” (Vilanova y Vásquez, 2017, p.4). Por lo que es necesario reflexionar sobre la forma de pensar, sentir y actuar en toda la comunidad educativa, para lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral en la Unidad Educativa Susudel?

## **1.2 Justificación**

Ante la situación detectada en la Unidad Educativa Susudel, donde el clima laboral presenta continuas dificultades por las discrepancias entre el directivo y el personal docente, se considera a la práctica restaurativa como el elemento de solución de la problemática. La misma se enfocará en fortalecer el compromiso y cooperación de todas los actores que son parte del sistema





educativo, creando alianzas de apoyo donde se puede trabajar de manera eficaz en la resolución de conflictos y a su vez abordando situaciones con enfoque social, pedagógico, emocional y comportamental; de esa manera el directivo sobreguarda la integridad de sus colaboradores, creando climas o ambientes afectivos, para erradicar la violencia, reducir las tensiones y los conflictos grupales e individuales.

La administración de los centros educativos es una actividad compleja, donde el directivo debe utilizar el diálogo y la comunicación, como estrategias y metodologías en búsqueda de la solución de los diferentes conflictos que se presentan y que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales del personal del centro educativo. Por tal razón, planteamos como un mecanismo de resolución, la socialización de talleres de convivencia, a través de la implementación de los círculos restaurativos con el grupo de docentes de la comunidad educativa, para incentivar las buenas prácticas.

En tal sentido, con la implementación de las prácticas restaurativas se pretende concientizar al grupo de docentes, fomentando valores morales y éticos, además se busca mantener un equilibrio con todos los participantes, las mismas que permiten analizar y construir nuevos escenarios de convivencia pacífica, tomando en cuenta los aportes de cada uno de los actores que se encuentran involucrados en la educación de las niñas, niños y adolescentes.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Transformar las relaciones inter - intrapersonales mediante la aplicación de la practica restaurativa como herramienta mediadora, para prevenir los conflictos entre el directivo y los docentes de la Unidad Educativa Susudel.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las posibles barreras existentes en las relaciones interpersonales entre docentes.
- Analizar el impacto de las dificultades en las relaciones personales del equipo de trabajo docente en el cumplimiento de la Visión y Misión institucional.
- Aplicar estrategias de cooperación entre la comunidad educativa que permitan la mejora de las relaciones interpersonales.
- Implementar la práctica restaurativa como herramienta innovadora en las relaciones inter e intrapersonales en la Unidad Educativa Susudel.
- Validar a la práctica restaurativa como elemento transformador de las relaciones inter e intrapersonales en la Unidad Educativa Susudel.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En este capítulo se abordan los aportes de diferentes autores sobre los siguientes ejes teóricos: Relaciones Inter e Intrapersonales, Clima laboral, Clima laboral en las Instituciones Educativas, Conflicto, Prevención del Conflicto, Estrategias para el manejo de conflictos en el clima laboral y Prácticas Restaurativas, las cuales se irán desglosando según la redacción y la estructura del mismo.

#### **2.1 Concepto de Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales según Silveira, (como se citó en Bolaños, 2015) pueden entenderse como “el conjunto de interacciones entre dos o más personas que constituyen un medio eficaz para la comunicación, expresión de sentimientos y opiniones” (p.19). Es decir, la autora manifiesta que las relaciones interpersonales son la interacción de un grupo de personas, que por



medio de la comunicación intercambian opiniones, información, gestos, expresiones, juegos y aprendizajes basados en la experiencia. Las expresiones pueden ser tanto positivas como negativas, es por esta razón que el directivo y el docente como sujetos prioritarios en la institución educativa, deben demostrar tener valores para aceptar opiniones de la comunidad y fomentar las interacciones en el grupo de trabajo.

### **2.1.1 Relaciones Interpersonales**

Es importante que los directivos de las instituciones educativas conozcan las personalidades, conductas y actitudes que posee cada persona de su equipo de trabajo, con la finalidad de poder laborar, respetar y dialogar, sin que existan alteraciones, es decir, crear un ambiente laboral con buenas relaciones interpersonales lo cual conlleva a ejecutar proyectos institucionales en tiempos estimados y con la participación de toda la comunidad educativa.

La personalidad se refiere a aquellos patrones de conducta duraderos y recurrentes y tienden a expresarse en una amplia variedad de situaciones. Una persona que es insolente e insensible en una situación, probablemente actuará en forma similar en muchas otras situaciones. Su personalidad es lo que lo hace a usted único. Su manera de caminar, de hablar, su aspecto, su conversación y sus valores y conflictos interiores contribuyen todos a conformar su personalidad (...) (Dubrin, 2008, p.17).

De acuerdo con el autor la personalidad es un factor importante que demuestra quiénes somos, cómo actuamos ante diversas situaciones, por lo tanto, sí conocemos a profundidad nuestra personalidad podemos crear vínculos afectivos o al contrario crear antipatía con las personas que convivimos día a día, por ello es necesario que aprendamos a manejar nuestra personalidad y a controlar las conductas inadecuadas, las mismas que pueden generar conflictos laborales, sociales y familiares.

Prieto (2014) manifiesta que la inteligencia interpersonal es:



La capacidad para relacionarse con otras personas y comprender sus sentimientos, sus formas de pensar, sentir y actuar, detectando sus motivaciones, preferencias e intenciones. Se expresa también en la capacidad para comunicarse con la gente y manejar los conflictos, gracias a una adecuada evaluación del manejo de emociones propias y ajenas (párr.2).

En todas las entidades educativas públicas y privadas, el directivo convive diariamente con personas de diferentes ideologías, por lo que, es necesario establecer relaciones personales afectivas sanas, que ayuden a fortalecer el trabajo en equipo, planes, proyectos y otras actividades que se realicen en la institución, por ello es necesario contar con el apoyo, respeto y cooperación de todos quienes intervienen en la formación de los educandos.

### **2.1.2. Tipos de relaciones interpersonales**

De acuerdo con Zupiria, (como se citó en Bolaños, 2015) “Los tipos de relaciones interpersonales se desglosan de la siguiente manera” (pp. 10-11).

**2.1.2.1 Relaciones íntimas/ superficiales:** Las relaciones íntimas son fuentes de apoyo y seguridad, satisfacen las necesidades afectivas ya sea de la familia o de una persona a diferencia de las superficiales se generan al convivir en el campo laboral.

**2.1.2.2 Relaciones personales/sociales:** La identidad personal es estrictamente individual, cuando se habla de identidad social se hace referencia a la interacción entre un grupo de personas y la pertenencia de un grupo social, donde en determinados momentos una identidad prevalece sobre la otra (Bolaños, 2015, p.10).

En las instituciones educativas la misión del directivo y docentes es establecer relaciones de afectividad en el marco de respeto, consideración y apoyo a todo el equipo docente, para así educar con el ejemplo a estudiantes, padres de familia y al personal de apoyo, además de rescatar valores, identidad y resguardar la integridad de todos quienes forman parte del sistema educativo.



Las interacciones sociales son parte de las relaciones interpersonales, cuando esta relación no se concreta al nivel de comprensión mutua se convierte en criterios personales y no de grupo, donde se aprende a construir y convivir con los demás a partir de sus experiencias y emociones.

## **2.2 Relaciones Intrapersonales**

Para el establecimiento de conceptualizaciones y la comprensión de las relaciones interpersonales en el proyecto que se aborda es necesario un punto de partida que permita un acercamiento a las ideas trazadas en torno a las mismas.

Es la inteligencia del autoconocimiento, de la autoestima y de la capacidad de auto motivación. Se expresa hacia el interior de la persona. Se refiere a poseer conocimientos sobre uno mismo. Implica la flexibilidad del propio espíritu. Los individuos dotados de esta inteligencia tienden a saber lo que pueden hacer o no, lo cual les ayuda a tomar decisiones eficaces y eficientes sobre sus vidas. La metacognición es un proceso indispensable para el desarrollo de la inteligencia Intrapersonal (Prieto, 2014, sección de Inteligencia Intrapersonal, párr.1).

Según la autora manifiesta que las personas que tienen desarrollada la inteligencia intrapersonal, poseen la capacidad de conocerse a sí mismas y actúen de acuerdo a sus principios, permitiéndoles tomar sus propias decisiones, para no ser manipuladas por diferentes grupos y con el pasar del tiempo aprenden a relacionarse dentro de contexto social sin ningún problema.

Garner (como se citó en Borja y Luzuriaga, 2010) hace referencia al conocimiento de los aspectos internos de una persona; el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre estas emociones y finalmente ponerlas un nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta. Una persona con una buena inteligencia intrapersonal posee un modelo viable y eficaz de sí mismo (pp.19-20).

La inteligencia intrapersonal es conocerse a sí mismo a través de los sentimientos y las emociones, esto permite actuar de manera positiva en diferentes contextos y situaciones que requieren la participación y respetando las opiniones de cada persona. El estudio y el análisis de



las relaciones inter e intrapersonales en el presente proyecto ayudan a conocer las diferentes personalidades que posee un ser humano, su forma de actuar de manera individual y grupal en diferentes entornos y conflictos.

En otras palabras, las relaciones intrapersonales permiten al directivo y docentes realizar un autoconocimiento y autocontrol antes de actuar, guiar y resolver conflictos, tomado decisiones acertadas para mejorar el clima laboral.

### **2.3 Clima laboral en una institución educativa.**

En este eje teórico se abordan conceptos básicos que permiten identificar los elementos que potencian o dificultan el establecimiento de pautas, normas, reglas o acciones en torno al clima laboral en diferentes ámbitos, priorizando el campo educativo.

El clima es un concepto amplio y complejo que aparece unido a planteamientos de la sociología, psicología y el comportamiento organizacional, siendo un concepto que ha evolucionado y recibido aportes de varias disciplinas del comportamiento humano ahora está ampliamente aplicado en el campo educativo. Este concepto que hace referencia a la manera en que la escuela es vivida por la comunidad educativa, recibe también el nombre de clima organizacional, clima institucional, clima escolar o clima laboral (Albañil, 2015, p.15).

A partir de estas ideas se puede deducir que el clima laboral abarca distintos campos del comportamiento humano desde su naturaleza individual en relación con los demás, que se aplica en las instituciones educativas desde el directivo y el equipo de docente y su forma de compenetrarse física, emocional y mentalmente.

Varela (como se citó en Moreno, 2018) manifiesta, si toda institución desea establecer herramientas para mejora y mantener un buen clima laboral, se debe propender a manejar ciertos factores que serán principales para ellos con el fin de conservar, sostener y optimizar las relaciones interpersonales, ya que esto favorece la generación de entornos más motivacionales para los empleados, dentro de los factores más relevantes que influyen en el clima laboral se encuentran: Organización, Cultura corporativa, clima organizacional y las relaciones interpersonales (p.14).



Para el autor el clima laboral es el medio para llegar a la comunicación entre el directivo y el equipo de docentes desarrollando una cultura de trabajo cooperativo y observando el estado de emocional de los integrantes del grupo.

### **2.3.1 Dimensiones del clima laboral**

Para Palmas (como se citó en Huaita y Luza, 2018) la escala de medición se comprende de cinco dimensiones que son:

**2.3.1.1. Autorrealización:** “es la percepción del empleado acerca de las oportunidades que ofrece la institución para desarrollarse personal y profesionalmente en función a la labor que se realiza” (Huaita y Luza, 2018, p.4). Para los autores este concepto se refiere a las oportunidades que el directivo da o permite al docente para formarse y prepararse logrando sus aspiraciones u objetivos planteados dentro de su currículo profesional, esta acción de mejora, permite que los estudiantes aprendan de manera eficaz con aprendizajes actualizados e innovadores.

**2.3.1.2. Involucramiento laboral:** esto involucra al compromiso que esencial para la conformación de equipos de trabajo eficiente y eficaz. El compromiso primero se desarrolla en una persona y luego fluye en los demás, está determinado por los objetivos comunes y por esta razón se considera importante a la dimensión para la investigación a realizar (Huaita y Luza, 2018, p.4).

Según los autores Huaita y Luza (2018) manifiestan que el involucramiento laboral pertenece a todos los integrantes de la comunidad educativa, tomando en cuenta que las actividades a realizar son metas comunes para llegar a un mismo fin que es el desarrollo de la institución en diferentes ámbitos: educativo, comportamental, estructural e innovador.



**2.3.1.3. Supervisión:** este concepto se refiere a “las apreciaciones de funcionalidad y significación de la supervisión de los superiores durante la actividad laboral en tanto signifiquen apoyo u orientación para mejorar el trabajo” (Huaita y Luza, 2018, p.4). Como sugiere los autores el directivo debe ser un asesor, compañero y amigo durante las actividades académicas dentro y fuera del aula, con el propósito de obtener una educación de calidad, interactuando como un supervisor de ventas para obtener más clientes en beneficio de su empresa.

**2.3.1.4. Comunicación:** es la percepción del grado de claridad, coherencia y exactitud de la información que fluye internamente en la institución tanto con los usuarios como entre el personal (Huaita y Luza, 2018, p.4). De acuerdo con los autores de la revista, la comunicación asertiva es eje fundamental para el desarrollo y el bienestar de los integrantes que conforman la institución educativa, la información debe ser clara, precisa y concreta entre los directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y de apoyo. Los canales comunicativos deben diversificarse en función de los requerimientos de toda la comunidad educativa, de esta forma se atiende a la variedad de realidades que viven los integrantes de una institución o un conglomerado.

