

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 34, 2018, Especial N°

# 18

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

ISSN 1012-1537/ ISSNe: 2477-9335

Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

## **Gestión de la convivencia escolar: Indicador de calidad en la organización educativa**

**Myriam Esther Ortiz-Padilla**

Profesor Investigador

Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales,  
Barranquilla-Colombia.

[mortiz@unisimonbolivar.edu.co](mailto:mortiz@unisimonbolivar.edu.co)

**Melissa Cristina Barros-Moncada**

Candidata a Magister en Educación

Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales,  
Barranquilla-Colombia.

[mbarros86@gmail.com](mailto:mbarros86@gmail.com)

**Selene Margarita Ariza-Ortiz**

Joven Investigador

Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales,  
Barranquilla-Colombia.

[seleneao.psi@gmail.com](mailto:seleneao.psi@gmail.com)

**Rosmira Cecilia Rubio-Castro**

Profesor Investigador

Universidad Simón Bolívar, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales,  
Barranquilla-Colombia.

[rubio1@unisimonbolivar.edu.co](mailto:rubio1@unisimonbolivar.edu.co)

### **Resumen**

Este estudio analiza la gestión de la convivencia escolar como indicador de calidad en organizaciones educativas desde el Modelo European Foundation Quality Management – EFQM, examinando las relaciones entre sus criterios y la pertinencia en el contexto colombiano. La metodología fue cuantitativa con diseño descriptivo correlacional. La muestra intencional, constituida por 87 miembros de los comités de convivencia de instituciones educativas colombianas. El instrumento fue un cuestionario tipo Likert basado en el modelo EFQM, diseñado por Tirado y Conde (2016). Los resultados muestran la conveniencia de los criterios del modelo en la evaluación de la variable una vez realizada su adaptación al contexto colombiano e invita a desarrollar desde otras metodologías la ampliación de los mismos.

**Palabras clave:** Gestión de la convivencia escolar; convivencia escolar; modelo EFQM, desarrollo organizativo, Colombia.

## Management of community life at school: Indicator of quality in the educational organization

### Abstract

This study analyses the management of school coexistence as an indicator of quality in educational organizations from the European Foundation Quality Management – EFQM model, examining the relationships between their criteria and relevance in the Colombian context. The methodology was quantitative with descriptive design correlational. The intentional sample, constituted by 87 members of the Committee of coexistence of educational institutions in Colombia. The instrument was a questionnaire type Likert based on the EFQM model, designed by Tirado and Conde (2016). The results show the suitability of the criteria of the model in the evaluation of the variable after its adaptation to the Colombian context and invites to develop from other methodologies the expansion of the same.

**Key words:