**2.3.1.5. Condiciones laborales:** se refiere al esfuerzo que la institución realiza para brindar los insumos materiales, económicos y/o condiciones psicosociales necesarios para que el trabajador cumpla con la labor encomendada (Huaita y Luza, 2018, p.4). Para que las instituciones educativas cumplan con las actividades que demanda el ser instituciones de servicio académico deben tener a su disposición recursos que les permita ejecutar programas y proyectos que se encuentran prescritos por el Ministerio de Educación y los planteamientos que se hagan de forma interna. Además, el directivo debe gestionar y proporcionar a toda la comunidad educativa recursos de infraestructura, humanos y didácticos, que faciliten ambientes agradables de trabajo y contribuir al logro de una educación de calidad y calidez.





## **2.4 Clasificación del clima laboral**

La combinación y la interacción de algunas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima laboral, cada uno de los cuales cuenta con dos subsistemas.

### **2.4.1 Clima de Tipo Autoritario**

**2.4.1.1 Autoritarismo Explotador:** en este clima el director no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Albañil (2015) establece que el directivo no debe ser una persona autocrática con su grupo de trabajo (docentes), sino darles confianza, para que exista un buen clima laboral dentro y fuera de las aulas y en todo el contexto institucional, con el dialogo el directivo organiza actividades expuestas en el Plan Operativo Institucional, logrando los objetivos encaminados a la educación y aprendizajes de la niñez y juventud institucional.

**2.4.1.2 Autoritarismo Paternalista:** este clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Albañil (2015) establece que este clima el directivo no está predispuesto porque se convertiría un liderazgo vertical, no toman en cuenta las decisiones y opiniones de los demás organismos que conforman la institución educativa como: la Junta Académica, el Consejo Ejecutivo, el Consejo Estudiantil, el Talento Humano, el Consejo Académico y los Representantes de Padres de Familia.

Un directivo autoritario convierte a la institución en un espacio limitado a cumplir normas y reglas, sin discutir su efectividad, donde la decisión del directivo se obedece y no se toma en cuenta la participación de los demás integrantes que forman parte del equipo de trabajo. El



autoritarismo no permite que las capacidades y potencialidades de cada persona sean desarrolladas de manera conjunta, esto hace que los proyectos a gestionar se realicen bajo presión y a corto plazo.

## **2.4.2. Clima de Tipo Participativo**

### **2.4.2.1. Clima Consultivo**

Entre los diferentes tipos de clima laboral, cabe el consultivo, que pese a contribuir en la comunicación de sus propuestas, no encaja en el hecho de ser totalmente participativo, únicamente abarca una función informativa.

“La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores” (Albañil, 2015, pp. 20-21).

El directivo consultivo, es aquel que informa sobre las actividades realizadas y planificadas, lo hace de una forma ordenada a través de los medios de comunicación o reuniones; es decir rendición de cuentas a toda la comunidad educativa. Así mismo, consulta, ejecuta y socializa proyectos, programas, acuerdos ministeriales y normas que guían la labor docente.

### **2.4.2.2. Clima participación en grupo**

Otra de las tipologías responde a espacios mucho más participativos y decisiones consensuadas con los integrantes de determinado conglomerado, lo que se convierte en un elemento transformador del clima laboral institucional.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados y los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral (Albañil, 2015, p.15).



Así mismo, el clima participativo es una herramienta fácil para tomar decisiones de manera que todos participen en las actividades que se efectúan de acuerdo a la misión y visión de la institución educativa.

El directivo trabaja de manera colaborativa con los compañeros, fomenta valores, crea ambientes armónicos y guía a lograr objetivos comunes en beneficio de la comunidad educativa. Por tal razón, el directivo debe predisponer su tiempo e influenciar y motivar al equipo con su ejemplo, hoy en día se espera que la institución o empresa cuente con personas comprometidas por un fin en común y por ende obtener productos o servicios de calidad.

## **2.5 Clima laboral en las instituciones educativas**

El clima laboral comprende amplios y complejos conceptos que a la vez acoge diversas dimensiones, donde el docente comparte nuevas experiencias recibiendo impactos positivos y como resultado tiene atmósferas y ambientes agradables. Es necesario que el ser humano permanezca en constantes cambios de interactuar, relacionarse con lo profesional y en lo personal, por lo tanto, para una organización educativa es importante que el directivo sea evaluado y evalúe a su equipo de trabajo para que conozca el clima laboral que conserva en la institución educativa.

Para realizar un análisis cognitivo sobre el concepto varios autores exponen sus apreciaciones:

Martin (como se citó en Mendoza, 2016) indica que el clima institucional o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además los de innovación y cambio. Este es el espacio en el que confluyen los miembros de una institución educativa, a partir del cual, se dinamizan las condiciones ambientales que caracterizan a cada escuela (p.18)

Según Martin (2000) explica que el clima organizacional es la clave para el desarrollando de varios factores que interviene de manera interna y externa en la institución educativa y de esa



forma conseguir metas específicas para la universalización de la educación en diferentes contextos sociales del país.

En Ecuador el Plan Decenal de Educación (2006), en la Política 6 hace alusión a la “obligatoriedad del mejoramiento de la calidad y equidad de la educación y de la implementación de un sistema de evaluación que tienda hacia una educación de calidad, calidez, equitativa y democrática (...)”. El Plan Decenal de Educación, explica que las instituciones educativas deben tener como misión el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje que van encaminados a una educación de calidad y de manera equitativa con todos los integrantes de la comunidad educativa empleando los principios del Buen Vivir.

## **2.6 Importancia del clima laboral**

Según Cherobim (2004) el lugar de trabajo de cada persona se vuelve su hogar, además es importante recalcar que una institución educativa es un centro de enseñanza y aprendizaje continuo, basado en las experiencias, emociones y saberes académicos. La convivencia diaria entre todos los personajes del contexto educativo desarrolla actitudes corporales que al futuro nos sirve para el desenvolvimiento en el entorno donde vivimos, trabajamos y compartimos, así mismo podemos deducir que la felicidad es parte del clima laboral donde los niños, niñas, adolescentes y personas adultas promueven un ambiente de armonía y paz.

### **2.6.1. Componentes del clima laboral**

Desde diversas perspectivas teóricas se analizan los elementos y componentes que inciden en el clima laboral, tomando en consideración sus peculiaridades, fines y organización.

Salazar, Guerrero, Moreno y Cedeño (2009) manifiestan los siguientes aspectos como componentes y determinantes del clima laboral:

- Ambiente físico: representa las instalaciones, el equipamiento, el espacio físico de la organización entre otros.
- Características estructurales: lo constituye el tamaño de la entidad, su estructura formal, estilo de dirección.



- Ambiente Social: abarca aspectos como los conflictos entre personas o departamentos, estilos de comunicación, etc.
- Características personales: aptitudes y actitudes.
- Comportamiento organizacional: considera aspectos como la productividad, satisfacción laboral, nivel de rotación, ausentismo (Salazar et al., 2009).

Salazar (2009) explica que los componentes del clima laboral que toda organización educativa debe poseer son el ambiente físico o estructural donde se construyen las edificaciones compuestas por los recursos humanos, didácticos y tecnológicos, es decir aulas en buen estado, mobiliario en buenas condiciones, material didáctico disponible para elaborar actividades creativas e innovadoras con los estudiantes y docentes. Elementos que proporcionan un ambiente físico agradable y adecuado que es parte del clima laboral positivo.

Además, un componente importante dentro del clima laboral, es ser auténticos con nuestras costumbres y tradiciones, respetando la identidad de los pueblos y comunidades y consolidándose como elemento cultural acorde a la realidad contextual.

Otro de los elementos de un clima laboral favorable es el hecho de consensuar en la elaboración de los documentos regulatorios de la institución educativa que desencadenan en el compromiso de cumplir a cabalidad con las propuestas pedagógico administrativas como el Proyecto Educativo Institucional, Plan Curricular, Código de convivencia, Manual de Desarrollo Profesional y otros documentos que forman parte de la vida institucional.

De igual manera, el rol del directivo y del docente es construir caminos, compartir conocimientos y fortalecer valores conforme vayamos aprendiendo el uno del otro para vivir en armonía en todos los espacios donde seamos partícipes.

## **2.7 Conflicto**

Lorenzo (como se citó en Ortiz, 2016) las teorías conflictivas determinan que la sociedad está encerrada en una serie de contradicciones y objetivos colectivos contrapuestos que provocan confrontación de intereses.



Por esta razón, el conflicto es inherente a cualquier dinámica social, es un imperativo estructural y un motor de cambio social (p.25).

Lorenzo (2001) en su teoría manifiesta que el conflicto dentro de la sociedad siempre va a existir, por cuanto a los diversos criterios de las personas no siempre compaginarán y se establecerán acuerdos unánimes con los demás. Al estar la sociedad compuesta por personas de diferentes características culturales y sociales es fundamental que aprendamos a convivir y vivir en comunidad para evitar discrepancias en nuestra familia, trabajo o comunidad.

## **2.8 Prevención de conflictos**

Es importante que las actividades laborales que se desempeña se realicen en un ambiente de respeto, de colaboración, donde cada persona sea valorada y no busque satisfacer intereses propios o de grupos. El rendimiento de sus potencialidades en los seres humanos se basa en desenvolverse en climas seguros y armónicos, los conflictos son parte del ámbito laboral y deben ser identificados oportunamente, con el fin de conocer la problemática y dar solución a través de diálogos.

La Organización Internacional del Trabajo conjuntamente con el Centro Internacional de Formación (OIT y CIF, 2013) afirman que: En el mundo laboral, los desacuerdos, las diferencias, las discordias, la disensión y las disputas entre trabajadores y empleadores son inevitables. En ocasiones el conflicto es de poca importancia y se resuelve rápidamente en el mismo lugar de trabajo. Sin embargo, a veces el conflicto es serio, con efectos indirectos que se extienden más allá del lugar de trabajo inmediato (p.142).

Según Schmitz (2018) manifiesta que los conflictos son: Por lo tanto, hay que distinguir claramente “violencia” y “conflicto”. Cuando este último no se afronta, ni se dan los pasos para resolverlo por cauces pacíficos, se desencadena una dinámica de incomunicación, desconfianza mutua, temores y prejuicios que puede culminar en episodios de violencia, especialmente a nivel intergrupalo y social. La violencia genera heridas. En el mejor de los casos, heridas en la dignidad y en la autoestima de las personas. En el peor, se



lleva por delante la vida de víctimas, para las que ya no habrá posibilidad de buscar otros caminos. Se habrá cometido con ellas una injusticia irreparable (p.19).

Para Schmitz (2018) la violencia y el conflicto son dos aspectos diferentes que existen en los seres humanos y lo demostramos en forma pacífica y agresiva, además estos problemas son ocasionados en forma grupal e individual, por lo tanto, se debe buscar medios o herramientas de diálogos para dar solución a los conflictos o la violencia presentada, a través de un proceso administrativo demostrando justicia para las dos partes.

El conflicto al analizarlo detenidamente nos da la oportunidad de aprender a conocer a los demás y a hacernos un autoanálisis, por cuanto al existir una comunicación oportuna entre las dos partes permiten que las personas se concienticen del daño que pueden causar las agresiones. Por tal razón es necesario que en las instituciones educativas cuenten con mecanismos de solución que permitan aplicar en los diferentes procesos y se generen espacios seguros, potenciando las habilidades y capacidades de cada actor educativo.

## **2.9 Estrategias para el manejo de conflictos en el clima laboral**

En todas las empresas o instituciones donde se labora con personas de diferentes clases sociales, ideologías, culturas etc. se debe tener conocimiento de estrategias y leyes, las mismas que permitan resolver conflictos de manera pacífica, sin dañar la integridad de las personas.

Newstrom (como se citó en Toro, 2017) plantea cinco estilos de comportamiento en las que el ser humano adopta para elegir las estrategias que más le convenga, con el fin de un resultado deseado, ya sea el de ganar o perder, las cuales son:

La primera estrategia corresponde a Elusión/Evasión. - Esta estrategia toma actitud evasiva ante un conflicto físico o mental, por lo tanto, la persona evita abordar los problemas esperando que se resuelvan a sí mismo sin confrontaciones, consecuentemente existe un escaso interés por los deseos propios y ajenos, es por ello que esquivan una situación conflictiva y posponen una solución. El resultado de cualquiera de las partes a menudo genera una situación de perder – perder (Toro, 2017, p.35).



Según el autor Newstrom (2011) manifiesta que evasión es la manera de evitar enfrentar los problemas, al no acercándonos a las personas conflictivas y a la vez no hablando del problema con los demás integrantes del equipo de trabajo. Esto evita que las personas no aprendamos a resolver los conflictos de manera pacífica y saber que siempre los problemas se resuelven dialogando con las personas.

La segunda estrategia planteada es la suavización/acomodarse. Esta estrategia se acomoda a los intereses de la otra parte, por lo tanto, se da cuando alguien se desinteresa tanto de su propia postura que sólo piensa en satisfacer los deseos e intereses de la otra parte, consecuentemente esto ocurre cuando una de las partes desea mantener la paz o percibe el problema como algo menor, lo cual genera un resultado de perder – ganar (Toro, 2017, p.35).

De acuerdo a Newstrom (2011) los protagonistas del conflicto buscan estrategias de solución y dan la oportunidad al diálogo, el mismo que sirve para llegar a consensos de acuerdos y compromisos entre el agresor y el agredido, lo hacen en forma pacífica sin la presencia de agresiones, esta estrategia la pueden utilizar las instituciones educativas con los estudiantes, padres de familia, docentes y personal de apoyo. El directivo utilizará medios de publicidad o de comunicación para informar sobre las estrategias que se están utilizando para erradicar los conflictos a nivel institucional.

La tercera estrategia propone la Coacción/competición. - esta estrategia utiliza tácticas de poder para obtener una victoria, como lo es la agresión y el dominio, lo que significa que obliga a los demás aceptar sus posiciones sin considerar las necesidades y posiciones de la contraparte. Por lo tanto, el resultado probable es una situación de ganar – perder (Toro, 2017, p.35).

Como lo define Newstrom (2011) la tercera estrategia es la competición, donde una o un grupo de personas tienen dominio sobre las demás y se sienten obligados a ganar, sin tomar en cuenta las posiciones de las otras personas que conforman una institución. Buscan beneficios personales y que sus decisiones sean tomadas en cuenta de acuerdo a su criterio. Esta situación en





muchos de los casos se vuelve caótica por cuanto al no tener la aprobación o el apoyo de los demás compañeros se da la división de grupos, provocando así un ambiente laboral desagradable.

La cuarta estrategia sugiere la Concesión/comprometerse/regatear. - esta estrategia busca el punto intermedio en el cual la persona se encuentra dispuesta a renunciar algo para conseguir algo más, por lo tanto, se produce cuando alguien se preocupa por sus deseos propios, pero se muestra dispuesto a tomar en consideración también los de la otra parte, es por ello que las partes del conflicto lo conciben como un proceso en los que si ambos ceden. Esta estrategia no tiene un resultado definido pero la respuesta sería yo cedo - tu cedas (Toro, 2017, p.35).

Según el argumento Newstrom (2011) explica que el directivo y los docentes deben ser comprensibles, colaboradores y cooperativos, salir del enfoque represivo y combativo en el momento que se presentan los conflictos, también nos manifiesta que antes de tomar decisiones se debe consensuar entre todos, ya sea en el campo laboral, personal y familiar de esa manera alcanzar los objetivos propuestos en todos los ámbitos. En el caso del Ministerio de Educación, los objetivos se enfocan en brindar una educación de calidad a los niños, niñas y adolescentes de todos los sectores del país.

Para ello es necesario contar con directivos, docentes, padres de familia y estudiantes comprometidos en cambiar la manera de pensar y actuar, sin crear divisiones en las organizaciones y se conforme un solo equipo de trabajo, a fin de gestionar recursos y acciones positivas en beneficio de la institución educativa.

La quinta estrategia Confrontación/Colaborar/Cooperar. - esta estrategia se centra en enfrentar el conflicto directamente para resolver el problema, por lo tanto, esta estrategia no pretende atacarse en una situación conflictiva, más bien muestra una actitud positiva en la búsqueda de una solución en la que ambas partes trabajan en conjunto para un mutuo beneficio, lo cual genera un resultado de ganar – ganar (Toro, 2017, p.35).

En la última estrategia el autor manifiesta que la comunidad educativa debe cooperar en la realización de actividades que conlleve la participación. Para lo cual es necesario que el directivo



realice reuniones con el fin de socializar los diferentes programas y a su vez elaborar un análisis institucional.

Cuando se presentan conflictos el directivo debe ser recta/o y mantener la confidencialidad de ciertos temas o aspectos que sean resueltos en la institución para evitar la divulgación de información o crear malos entendidos, por cuanto no se busca que alguien gane o pierda, sino la participación de todos, que sus opiniones sean tomadas en cuenta y al mismo tiempo respetadas. También es necesario que todos conozcan cual es el objetivo que se pretende alcanzar en la institución o empresa. Además, si creamos acuerdos y compromisos, permiten llegar a posibles soluciones para la satisfacción personal y el bienestar colectivo.

## **2.10 Prácticas restaurativas**

Las prácticas restaurativas tienen por finalidad dar respuestas a las problemáticas que se generan dentro de la institución educativa. Las mismas que al no dar una solución en el tiempo estimado se vuelven situaciones intolerantes entre los sujetos del campo laboral. En este sentido es necesario contar con mecanismos y estrategias que involucren a todos los actores implicados en el conflicto.

Alboan (como se citó en Schmitz, 2018) dice lo siguiente sobre el “conflicto”: “No hay vida social sin conflictos” y esta afirmación se entiende de la siguiente manera: Nuestra sociedad, los grupos y las personas con las que convivimos, se caracterizan por su gran diversidad: de culturas, de formas de vivir y entender el mundo, de intereses, de necesidades, etc. Tal diversidad es una fuente de enriquecimiento para todas las personas que formamos parte de la sociedad. Pero la diversidad es también muchas veces fuente de conflictos (p.17).

El ser humano es un ser social activo, que se desenvuelve en diferentes escenarios, espacios y entornos, esto nos permite aportar con ideas y acciones al crecimiento del hogar, la comunidad y de un país. Para ello se requiere aprender a convivir con las demás personas, generando acciones positivas, construyendo relaciones sanas, fomentando valores, poniendo en práctica sus



habilidades y capacidades, donde todos sean participantes democráticos, asumiendo y reconociendo sus acciones.

Davey (Como se citó en Schmitz, 2018) El objetivo de las prácticas restaurativas es desarrollar un sentido de comunidad y manejar el conflicto y las tensiones reparando el daño y forjando relaciones. Este enunciado identifica a dos tipos de enfoques: el primero, proactivo (forjar relaciones y desarrollar una comunidad), el segundo, reactivo (reparar el daño y restaurar las relaciones). Las organizaciones y los servicios que solamente usan el enfoque reactivo sin construir un capital social (red de relaciones), de antemano son menos exitosos que aquellos que también emplean el enfoque proactivo (p.22).

En conclusión, la práctica restaurativa se da en función de reducir la violencia física y verbal de una o varias personas del mismo lugar de trabajo. Lo más importante de la práctica es mejorar los ambientes laborales en las instituciones, integrando: al directivo, al equipo de docentes, padres de familia y estudiantes.

### **2.10.1 Características**

#### **2.10.1.1. Proceso justo y responsable**

El directivo debe tener confianza en sí mismo para realizar procesos de convivencia armónica respetando conocimientos y experiencias de los demás participantes al momento de tomar decisiones.

Para Schmitz (2018) este proceso se basa en tres principios.

Participación: (...) recalca la importancia de “ser escuchado y entendido”. Explicación explicar el razonamiento que subyace a una decisión a todos los que se han visto involucrados o afectados por ella. Claridad de Expectativas: el establecimiento de expectativas enfatiza la importancia de procesos respetuosos y colaborativos (p.29).

En base a la teoría del autor podemos deducir que la característica antes mencionada se fundamenta en tres principios que explican la importancia del directivo con los docentes al momento del diálogo, la comunicación y la información de un mensaje.

#### **2.10.1.2 Ventana de la disciplina social**



Los seres humanos son más felices, más cooperadores y productivos, y tienen mayores probabilidades de hacer cambios positivos en su conducta cuando quienes están en una posición de autoridad hacen las cosas con ellos, en lugar de hacerlas contra ellos o hacerlas para ellos (...) (Wachtel, 2008; 2013, p.3).

El autor plantea que el directivo debe presentar actitudes positivas frente al grupo de docentes, independientemente en el contexto donde se encuentre, demostrando la atención, la cooperación, el compromiso y la responsabilidad de las actividades realizadas en grupo.

### **2.10.1.3 Diálogo restaurativo**

Conceptualmente “un diálogo restaurativo es una conversación guiada y estructurada que tiene como objetivo abrir la comunicación, desarrollar la comprensión y llegar a acuerdos consensuados sobre qué hacer para que las cosas queden bien” (Schmitz, 2018, p.34).

El autor sustenta que el diálogo restaurativo permite llegar a soluciones concretas, utilizando preguntas con el propósito de brindar espacios donde el directivo, el docente, estudiante y padres de familia opinen acerca del conflicto expuesto y a la vez conduzca al agresor y agredido a tomar nuevas decisiones en sus actividades. A decir de la Unidad Educativa Susudel una de las principales barreras a eliminar será la falta de diálogo entre sus integrantes, con miras a viabilizar la solución de conflictos intra e interpersonales.

### **2.10.2 Claves**

- El diálogo: La Real Academia Española (Como se citó Varón, s.f.) define al diálogo como una plática entre dos o más personas, que alternativamente manifiestan sus ideas o afectos. En consecuencia, este permite el encuentro con otros(as), dando la posibilidad a las personas de reconocer sus puntos de vista comunes y permitiendo que conozcan la forma en que sus acciones los(as) afectan mutuamente (p.5).
- El cuidado: para Arias (2002) (...) permiten fundamentar las interacciones desde criterios éticos, morales y jurídicos, conjugando posiciones normativas racionales con emociones, actitudes y prácticas que buscan, respetar la dignidad de las personas, hacer el bien, dar lo justo, evitar el daño, la discriminación, el maltrato y propiciar la paz, la democracia y el desarrollo (p.3).

Para la construcción de la convivencia armónica en la institución educativa es importante fortalecer las relaciones mediante el diálogo y el trato personal entre el directivo y los docentes



que integran la comunidad educativa. Sin descuidar que cada uno de los integrantes son seres únicos y poseen diferentes cualidades, actitudes y habilidades que a su vez deben ser tratadas con respeto. Además, el directivo y los docentes deben estar predispuesto a contribuir con acciones positivas para alcanzar las metas profesionales e institucionales.

En el círculo de dialogo Castelló, Wachtel y Wachtel, (2010) mencionan que la estrategia de la escucha activa, es la actividad básica de relación con la otra persona, es el grado de calidad de la escucha que facilitará o dificultará el entendimiento y las posibilidades de colaboración mutua, que determina las opciones a la hora de afrontar los conflictos cuando éstos se presentan. Las expresiones afectivas consideran incidir en las relaciones “juicio-persona” y “observación-hecho”. También se trabaja en el uso del lenguaje, sustituyendo mensajes culpabilizadores hacia el tú por mensajes que se expresan desde el yo y que explican cómo nos sentimos. Las conversaciones restaurativas, se formulan preguntas que nos permiten no juzgar, no culpabilizar y estimular la participación y la responsabilidad de los participantes.

Las claves antes descritas para mantener las buenas relaciones en el campo laboral y social, requieren ser socializadas y puestas en práctica en la convivencia diaria. El reto de cada ser humano es consolidar los derechos y los valores, es decir, ser tolerantes, respetuosos e íntegros, donde las actitudes y las emociones enriquezcan las relaciones en cualquier contexto educativo y social. También las claves son las formas o maneras que el directivo busca usando el tipo de lenguaje correcto para dialogar y dar solución al conflicto presentado entre directivo docentes, padres familia y estudiantes.

### **2.10.3 Clases**

Las prácticas restaurativas son herramientas mediadoras a través de la aplicación de métodos y estrategias para la resolución de conflictos las mismas que se clasifican en dos:



### **2.10.3.1. Informal**

La práctica restaurativa informal es aquella que no tiene una estructura específica, lo soluciona de forma espontánea empleando técnicas como:

La escucha. - es una herramienta de diálogo que se desarrolla en las relaciones inter e intrapersonales en diversas empresas, grupos y comunidades.

Declaración afectiva. - esta técnica nos permite conservar la comunicación fluida sin agresiones o discusiones, sino generar empatía con el grupo de trabajo de la institución educativa.

Preguntas restaurativas o efectivas. - a través de los ítems o preguntas buscamos no juzgar a nadie sino llegar a la reflexión enfocando la realidad del conflicto. También es importante que las dos víctimas se empoderen del conflicto, expresando sus sentimientos y motivos de la problemática y plantear soluciones tomando en cuenta las opiniones del directivo y docentes de la institución educativa.

### **2.10.3.2. Formal**

La práctica restaurativa formal necesita de una preparación previa, tomando en cuenta el tiempo para organizar las actividades a desarrollar, la misma que se desagrega en tres sub clasificaciones.

Círculos restaurativos. - son ambientes que se realizan con los miembros de una comunidad para tratar o debatir un asunto, su objetivo es crear un espacio en el que dar la voz genere sentido de comunicación entre los participantes, ya sean directivos-docentes, docentes-estudiantes y docentes-padres de familia

Reuniones Restaurativas. - el objetivo de esta reunión es que el infractor tome conciencia de lo ocurrido, conozca el daño causado y proponga una solución.

Reuniones grupo familiar. - Esta centrado en un problema que se produce dentro de las familias (Flores, s.f, párr.16-19).



Según Flores (s.f) las prácticas restaurativas informal y formal el objetivo es presentar mecanismos que sirvan para dar solución a las problemáticas presentadas en las instituciones educativas, buscando así producir seguridad en las personas al momento de trabajar o compartir opiniones, por medio de la escucha asertiva y en base a preguntas en reuniones formales y familiares.

## **2.11 Círculos restaurativos**

Para Pranis (como se citó Bernal y Echeverri, 2009) Los Círculos congregan a las personas de manera tal que se genera confianza, respeto, intimidad, buena voluntad, sentido de pertenencia, generosidad, solidaridad y reciprocidad entre ellas. Es un proceso, no trata de cambiar a los otros, siendo más bien una invitación para cambiar una misma y su relación con la comunidad; entendiendo por comunidad, la familia, el grupo de trabajo, de la junta escolar, de la iglesia, o de la asociación de vecinos (p.14).

La autora hace hincapié en el cambio personal, que debemos ser los impulsores de buenas prácticas, de actuar con justicia sin violentar el derecho del otro, de contribuir con ideas y soluciones que orienten el vivir y convivir en comunidad. Partiendo desde diferentes contextos y culturas, el ser humano necesita interactuar y ser parte en la construcción de ambientes pacíficos.

### **2.11.1 Técnicas**

Según Pranis (como se citó en Bernal y Echeverri, 2009) manifiesta que los círculos restaurativos tienen el propósito de resolver los conflictos entre diferentes personas o grupo y construir comunidades armónicas. Pero también hace mención que existen otras técnicas que se pueden poner en práctica, entre ellas son las siguientes:

Las reuniones restaurativas: Son sesiones más estructuradas en las cuales se cuenta con un guion y quienes facilitan dan seguimiento y dirigen el proceso.

La reunión de grupo: Desde La perspectiva de las prácticas restaurativas, pueden realizarse reuniones de diálogo o análisis de problemáticas en un grupo, sin seguir una técnica en especial, pero con el objetivo siempre de buscar la forma de restaurar las relaciones y curar les heridas entre las personas que han participado en un conflicto.



Reuniones espontáneas: Teniendo claro la filosofía las Prácticas restaurativas, es posible en medio de un conflicto realizar una reunión espontánea en la cual se logre un acercamiento entre las partes en conflicto y encontrar puntos de consenso para resolver satisfactoriamente el mismo para ambas partes.

Preguntas afectivas: Es posible con una sola pregunta ayudar a personas que enfrentan un conflicto a darle un giro al tratamiento del mismo, de tal manera que puedan aprovechar la crisis que enfrentan en una oportunidad para encontrar nuevas formas de convivencia (párr. 4-5-6-7).

Las técnicas mencionadas con anterioridad nos permiten comprender el problema o el conflicto que tiene el agresor como el agredido, por ello destacamos algunas técnicas que son: Los Círculos de dialogo: son prácticas que tiene como fin resolver el conflicto al reunir a las personas implicadas, mediante la comunicación, así mismo las reuniones restaurativas: consiste en elaborar guiones para dar seguimiento al proceso en mención, reunión de grupo busca dialogar y analizar el tema en controversia entre los implicados, reuniones espontáneas: realiza un acercamiento en medio del conflicto con el fin de llegar a consensos que restauren la armonía y por último preguntas afectivas: ayudan a comprender y enfrentar el conflicto a través de opiniones, diálogos y charlas.

Las técnicas restaurativas, al ser empleadas en el momento oportuno, dan la oportunidad a los implicados de tomar conciencia de las acciones que afectan a la otra persona y que el conflicto involucre a más personas o a su vez genere momentos incómodos en el ambiente laboral. Por tal razón, es imprescindible mantener una comunicación asertiva, ser respetuosos y cuidadosos en las palabras y acciones que emitimos hacia los demás, el buen trato es responsabilidad de todos y conlleva a la realización de actividades cordiales y recíprocas, sin violencia y sin el empleo del castigo verbal o escrito.

### **2.11.2 Características**





A continuación, se presentan ocho características descritas por Pranis (como se citó en Bernal y Echeverri, 2009). Las mismas que se convierten en oportunidades de aprendizaje a nivel individual y grupal al ser estudiadas desde el inicio o la raíz del problema.

- Voluntarios, holísticos, flexibles.
- Deben tener una visión conjunta y valores compartidos.
- Espacios para el empoderamiento colectivo.
- Buscan crear visiones compartidas.
- Son de la comunidad que los vive.
- Su construcción es permanente.
- Herramientas para explorar las diferencias.
- Permiten ir a nuestras raíces (párr.3).

Las características de los círculos restaurativos descritas por Pranis (2009) indica claramente que la implementación del mismo, crea ambientes favorables en la institución, donde cada actor sea parte de una comunidad de aprendizaje y sean gestores de una cultura de paz en diferentes contextos y situaciones que involucra la participación de cada individuo. El respeto a las diferencias es el centro que crea oportunidades de trabajar en equipo, de desarrollar las capacidades que posee cada persona y de contribuir en una mejor calidad de enseñanza aprendizaje.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de investigación**

##### **3.1.1 Enfoque**

La propuesta metodológica para el desarrollo del proyecto de aplicación de la Práctica Restaurativa en la Unidad Educativa Susudel, se basa en los enfoques cuantitativo y cualitativo.



La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población (Angulo, 2011, p.115).

Según el criterio del autor la investigación cuantitativa demuestra los hechos reales según las características de la población con una descripción objetiva respondiendo las incógnitas y formulando hipótesis, así mismo el sujeto determina instrumentos de guías para realizar la tabulación de los datos en las encuestas aplicadas, determinando la causalidad de los acontecimientos.

Esta investigación responde al enfoque cuantitativo a través de la aplicación de encuestas a los docentes y directivo institucional con la finalidad de determinar las causas y consecuencias de la mala calidad de las relaciones interpersonales.

El enfoque cualitativo (Cerdeña, 2011) hace mención a diferentes caracteres, atributos o facultades no medibles donde se puede comprender, exponer y relatar los problemas sociales o acciones de un grupo en diferentes contextos, concediendo indagar las causas y efectos de las malas relaciones inter e intrapersonales entre el directivo y su incidencia en el clima laboral con el equipo de docentes.

Enfocándose a la propuesta la finalidad del proyecto de aplicación es conseguir una conciencia emancipadora y transformadora en toda la comunidad educativa y social, por lo que, el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la práctica restaurativa nos llevará a identificar las características que favorezcan un cambio de actitud en el personal docente y directivo de la Unidad Educativa Susudel.

### **3.1.2 Método**



El método que se empleó en el proyecto fue Investigación Acción Participativa (IAP) porque permitió relacionarse con los participantes en los talleres, analizar la realidad de la problemática entre el directivo y el docente y aplicar una posible alternativa para la solución de la problemática.

La investigación-acción participativa o investigación-acción es una metodología que presenta unas características particulares que la distinguen de otras opciones bajo el enfoque cualitativo; podemos señalar la manera como se aborda el objeto de estudio, las intencionalidades o propósitos, el accionar de los actores sociales involucrados en la investigación, los diversos procedimientos que se desarrollan y los logros que se alcanzan (Colmenares, 2012, p.105).

En base a la teoría del autor Colmenares (2012) la investigación-acción y participación estudia lo esencial de los actores investigados, para poder dar solución a los conflictos encontrados en la institución educativa entre el directivo y los docentes, además busca la participación de todos los actores en los círculos restaurativos que es un medio viable para lograr la convivencia armónica en la comunidad educativa.

El método investigación-acción participación (IAP) tiende al análisis del sujeto y objeto de estudio identificado dentro de los círculos restaurativos del contexto socioeducativo.

Para Eizagirre y Zabala (como se citó en Colmenares 2012) afirma (...) “La acción no sólo es la finalidad última de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una forma de intervención” (p.109).

Según los autores afirman que la investigación-acción busca dar solución a los problemas presentados en la institución educativa y mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo con el equipo de docentes, procurando la comprensión entre los sujetos y objetos que están inmersos en la práctica restaurativa, asimismo sugerir soluciones de manera colectiva a problemas sociales que afectan al entorno educativo. También la Investigación-acción participación se enfoca



en forma general a las comunidades de aprendizaje para fortalecer y profundizar convivencias de temas específicos, dando la oportunidad de relacionarse mediante el diálogo y las reflexiones grupales e individuales.

La investigación colaborativa es una forma particular de elaboración de conocimiento, en la que se observan los siguientes aspectos: se destaca la importancia del tipo de clima social que construyen los integrantes del grupo de trabajo, que les permita avanzar en la consecución de los objetivos establecidos (...) (Cano, s.f, p.58).

Según lo que manifiesta Cano (s.f) La investigación colaborativa permite el trabajo grupal del directivo con el equipo de docentes en diferentes ámbitos: académicos, comportamentales, morales y éticos llegando a consolidar el mismo propósito que es la resolución de conflictos, y el compartir de conocimientos a través de prácticas restaurativas utilizando círculos restaurativos para mejorar la comunicación asertiva.

### **3.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo del Diseño y Aplicación de la práctica restaurativa se utilizaron las técnicas de la observación directa y la encuesta, las mismas que permitieron visualizar el contexto físico y social de la institución educativa, Además, la encuesta es un recurso de verificación de la información para el análisis y la tabulación de datos y conflictos existentes en la institución educativa entre el directivo y docentes de esa manera se puede identificar con claridad el nivel de conflicto en la comunidad educativa

Al grupo de docentes que participaron en los talleres de la práctica restaurativa se aplicó tres encuestas:

En la fase inicial se socializo las temáticas inmersas en la encuesta de diagnóstico que consta de 16 preguntas cerradas sobre los problemas que se generan en el ambiente laboral. La segunda fase se desarrolló mediante grupos de trabajos cooperativo y dinámicas interactivas que



conduce a la explicación de la encuesta que contiene diez preguntas cerradas acerca del manejo de las relaciones inter e intrapersonales en la comunidad educativa. La tercera fase se concluye con los círculos restaurativos, la convivencia y la encuesta de evaluación de los talleres impartidos, con la finalidad de conocer el punto vista de las estrategias implementadas en la práctica restaurativa.

Para la recolección y tabulación de los datos utilizamos el cuestionario donde los participantes respondieron de manera libre y emitieron sugerencias, las mismas que contribuyeron para la implementación de estrategias, con el fin de reducir los conflictos laborales y crear ambientes sanos y seguros.

### **3.1.4 Población, muestra o participantes**

La población para la presente investigación está conformada por la totalidad de docentes de la Unidad Educativa Susudel del cantón Oña, trabajando de esta manera con un grupo conformado por once docentes y un directivo con quienes se impartieron los talleres y se aplicaron los instrumentos de evaluación.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. Propuesta**

#### **4.1 Diseño de intervención**

**4.1.1 Título:** Diseño y Aplicación de la Práctica Restaurativa destinada a mejorar las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa “Susudel”.

#### **4.1.2 Precisión o diagnóstico del problema**

Al tener conocimiento de las dificultades en la Unidad Educativa Susudel, entre el directivo y el personal docente, generado por conflictos de orden profesional; lo que desencadena un ambiente laboral con la presencia de continuas discrepancias que recurren en situaciones negativas



que afectan al normal desenvolvimiento de la práctica educativa, es necesario el diseño y la aplicación de un mecanismo que permita solventar estas dificultades, teniendo como opción la práctica restaurativa que contribuya a la mejora del clima institucional.

#### **4.2 Objetivos de la aplicación de la práctica restaurativa.**

##### **4.2.1 Objetivo General**

Fortalecer el clima laboral institucional, mediante el diseño y aplicación de la práctica restaurativa entre el directivo y los docentes de la Unidad Educativa “Susudel”

##### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las posibles barreras existentes en las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes
- Aplicar talleres con dos prácticas restaurativas que fomenten la convivencia armónica y las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes de la institución.
- Evaluar el proceso y los resultados de la aplicación de la práctica restaurativa, para la mejora del desempeño institucional.

#### **4.3 Metodología de la intervención**

La metodología de intervención para el Diseño y Aplicación de la práctica restaurativa en la Unidad Educativa Susudel, se inicia con el trámite respectivo ante la instancia pertinente que es la Dirección Distrital 01D05 Nabón-Oña-Educación en el cual se solicita la autorización para la aplicación y ejecución del presente Proyecto de Aplicación.

La sociedad educativa se encuentra atravesado un singular entorno de problemáticas llegando a convertirse en conflictos entre el directivo y los docentes, por no poseer buenas relaciones inter e intrapersonales, estos inconvenientes se convierten en barreras que impiden el progreso y el



bienestar de la comunidad educativa. Con la práctica restaurativa y los círculos restaurativos se pretende reducir los conflictos causados por falta de comunicación asertiva, favoreciendo la convivencia armónica con todos los integrantes de la institución.

Los talleres desarrollados en la práctica se los clasifican de la siguiente manera:

El primer taller de relaciones Inter e intrapersonales y clima laboral hace alusión al comportamiento de los seres humanos, la comunicación asertiva que debe existir en la comunidad educativa. El clima laboral es otro factor importante para el desenvolvimiento de las personas y a la vez de las instituciones educativas, el directivo puede incentivar a su equipo de docentes a través de conmemoraciones y reconocimientos.

El segundo taller se aplica los Círculos restaurativos y convivencia armónica, herramientas que facilitan para solucionar conflictos utilizando estrategias y claves como: la escucha activa, el diálogo y preguntas restaurativas, donde el directivo y los docentes establezcan diálogos comprometiendo a llegar a acuerdos y compromisos.

#### **4.4 Evaluación**

En la etapa de la evaluación del Diseño y Aplicación de la práctica restaurativa se utilizan algunas técnicas como: la observación y la encuesta, las mismas que permiten recaudar información desde la etapa inicial del análisis del caso, como también el contacto directo con los sujetos y objetos de estudio. Esto conlleva a que la información sea veraz y se pueda analizar la problemática en un determinado tiempo, buscando alternativas de solución a los conflictos que se generan dentro de la institución. Finalmente se utiliza la encuesta, como una técnica aplicable a todos los docentes de la institución, que sirva para recoger la información requerida mediante el análisis y la tabulación de datos, de esta forma se evalúa la efectividad del proceso aplicado.

#### **4.5 Ejecución de los talleres**



#### **4.5.1 Descripción del taller I**

##### **Objetivo**

Promover las buenas relaciones inter e intrapersonales, mediante diálogos restaurativos para prevenir conflictos laborales.

Tema: Relaciones Inter e intrapersonales y clima laboral

Duración o Tiempo: 2 horas

Fecha: 11 de febrero de 2020

Modelador: funcionarios del DECE Distrital

Participantes: 1 directivo y 11 docentes

##### **Desarrollo**

###### **Primera etapa:** Motivación y Socialización

El modelador del taller inicia con dinámicas integradoras estableciendo relaciones de amistad y fraternidad entre los participantes, integrando la temática a desarrollar

**Segunda etapa:** El modelador inicia con la dinámica las tres rejas, para la explicación del contenido del taller. Seguidamente trabaja con las cualidades de los participantes las mismas que debemos practicar en el campo laboral y personal que son: la verdad, la bondad y necesidad. De esta manera los participantes analizan y reflexionan sobre el comportamiento, debemos utilizar la estrategia de la comunicación asertiva con la finalidad de transmitir la información a la comunidad educativa.

Para el desarrollo del tema de relaciones inter e intrapersonales y clima laboral, se utilizan diapositivas enfocadas en la importancia del tema y la forma cómo debemos actuar frente a un conflicto, además hace mención de las clases de directivos y en qué forma afecta el clima laboral cuando el directivo es autoritario.





El modelador invita a observar el video “El profesor y el anciano” donde resalta que el ser humano vive etapas positivas y negativas. El directivo y el docente son los protagonistas del amor, la humildad y la motivación dentro del contexto interno y externo, convirtiéndose en ejemplo para los demás. Teniendo en cuenta problemas personales, familiares y sociales, sin embargo, con su actuar dejan huellas que edifican la formación de los niños, niñas y adolescentes.

**Comunicación asertiva:** El modelador explica las formas de comunicación: Agresivo-Asertivo y Pasivo

Dinámica de grupo: El paraguas.

Situación uno: Tienes una cita en un restaurant en 5 minutos, calle arriba de donde te encuentras, es con la pareja de tu vida, has organizado para que todo sea perfecto, llevas un peinado de salón y las mejores ropas, pero ha comenzado a llover muy fuerte, así que te has refugiado en la entrada de un establecimiento, pero necesitas un paraguas como sea, no puedes permitirte que todo se eche a perder, ves un paraguas abandonado en el suelo.

Situación dos: Dentro de dos minutos tienes una entrevista de trabajo clave, a dos cuadras de donde te encuentras en este momento, está lloviendo fuerte y no puedes llegar mojado, pues darías mala impresión y eso te perjudicaría. Te refugias por un momento en la entrada de un establecimiento, el tiempo pasa y cada vez llueve más fuerte y comienzas a creer que perderás el trabajo de tu vida y de repente ves un paraguas solo y sin dueño en el suelo.

Situación tres: Una señora recoge a su pequeño del jardín de niños, y de pronto empieza a llover, no se puede mojar porque es muy enfermizo y su casa queda a 10 minutos caminando... se da cuenta de un paraguas cerca (...)(gerza, 2012).

La estrategia permite analizar y concientizar a los participantes que en campo laboral y personal debemos priorizar actividades y decisiones que vayan en beneficio de los demás, aun cuando no sea para el beneficio personal. Lo importante es que todo el grupo aporte con ideas y sean protagonistas de las actividades educativas.

**Autoestima:** Actividad de autoconocimiento:

El modelador solicita elaborar un dibujo de sí mismo, la actividad consiste en colocar una hoja sobre la cabeza y graficarnos. Nos ayuda a identificar cualidades positivas y negativas que



poseemos, con la finalidad de desarrollar habilidades de comunicación afectiva para fortalecer la autoestima. Las personas son únicas, con diferentes características y actitudes, las mismas que nos permiten reconocer el estado de ánimo y los sentimientos

#### **4.5.2 Descripción del taller II**

##### **Objetivo**

Fomentar la comunicación asertiva, mediante estrategias restaurativas, para reducir los conflictos e impulsar una convivencia armónica en la institución educativa

Tema: Círculo restaurativo y convivencia

Duración o Tiempo: 2 horas

Fecha: 13 de febrero de 2020

Modelador: funcionarios del DECE Distrital

Participantes: 1 directivo y 11 docentes

Desarrollo

**Primera etapa:** el modelador presenta un saludo a todos los participantes e inicia con una dinámica con el fin de crear un ambiente dinámico, respetuoso y cooperativo, donde cada persona pueda actuar y expresar sus inquietudes e ideas sobre el cómo nos sentimos cuando hay la presencia de problemas.

**Segunda etapa:** los participantes se sientan en el piso formando un círculo, donde el moderador mediante preguntas busca establecer acuerdos y compromisos entre el directivo y docentes. Hace hincapié en la importancia de trabajar en equipo entre directivos-docentes, docentes-estudiantes, estudiantes-padres de familia y viceversa, para ello debemos unir criterios, habilidades, capacidades y experiencias que cada participante posee y realizar los proyectos y programas en beneficio de la institución. Sin embargo, es necesario el compromiso de cada actor



en crear ambientes agradables, el directivo es la parte central en una organización en torno a él, se toman decisiones y se ejecutan procesos que requiere la vinculación de toda la comunidad educativa.

**Tercera etapa:** se concluye con ejecución de los círculos restaurativos, la convivencia y la evaluación de los talleres antes mencionados. En la evaluación los participantes expresan que los temas impartidos promueven la comunicación asertiva, evita la creación de conflictos y mejora las relaciones de compañerismo.

**Tabla 1**

**4.4 Cronograma de la Intervención**

Cronograma de intervención							
ACTIVIDADES	FECHAS MESES						Responsables
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Enviar la solicitud al Distrito 01D05 Nabon-Oña-Educación	23/09/2019						Rosa Mora Uyaguari y Blanca Morocho Granda
Elaboración de actividades a desarrollarse en la Unidad Educativa Susudel		19/10/2019					
Selección y Revisión bibliográfica de autores que sustenten que sus enfoques y metodologías contribuyen a mejorar de las relaciones interpersonales y el clima laboral en las instituciones educativas	23/09/2019	23/10/2019	23/11/2019				
Gestionar ante la autoridad competente la autorización para la socialización del Proyecto Diseño y Aplicación de una práctica restaurativa a dos diferentes instituciones.		03/02/2020					
Socialización del Proyecto de las Prácticas Restaurativas al personal docente y directivo de la U.E. Susudel.		06/02/2020					
Ejecución de los talleres de las Prácticas Restaurativas		11/02/2020	11/02/2020				
Presentación y convivencia de las Prácticas restaurativas en la Unidad Educativa Susudel.				13/02/2020			
Evaluación del proyecto				13/02/2020			
Revisión del Proyecto por la Tutora asignada.						28/02/2020	

## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE DATOS

#### 5.1 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El aporte personal del análisis realizado, refleja la importancia de mantener buenas relaciones con la comunidad educativa y como afecta los conflictos, para el desarrollo de proyectos y programas en bien de la educación de los niños, niñas y adolescentes.

#### 5.2 Análisis e Interpretación de Datos

En este capítulo daremos a conocer los resultados que se obtuvieron de las encuestas que se aplicó a los participantes en los dos talleres. Las mismas que nos proporcionaron información verídica para el análisis y tabulación de datos.

Para determinar con exactitud los resultados presentados en el instrumento antes mencionado se utilizó Microsoft Excel de esa manera se elaboró el análisis y tabulación de datos.

Al contar con la participación del directivo y de los docentes, se ha podido recoger la información, para analizar e interpretar los resultados que se obtuvieron en las encuestas realizadas al inicio y al final de los talleres, los instrumentos utilizados nos guían hacia los objetivos planteados en el proyecto de aplicación.

**Tabla 2**

#### **Preguntas de la Encuesta de Diagnóstico**

Para la aplicación y tabulación de las encuestas, se hizo necesario codificar las preguntas de la siguiente manera:

Nº	PREGUNTA	CÓDIGO
1	¿Para usted los valores éticos y morales son indispensables para mantener las relaciones interpersonales e intrapersonales?	P.1



2	¿Cree usted que en su institución existen docentes que son manipulados por sus compañeros o por otras personas?	P. 2
3	¿Usted se encuentra motivado/a para ejercer las funciones asignadas?	P. 3
4	¿Usted considera que sus compañeros le tratan con respeto en su institución educativa?	P.4
5	¿En su centro de trabajo se ha realizado un código de ética y/o conducta para la comunidad educativa?	P.5
6	¿Cree usted que la comunicación es un factor clave que permite realizar los procesos educativos de manera eficiente?	P.6
7	¿Con qué frecuencia cree usted que un docente transgrede una norma en la institución donde labora?	P.7
8	¿Usted tiene conocimiento que la institución donde labora se utiliza algún mecanismo para prevenir, atender y sancionar las prácticas de violencia laboral?	P.8
9	¿En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o faltan el respeto a sus compañeras/os?	P.9
10	¿Usted se siente plenamente integrado al equipo de trabajo esta institución?	P.10
11	¿Hay docentes que en ocasiones trabajan de manera individual?	P.11
12	¿Los conflictos, obedecen a factores como: falta de compromiso, ¿mala comunicación, irrespeto, falta de colaboración y descortesía?	P.12
13	¿Considera usted que las prácticas restaurativas son medios que permiten resolver las diferentes problemáticas dentro de la institución educativa?	P.13
14	¿Usted cree que existe un buen clima laboral en la institución educativa?	P.14
15	¿Considera usted que los conflictos afectan el clima laboral y por ende el desarrollo de las actividades educativas?	P.15
16	¿Cree usted que los círculos restaurativos permiten mediar entre las partes y llegar a acuerdos en bien de toda la comunidad educativa?	P.16

**Tabla 3**

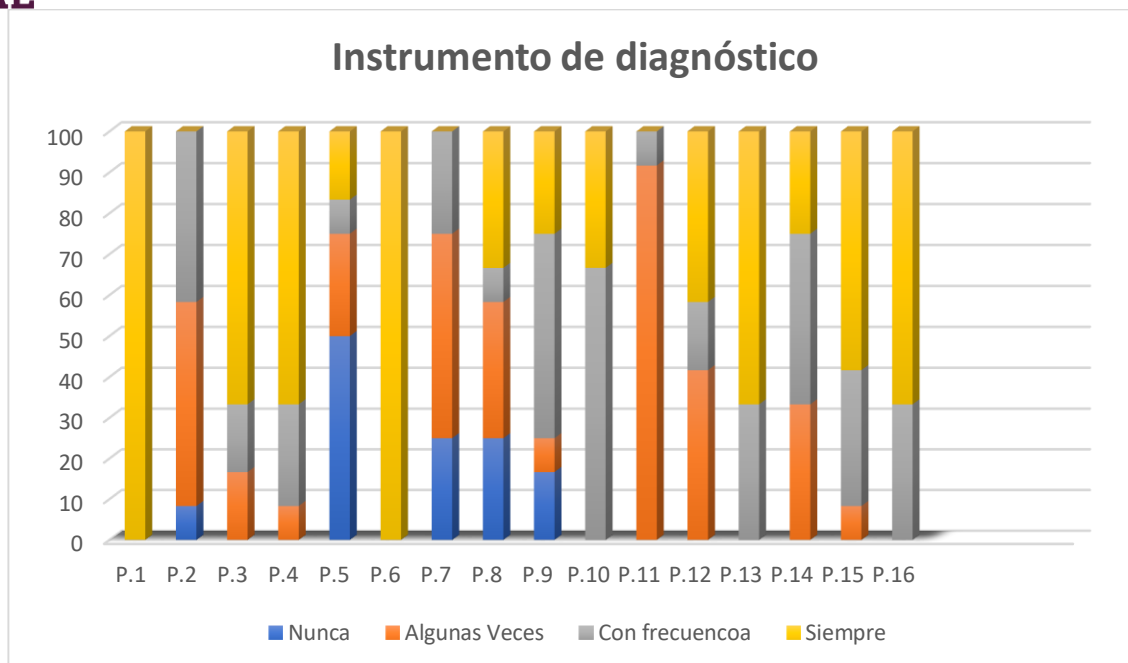
**Tabulación de la Encuesta Diagnóstico**

<b>PREGUNTAS</b>																	
<b>P A R T I C I P A N T E S</b>	<b>Nro.</b>	<b>P.1</b>	<b>P.2</b>	<b>P.3</b>	<b>P.4</b>	<b>P.5</b>	<b>P.6</b>	<b>P.7</b>	<b>P.8</b>	<b>P.9</b>	<b>P.10</b>	<b>P.11</b>	<b>P.12</b>	<b>P.13</b>	<b>P.14</b>	<b>P.15</b>	<b>P.16</b>
	<b>P1</b>	S.	A.V.	C.F	A.V.	A.V.	S.	A.V.	S.	A.V.	C.F	A.V.	A.V.	S.	C.F	A.V.	C.F
	<b>P2</b>	S.	A.V.	S.	S.	S.	S.	N	S.	N	S.	A.V.	S.	S.	S.	S.	S.
	<b>P3</b>	S.	A.V.	C.F	S.	S.	S.	N	A.V.	N	C.F	A.V.	C.F	C.F	C.F	C.F	C.F
	<b>P4</b>	S.	N.	A.V	S.	A.V.	S.	C.F	S.	C.F	C.F	A.V.	A.V.	S.	S.	C.F	S.
	<b>P5</b>	S.	A.V.	S.	S.	C.F	S.	A.V.	S.	S.	S.	A.V.	S.	S.	S.	S.	S.
	<b>P6</b>	S.	C.F	S.	S.	N.	S.	N	A.V.	C.F	C.F	A.V.	A.V.	S.	A.V.	S.	S.
	<b>P7</b>	S.	C.F	S.	C.F.	N	S.	C.F	N	C.F	C.F	C.F	C.F	C.F	C.F	C.F	C.F
	<b>P8</b>	S.	C.F	S.	C.F	N	S.	C.F	N	C.F	C.F	A.V.	S.	C.F	C.F	S.	S.
	<b>P9</b>	S.	A.V.	S.	S.	N	S.	A.V.	N	S.	S.	A.V.	S.	S.	A.V.	S.	S.
	<b>P10</b>	S.	C.F	S.	S.	A.V.	S.	A.V.	A.V.	S.	S.	A.V.	A.V.	S.	A.V.	C.F	S.
	<b>P11</b>	S.	C.F	A.V.	C.F	N	S.	A.V.	C.F	C.F	C.F	A.V.	S.	C.F	C.F	S.	C.F
	<b>P12</b>	S.	A.V.	s.	S.	N	S.	A.V.	A.V.	C.F	C.F	A.V.	A.V.	S.	A.V.	S.	S.
<b>C R I T E R I O S</b>	<b>C1</b>	0,00	8,33	0,00	0,00	50,00	0,00	25,00	25,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>C2</b>	0,00	50,00	16,67	8,33	25,00	0,00	50,00	33,33	8,33	0,00	91,67	41,67	0,00	33,33	8,33	0,00
	<b>C3</b>	0,00	41,67	16,67	25,00	8,33	0,00	25,00	8,33	50,00	66,67	8,33	16,67	33,33	41,67	33,33	33,33
	<b>C4</b>	100,00	0,00	66,67	66,67	16,67	100,00	0,00	33,33	25,00	33,33	0,00	41,67	66,67	25,00	58,33	66,67
	<b>CRITERIO A EVALUAR</b>																
	<b>C1</b>	Nunca															
	<b>C2</b>	Algunas veces															
	<b>C3</b>	Con frecuencia															
	<b>C4</b>	Siempre															

**Tabla 3:** Tabulación del instrumento de diagnóstico aplicadas al directivo y docentes de la Unidad Educativa Susudel.

Fuente: Autoría propia

**Gráfico 1**



**Gráfico 1:** Resultados del instrumento de diagnóstico aplicadas al directivo docentes y de la Unidad Educativa Susudel.

Fuente: Autoría propia

En el gráfico del instrumento de diagnóstico aplicada a los 12 docentes que es la totalidad de la población. Las preguntas que obtuvieron mayor asertividad en la alternativa SIEMPRE con porcentajes altos corresponden a los ítems 1, 6, 15, hacen referencia a la carencia de valores éticos y morales mismos que son presenciados dentro de la comunidad de docentes, falta de comunicación y la presencia de conflictos; las mismas que no permiten realizar procesos educativos. Los ítems 13 y 16 los participantes dan a conocer que las prácticas y los círculos restaurativos resuelven las problemáticas. Las preguntas con alto porcentaje en la alternativa A VECES son 2, 7 y 11, indican las transgresiones de normas, la relación que existe en la planta docente, generando el trabajo individual del directivo y docentes.

Al analizar la relación entre las preguntas planteadas y las respuestas obtenidas vemos que en la pregunta 1 que se refiere a los valores éticos y morales que son indispensables para mantener





las buenas relaciones. la población en su totalidad considera que la causa de las malas relaciones interpersonales en la institución educativa se debe a la carencia de valores y de comunicación asertiva, lo que desencadena el trabajo individual, la discriminación laboral y la poca participación docente.

**Tabla 4**

**Preguntas de la encuesta al Directivos y Docentes**

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>LEYENDA</b>
1	En su institución educativa, donde Ud. labora se ha presentado algún tipo de conflicto laboral.	P.1
2	Los conflictos presentados en su institución se solucionan de manera oportuna.	P. 2
3	Los conflictos institucionales que no se solucionan a tiempo, se convierten en problemas que agravan el ambiente laboral.	P.3
4	Considera usted necesario tener charlas o talleres de relaciones interpersonales e intrapersonales	P.4
5	Los conflictos dentro de la institución educativa son por la falta de comunicación asertiva	P.5
6	Ud. como directivo o docente ha estado involucrado en algún conflicto	P.6
7	Los docentes y directivos reconocen sus faltas cuando las cometen	P.7
8	Ud. como docente o directivo dan espacios para solucionar conflictos presentados	P.8
9	Considera usted que en su institución el manejo de relaciones interpersonales e intrapersonales permiten llevar a cabo de manera efectiva los proyectos y programas institucionales.	P.9
10	Considera usted cuando los conflictos no se resuelven en la institución es necesario que sean manejados por personas ajenas a la institución educativa.	P.10



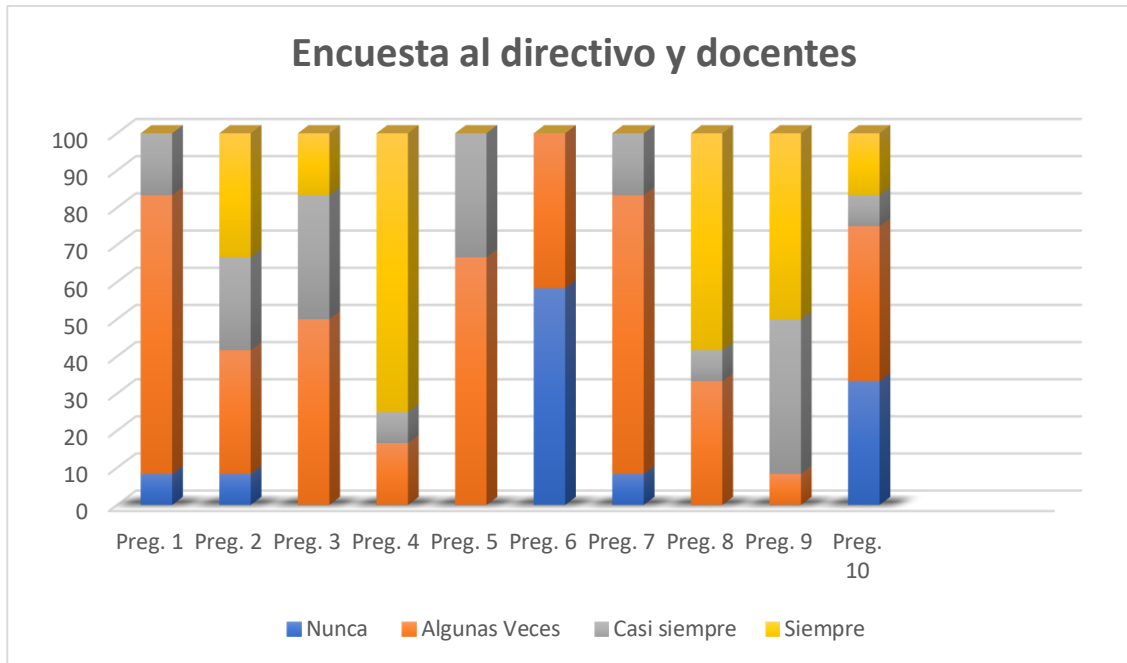
**Tabla 5**

**Tabulación de la encuesta al Directivo y Docentes**

<b>PREGUNTAS</b>											
<b>P A R T I C I P A N T E S</b>	<b>Nro.</b>	<b>P.1</b>	<b>P.2</b>	<b>P.3</b>	<b>P.4</b>	<b>P.5</b>	<b>P.6</b>	<b>P.7</b>	<b>P.8</b>	<b>P.9</b>	<b>P.10</b>
	<b>P1</b>	A.V	S.	A.V	S.	C.S	A.V	A.V	S.	S.	A.V
	<b>P2</b>	N.	N.	A.V	A.V	A.V	N.	A.V	A.V	C.S	A.V
	<b>P3</b>	A.V	C.S	A.V	S.	A.V	A.V	C.S	S.	C.S	N.
	<b>P4</b>	C.S	S.	A.V	S.	A.V	N.	A.V	S.	C.S	N.
	<b>P5</b>	A.V	A.V.	C.S	S.	C.S	N.	N.	A.V	S.	C.S
	<b>P6</b>	A.V	S.	A.V	S.	A.V	N.	C.S	S.	C.S	A.V
	<b>P7</b>	A.V	C.S	A.V	S.	A.V	A.V	A.V	S.	S.	S.
	<b>P8</b>	C.S	C.S	C.S	S.	A.V	N.	A.V	A.V	A.V	S.
	<b>P9</b>	A.V	A.V	C.S	A.V	C.S	N.	A.V	S.	S.	N.
	<b>P10</b>	A.V	S.	S.	C.S	A.V	N.	A.V	S.	S.	A.V
	<b>P11</b>	A.V	A.V	S.	S.	C.S	A.V	A.V	C.S	S.	A.V
	<b>P12</b>	A.V	A.V	C.S	S.	A.V	A.V	A.V	A.V	C.S	N.
<b>C R I T E R I O S</b>	<b>C1</b>	8,33	8,33	0,00	0,00	0,00	58,33	8,33	0,00	0,00	33,33
	<b>C2</b>	75,00	33,33	50,00	16,67	66,67	41,67	75,00	33,33	8,33	41,67
	<b>C3</b>	16,67	25,00	33,33	8,33	33,33	0,00	16,67	8,33	41,67	8,33
	<b>C4</b>	0,00	33,33	16,67	75,00	0,00	0,00	0,00	58,33	50,00	16,67
		<b>CRITERIO A EVALUAR</b>									
	<b>C1</b>	Nunca									
	<b>C2</b>	Algunas veces									
	<b>C3</b>	Casi siempre									
	<b>C4</b>	Siempre									

**Tabla 5:** Tabulación de las encuestas al directivo y docentes de la Unidad Educativa Susudel.

Fuente: Autoría propia



**Gráfico 2:** Resultados de las encuestas aplicadas al directivo y docentes de la Unidad Educativa Susudel.

Fuente: Autoría propia

En el gráfico de la encuesta al directivo y docentes las preguntas cuya respuesta obtuvieron un alto porcentaje en la opción A VECES son las preguntas 1, 5, 6, 7 corresponden a las consecuencias: presencia de conflictos, falta de comunicación y el no reconocer sus errores, así mismo las preguntas 4, 8 y 9 registran el mayor porcentaje en la opción SIEMPRE, posibles soluciones: charlas y talleres con la participación de funcionarios del DECE Distrital.

En conclusión, al realizar el análisis es importante contar con profesionales para la organización de charlas y talleres, con la finalidad de intervenir y prevenir conflicto, utilizando técnicas y estrategias como medios restaurativos para fortalecer las relaciones inter e intrapersonales.



**Tabla 6**

**Preguntas de la Encuesta de Evaluación de los Talleres**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>LEYENDAS</b>
1	¿En relación a la meta del Taller, cuál es el nivel de los resultados alcanzados por Usted? Escala 1 más bajo, 5 más alto	P.1
2	¿En relación al ambiente construido por el grupo, para este taller, considera Usted que:	P.2

**Tabla 7**

**Tabulación de la Encuesta de Evaluación de los Talleres**

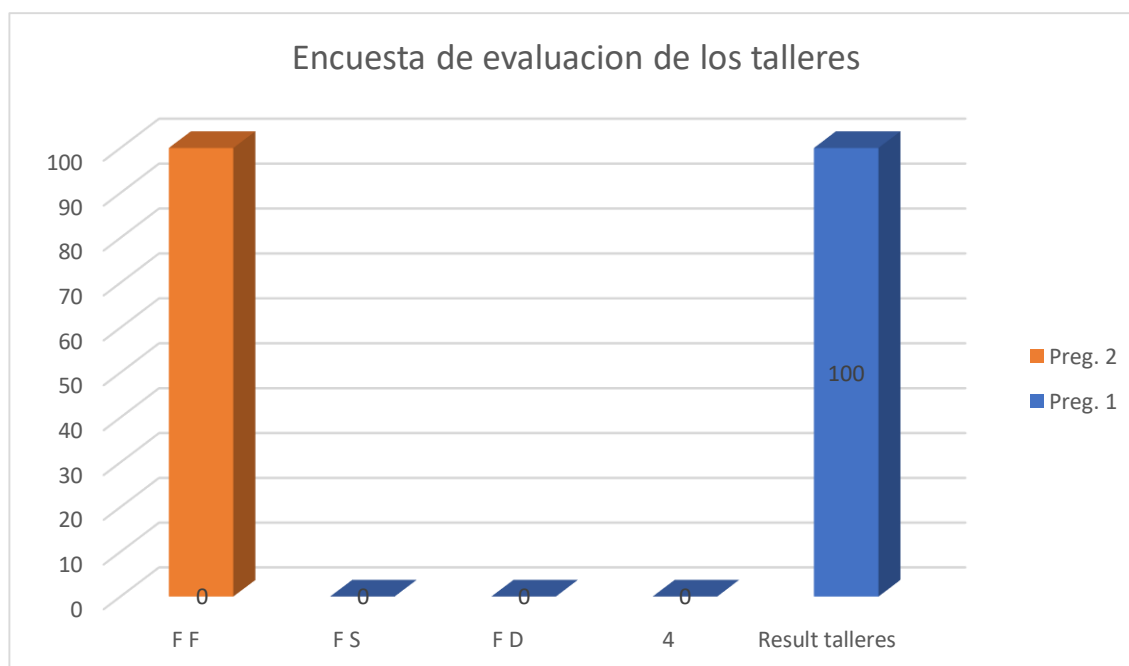
<b>PREGUNTAS</b>			
	<b>Nro.</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>
<b>P A R T I C I P A N T E S</b>	P1	5	F. F
	P2	5	F. F
	P3	5	F. F
	P4	5	F. F
	P5	5	F. F
	P6	5	F. F
	P7	5	F. F
	P8	5	F. F
	P9	5	F. F
	P10	5	F. F
	P11	5	F. F
	P12	5	F. F
	<b>C1</b>	0	100
	<b>C2</b>	0	0
	<b>C3</b>	0	0
	<b>C4</b>	100	0
	<b>C5</b>	0	0

	CRITERIOS
<b>C1</b>	Fue favorable
<b>C2</b>	Fue suficiente
<b>C3</b>	Fue difícil
<b>C4</b>	5
<b>C5</b>	4

**Tabla 7:** Tabulación de la encuesta de la evaluación de los talleres aplicada al directivo y docente de la Unidad Educativa Susudel.

Fuente: Autoría propia

**Gráfico 3**



**Gráfico 3:** Resultado de la encuesta de evaluación de los talleres aplicadas al directivo y docentes de la Unidad Educativa Susudel.

Fuente: Autoría propia



En el presente gráfico, presenta la evaluación de los talleres impartidos de la práctica restaurativa, el 100% de los participantes dan a conocer que FUE FAVORABLE y lo ubican dentro de la escala del numeral 5.

Dentro de las encuestas aplicadas existieron dos preguntas abiertas, donde los participantes sugirieron lo siguiente.

#### Preguntas abiertas

¿En relación a la temática del taller, mencione los problemas que ha podido identificar en la Institución Educativa?

- No existe una relación entre docentes.
- No se trata a todos por igual.
- Talleres de relaciones interpersonales una vez por quimestre, para evitar conflictos y a la vez mejorar la convivencia armónica en toda la comunidad educativa.
- Falta equidad
- Falta de comunicación entre compañeros.
- Falta de colaboración en los actos sociales
- Trabajo en ocasiones de forma individual.

#### Explicación del cuadro comparativo

En la primera fase se utilizó la ficha de observación mediante la cual nos permitió indagar el contexto emocional del directivo y de los docentes. En la segunda fase que es la aplicación de la práctica restaurativa se recurrió a la técnica de la encuesta a todos los participantes, en la cual se aplicó el cuestionario con preguntas cerradas. En la última fase se utilizó los círculos restaurativos, la convivencia y la encuesta con preguntas mixtas como técnicas evaluativas para conocer el estado de ánimo de los participantes.



La presente tabla es el resultado de la observación de los comportamientos del directivo y docentes cuando se aplicó los talleres.

<b>Cuadro comparativo de los resultados de las Práctica Restaurativa</b>		
<b>Antes de la Aplicación</b>	<b>Durante la Aplicación</b>	<b>Después de la Aplicación</b>
Bajo nivel de relaciones inter e intrapersonales	Tensión y ansiedad por tener que participar con personas desconocidas.	Alegría porque el tema del taller es muy importante para la convivencia armónica.
Poca de los docentes en las actividades curriculares y extracurriculares	Libre expresión en el análisis de las temáticas y confianza para interactuar en las actividades.	Reflexión grupal de las actitudes frente a la realización de las actividades.
Clima laboral conflictivo	Con el desarrollo de las actividades se puede corroborar los conflictos que se vive dentro de la institución educativa.	Prestos a conocer nuevas estrategias, técnicas y herramientas para mediación de conflictos.
Poca comunicación asertiva	En la explicación de los temas y las actividades lúdicas permitió reflexionar sobre las dificultades presentadas en la institución educativa	Los docentes practican y proponen formas de comunicación asertiva para su ámbito laboral.
Carencia de prácticas de valores éticos y morales	El directivo y los docentes realizaron un autoanálisis de su comportamiento y se refuerza la práctica de valores con dinámicas interactivas.	Los participantes de mutuo acuerdo crean acuerdos y compromisos para fortalecer el clima labor.
Trabajo individualizado del directivo y de los docentes	El trabajo en equipo fue fundamental para concluir la meta propuesta en cada actividad	El directivo y docentes conscientes de trabajar de manera conjunta en el adelanto de la Institución Educativa.



Diferencias de criterios	Se analizaron diferentes puntos de vista en torno al manejo de relaciones inter e intrapersonales en su ámbito laboral.	El directivo y los docentes utilizan el lenguaje formal para emitir criterios dentro del contexto laboral, poniendo en práctica los valores.
--------------------------	---	--

**Tabla 8** Cuadro comparativo de la práctica restaurativa aplicada al directivo y docentes de la Unidad Educativa Susudel.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

Al analizar, interpretar y tabular los datos recolectados a través de las encuestas aplicadas en Unidad Educativa “Susudel “podemos concluir que:

Los niveles de relaciones inter-intrapersonales, entre el directivo y los docentes es deficiente dentro del contexto institucional, donde se evidencio el trabajo individualizado de cada integrante que conforma la institución educativa.

La comunicación asertiva entre el directivo y el equipo de docentes es escasa; por esta razón se presentan conflictos que al no ser atendidos en los momentos oportunos y no seguir los debidos procesos se transforman en problemas que incluye a toda la comunidad educativa.

El clima laboral dentro de la institución educativa es observado desde una perspectiva personal, y no se enfoca al ámbito profesional, generando actitudes y comportamientos que afectan la salud emocional individual y grupal, poniendo en riesgo la calidad educativa de los educandos.





## **6.2 Recomendaciones**

En base a las conclusiones es posible sugerir lo siguiente:

El directivo conjuntamente con la comunidad educativa deben ser gestores en la creación de documentos o proyectos encaminados en el fortalecimiento de las relaciones inter e intrapersonales, manejo de conflictos e implementar normas que regulen el mal proceder de las personas, como también es imprescindible el apoyo de la autoridad superior hacia el directivo con profesionales que orienten, apoyen y den seguimiento cuando existe conflictos que requieren ser tratados con máximo cuidado y confidencialidad.

Promover en el equipo docente el deseo de superación y crecimiento profesional con el objetivo de alcanzar las metas institucionales, fortalecer el desempeño docente en el aula y generar ambientes de trabajo que contribuyan al logro de los postulados de la visión y misión de la institución educativa.

Implementar talleres y prácticas restaurativas frecuentes y en función de las necesidades que se presenten, con la participación de profesionales externos con temas que orienten la formación personal y profesional, desarrollando en cada uno las habilidades necesarias para superar los obstáculos, asumiendo con libertad el compromiso de ser personas que aportan a la construcción de cultura de paz.

Fomentar el trabajo colaborativo a nivel directivo y docente descartando elementos de verticalidad y autoritarismo a fin de lograr una cultura laboral con objetivos colectivos, en función de toda la comunidad educativa.



- Albañil, A. (2015). *El clima laboral y la participación en la institución educativa* (Tesis de maestría). Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE\\_EDUC\\_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2243/MAE_EDUC_130.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Angulo, E. (2011). POLITICA FISCAL Y ESTRATEGIA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA MEDIANA EMPRESA COMERCIAL SINALOENSE. UN ESTUDIO DE CASO (Tesis doctoral). Recuperado de: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia\\_cuantitativa.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html)
- Arias, R. (2002). Retos y Oportunidades hacia la articulación de la Ética del Cuidado, los derechos de los niños/as y el buen trato 1. *Región Latinoamericana Lasallista – Real observatorio educativo para los derechos de la infancia y la adolescencia*, (pp. 1-10). Recuperado de: <http://www.relal.org.co/files/Observatorio%20Educativo%20Lasallista/Acervo%20-%20Documental/HACIA-LA-ARTICULACION-DE-LA-ETICA-DEL-CUIDADO-LOS-DERECHOS-DE-LOS-NINOS-Y-EL-BUEN-TRATO.pdf>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Publicada en el Registro Oficial, No. 449.
- Barreda, M. (2012). *El docente como gestor del clima del aula. Factores a tener en cuenta* (Tesis de Maestría). Universidad de Cantabria. Recuperado de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1627/Barreda%20G%C3%B3mez,%20Ma%20Soledad.pdf.txt?sequence=6>
- Bolaños, J. (2015). RELACIONES INTERPERSONALES DOCENTES Y MANEJO DE CONFLICTOS ADMINISTRATIVOS EDUCATIVOS (Tesis de Grado previo a la obtención de licenciado) Recuperado de: <ecursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/09/Bolanos-Jose.pdf>
- Borja, D. y Luzuriaga, D. (2010). Importancia de considerar las inteligencias intrapersonal e interpersonal el desarrollo Integral de los niños y niñas en etapa escolar (Tesina previa a la obtención de licenciatura). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2306/1/tps608.pdf>



Cano, M. (s.f.) La investigación colaborativa en Educación. Recuperado de:  
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/investigacion1996.pdf>

Colmenares. A. M. (2012, 30 de junio). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. Revista latinoamericana de Educación. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4054232>

Dubrim, A. (2008). Relaciones Humanas: Comportamiento humano en el trabajo. Pearson. Recuperado de: [https://www.academia.edu/7938607/Libro\\_de\\_texto\\_Relaciones\\_Humanas\\_Dubrin](https://www.academia.edu/7938607/Libro_de_texto_Relaciones_Humanas_Dubrin)

Flores. J (s.f). Tipos de Prácticas Restaurativas Formales y No Formales. Recuperado de: <https://www.diariodemediacion.es/tipos-de-practicas-restaurativas-formales-y-no-formales/>

Fundación Pedagógica Nuestramérica. (2009). Manual para Facilitación de Círculos de Diálogo en Instituciones Educativas. Recuperado de: <http://www.nuestramerica.org/pdfs/CirculosDialogo/ManualdeCirculosparainstitucioneseducativas.pdf>

gerza.com. (2012). Dinámica: El paraguas. Recuperado de: [gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas\\_dina/el\\_paraguas.html](http://gerza.com/dinamicas/categorias/todas/todas_dina/el_paraguas.html)

Huaita. D. M. y Luza, F. F. (2018, 30 de agosto). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. INNOVA. Recuperado de: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/801/760>

Mendoza, A. (2016). Percepción docente sobre el clima laboral en la institución educativa particular santa Teresita de Surco (Tesis maestría). Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2505/MAE\\_EDUC\\_301-L.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2505/MAE_EDUC_301-L.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ministerio de Educación (2006). Hacia el Plan Decenal de Educación del Ecuador. Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador. Recuperado de: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6ved=2ahUKEwiYm8Pj6DmAhXhp1kKHc5hDn0QFjAFegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.oei.es%2Fhistorico%2Fquipu%2Fecuador%2FPlan\\_Decenal.pdf&usq=AOvVaw1sduBOCdRzNXKnSXU3-IXp](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6ved=2ahUKEwiYm8Pj6DmAhXhp1kKHc5hDn0QFjAFegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.oei.es%2Fhistorico%2Fquipu%2Fecuador%2FPlan_Decenal.pdf&usq=AOvVaw1sduBOCdRzNXKnSXU3-IXp)

Organización Internacional de Trabajo/Centro Internacional de Formación (2013). Sistemas de resolución de conflictos laborales. Recuperado de:



- [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/--dialogue/documents/publication/wcms\\_337941.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/--dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf)
- Ortiz, M. (2016). PRÁCTICAS RESTAURATIVAS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL COLEGIO SUPERIOR AMERICANO DE BOGOTÁ. (Tesis de Monografía). Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2539/Ortizmargui2016.pdf?sequence=1>
- Perez, A. (2017). Modelo Pedagógico. Recuperado de: <https://www.unae.edu.ec/acerca-de-la-unae-m28ev>
- Portilla, M., Rojas, A. y Hernández, I. (2014). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: UNA REFLEXIÓN DESDE LA EDUCACIÓN COMO HECHO SOCIAL. *Universitaria*, (3), p. 91. Recuperado de: <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/duniversitaria/article/view/2192>
- Prieto, M. (2013). Inteligencias Múltiples (Trabajo final de investigación). Universidad FASTA. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/49225067.pdf>
- Schmitz, J. (2018). Práctica Restaurativas para la prevención y gestión de conflictos en el ámbito educativo. Recuperado de: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Schmitz%2C+J.+%282018%29.+Practica+Restaurativas+para+la+prevenci%C3%B3n+y+gesti%C3%B3n+de+conflictos+en+el+%C3%A1mbito+educativo.>
- Secretaría Nacional de Educación y Desarrollo (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Ministerio de Educación, SEMPLADES. Quito, Ecuador.
- Toro, C. (2017). Propuesta para el manejo de conflictos laborales en el área de Mantenimiento de la Universidad Central del Ecuador. (Tesis de Maestría en desarrollo de Talento Humano). Recuperado de: [http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro Propuesta.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6151/1/T2581-MDTH-Toro%20Propuesta.pdf).
- Universidad Internacional de Valencia (2018) Ciencias de la salud. Recuperado de: <https://www.universidadviu.com/algunas-ideas-practicas-restaurativas/>
- Vilanovo, M. y Vásquez, M. (junio de 2017) Innovación Educativa de la UNAE. Conceptualización y establecimiento de categorías para la convocatoria de proyectos de investigación en innovación educativa. Referencia sin enlace
- Zalazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., y Cañedo, D. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED* Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)



Universidad Nacional de Educación

## **8. ANEXOS**

### **Anexo 1. OFICIO A LA DIRECCIÓN DISTRITAL 01D05 NABÓN-OÑA- EDUCACIÓN**



Universidad Nacional de Educación

**UNAE**



## **Unidad Educativa "Susudel"**

Susudel – Oña - Azuay  
2019 – 2020

Susudel, 03 de febrero 2020.

Lic.  
Nery Heras Vargas  
**DIRECTOR DISTRITAL 01D05 NABÓN-OÑA-EDUCACIÓN**  
Presente-


De nuestras consideraciones:

Deseándole el mejor de los éxitos en vuestras loables funciones.

El desarrollo profesional docente de las y los educadores del sistema educativo conduce al mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y competencias que tiene como fin mejorar la calidad educativa de los niños, niñas y adolescentes como también fortalecer los procesos educativos. Es por ello que nos encontramos cursando un Posgrado en la Especialización en Gestión de la Calidad en Educación, Mención: Dirección de Instituciones Educativas en la Universidad Nacional del Educación, modalidad Semipresencial, período 2018-2019.


Con este antecedente acudimos a usted con la finalidad de solicitar la **AUTORIZACIÓN** para la realización del Proyecto de Titulación: Diseño y Aplicación de una Práctica Restaurativa, destinada a la mejora de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa "Susudel" en el mes de febrero del 2020, cuyas actividades no interferirán en la hora pedagógica de los docentes. Adjunto los documentos pertinentes.

Por la favorable atención que se digna dar a la presente, desde ya antelamos los debidos agradecimientos.

  
Lic. Rosa Mora Uyaguari  
ESTUDIANTE DE LA UNAE  
rjmora@unae.edu.ec  
C.I: 0104298229

Atentamente;

  
Lic. Blanca Morocho Granda  
ESTUDIANTE DE LA UNAE  
blmorocho@unae.edu.ec  
C.I: 1900480979

Recibido 03-02-2020  


Correo: [colegiosusudel@gmail.com](mailto:colegiosusudel@gmail.com). Telef. 3063802/3063763 Cel. 0999198763

### **Anexo 2. OFICIO DE RESPUESTA DEL DIRECTOR DISTRITAL**

**Oficio Nro. MINEDUC-CZ6-01D05-2020-0171-OF**

**Nabón, 07 de febrero de 2020**

**Asunto:** Autorización para realizar proyecto de Titulación

Licenciada  
Rosa De Jesus Mora Uyaguari  
**UNIDAD EDUCATIVA SUSUDEL**  
En su Despacho

De mi consideración:

En respuesta al Documento No. MINEDUC-CZ6-01D05-UDAC-2020-0141-E, suscrito por la Lic. Rosa Mora, docente de la Unidad Educativa "Susudel", se **AUTORIZA** la realización del Proyecto de Titulación: Aplicaciones de una Práctica Restaurativa, destinada a la mejora de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel, en el mes de febrero del 2020 en base a la documentación adjunta como respaldo.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

Lcdo. Nery Geovani Heras Vargas  
**DIRECTOR DISTRITAL DE EDUCACIÓN 01D05 - NABÓN - OÑA**

Referencias:  
- MINEDUC-CZ6-01D05-UDAC-2020-0141-E

Anexos:  
- rosa\_mora\_proyecto\_de\_titulacion.pdf

Copia:  
Maria Alicia Ureña Ureña  
**Analista Distrital de Atención Ciudadana (E)**

### **Anexo 3. OFICIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PRÁCTICA RESTAURATIVA**



**UNAE**

Universidad Nacional de Educación



## *Unidad Educativa "Susudel"*

Susudel - Oña - Azuay  
2019 - 2020

Oficio N° 090  
Susudel, 11 de febrero de 2020.

Prof.  
Berta Silva  
**LÍDER DE LA UNIDAD EDUCATIVA SUSUDEL**  
Presente.-

De mi consideración.

Por medio del presente pongo a su conocimiento que mediante documentación presentada a la máxima autoridad Distrital 01D05 Nabon-Oña-Educación con fecha 03 de febrero de 2020. En el cual autoriza la realización de un Proyecto de titulación en esta institución educativa, para lo cual hare uso del respectivo permiso a partir de las 12H40 los dos días martes 11-02-2020 y jueves 13-02-2020, horas que no perjudican con mi labor pedagógica. Adjunto la respectiva autorización.

Para los fines pertinentes legales.

Atentamente;

Lda. Rosa Mora Uyaguari  
**DOCENTE U.E. SU SUDEL**

### **Anexo 4. INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO**





Su opinión ayudará a realizar nuestro trabajo investigativo, para desarrollar la Práctica

Restaurativa sobre los conflictos que se generan en el ámbito laboral educativo.

Fecha: .....

Nº	Preguntas	Nunca	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre
1	Para usted los valores éticos y morales son indispensables para mantener las relaciones interpersonales e intrapersonales.				
2	Cree usted que en su institución existen docentes que son manipulados por sus compañeros o por otras personas.				
3	Usted se encuentra motivado/a para ejercer las funciones asignadas.				
4	Usted considera que sus compañeros le tratan con respeto en su institución educativa.				
5	En su centro de trabajo se ha realizado un código de ética y/o conducta para la comunidad educativa.				
6	Cree usted que la comunicación es un factor clave que permite realizar los procesos educativos de manera eficiente.				
7	Con que frecuencia cree usted que un docente transgrede una norma en la institución donde labora.				
8	Usted tiene conocimiento que la institución donde labora se utiliza algún mecanismo para prevenir, atender y sancionar las prácticas de violencia laboral.				



9	En su centro de trabajo, hay personas que discriminan, tratan mal o faltan el respeto a sus compañeras/os.				
10	Usted se siente plenamente integrado al equipo de trabajo esta institución.				
11	Hay docentes que en ocasiones trabajan de manera individual.				
12	Los conflictos, obedecen a factores como: falta de compromiso, incomunicación, irrespeto, falta de colaboración y descortesía.				
13	Considera usted que las prácticas restaurativas son medios que permiten resolver las diferentes problemáticas dentro de la institución educativa.				
14	Usted cree que existe un buen clima laboral en la institución educativa.				
15	Considera usted que los conflictos afectan el clima laboral y por ende el desarrollo de las actividades educativas.				
16	Cree usted que los círculos restaurativos permiten mediar entre las partes y llegar a acuerdos en bien de toda la comunidad educativa.				

Agradezco su participación y sinceridad para contestar este cuestionario. Le aseguro que lo que contestó es confidencial.

**Anexo. 5 ENCUESTA A DOCENTES Y DIRECTIVOS SOBRE PRÁCTICAS RESTAURATIVAS**



**OBJETIVO:** Fortalecer las relaciones interpersonales e intrapersonales para generar un ambiente laboral armónico con toda la comunidad educativa, las que permite desarrollar actividades cooperativas y colaborativas de carácter individual y grupal y a la vez crean la comunicación asertiva.

Estimado docente y directivo:

A continuación, se presentará algunas preguntas sobre diferentes conflictos que genera en las instituciones educativas. Para lo cual es importante contar su opinión la misma que nos ayudará a ejecutar nuestro proyecto de aplicación de caso, que es desarrollar la Práctica Restaurativa sobre los conflictos que se generan en el ámbito laboral educativo.

Instrucción:

**Lugar y fecha:** .....

Nº	Preguntas	Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	En su institución educativa, donde Ud. labora se ha presentado algún tipo de conflicto laboral.				
2	Los conflictos presentados en su institución se solucionan de manera oportuna.				
3	Los conflictos institucionales que no se solucionan a tiempo, se convierten en problemas que agravan el ambiente laboral.				
4	Considera usted necesario tener charlas o talleres de relaciones interpersonales e intrapersonales				



5	Los conflictos dentro de la institución educativa son por la falta de comunicación asertiva				
6	Ud. como directivo o docente ha estado involucrado en algún conflicto				
7	Los docentes y directivos reconocen sus faltas cuando las cometen				
8	Ud. como docente o directivo dan espacios para solucionar conflictos presentados				
9	Considera usted que en su institución el manejo de relaciones interpersonales e intrapersonales permiten llevar a cabo de manera efectiva los proyectos y programas institucionales.				
10	Considera usted cuando los conflictos no se resuelven en la institución es necesario que sean manejados por personas ajenas a la institución educativa.				

Agradezco su participación y sinceridad para contestar este cuestionario. Le aseguro que lo que contestó es confidencial.

### **Anexo 6. ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE LOS TALLERES**

**META DEL TALLER:** Promover la comunicación asertiva como pauta para prevenir conflictos dentro de las relaciones interpersonales, generando un ambiente seguro para manifestar



e intercambiar libremente nuestras emociones, favoreciendo el aprendizaje de habilidades sociales para la convivencia armónica dentro de la Institución Educativa.

**FAVOR RESPONDER (No ponga su nombre)**

**1. ¿En relación a la meta del Taller, cuál es el nivel de los resultados alcanzados por Usted? Escala 1 más bajo, 5 más alto**

**1      2      3      4      5**

**2. ¿En relación al ambiente construido por el grupo, para este taller, considera Usted que:**

**Fue favorable      .....**

**Fue suficiente      .....**

**Fue difícil      .....**

**3. ¿En relación a la temática del taller, mencione los problemas que ha podido identificar en su Institución Educativa**

.....  
.....  
.....  
.....

**4. Para mejorar la realización del taller, díganos sus recomendaciones o sugerencias:**

**5. Lugar y Fecha: .....**

**6. Institución Educativa: .....**

**Anexo 7. Fotos de los talleres aplicados**

**Primer Taller: Relaciones interpersonales e intrapersonales**



Imagen 1. Taller de Comunicación asertiva en la Unidad Educativa Susudel  
Fuente: Autoría propia



Imagen 2. Taller de Relaciones Inter e Intrapersonales “Dinámica La Sombrilla” en la Unidad Educativa Susudel  
Fuente: Autoría propia



Imagen 3. Taller de Clima Laboral en la Unidad Educativa Susudel  
Fuente: Autoría propia

### Segundo taller: Círculos restaurativos y Convivencia



Imagen 4. Taller de Círculos Restaurativos Dinámica “Diferentes formas de saludar ” en la Unidad Educativa Susudel  
Fuente: Autoría propia



Imagen 5. Taller de Clima Institucional, Dinámica “La cuerda” en la Unidad Educativa Susudel  
Fuente: Autoría propia



Imagen 6. Círculo Restaurativo “Acuerdos y Compromisos” en la Unidad Educativa Susudel  
Fuente: Autoría propia





Cláusula de licencia y autorización para publicación en el  
Repositorio Institucional

---

Blanca Lorena Morocho Granda, en calidad de autor/a y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "La práctica restaurativa como elemento transformador de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 17 de agosto del 2020



Blanca Lorena Morocho Granda

C.I: 1900480979



Universidad Nacional de Educación



## Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

---

Rosa de Jesús Mora Uyaguari, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “La práctica restaurativa como elemento transformador de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad Nacional de Educación UNAE una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad Nacional de Educación UNAE para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 17 de agosto de 2020.

---

Rosa de Jesús Mora Uyaguari

C.I: 0104298229



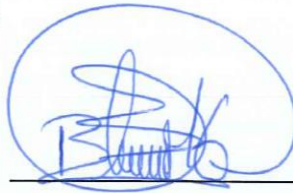
**UNAE**

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Blanca Lorena Morocho Granda, autor/a del trabajo de titulación “La práctica restaurativa como elemento transformador de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Azogues, 17 de agosto del 2020



---

Blanca Lorena Morocho Granda

C.I: 1900480979



Universidad Nacional de Educación

**UNAE**



**UNAE**

## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Rosa de Jesús Mora Uyaguari, autora del trabajo de titulación “La práctica restaurativa como elemento transformador de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Azogues, 17 de agosto de 2020.



Rosa de Jesús Mora Uyaguari

C.I: 0104298229



Universidad Nacional de Educación

**UNAE**

Yo, Vilma Azucena González Sanmartín, tutor/a del trabajo de titulación denominado “La práctica restaurativa como elemento transformador de las relaciones interpersonales en la Unidad Educativa Susudel” perteneciente a los estudiantes: Blanca Lorena Morocho Granda con C.I. 1900480979, Rosa de Jesús Mora Uyaguari con C.I. 0104298229. Doy fe de haber guiado y aprobado el trabajo de titulación. También informo que el trabajo fue revisado con la herramienta de prevención de plagio donde reportó el 3 % de coincidencia en fuentes de internet, apeándose a la normativa académica vigente de la Universidad.

Azogues, 23 de junio de 2020

\_\_\_\_\_  
Vilma Azucena González Sanmartín

C.I: 0301269585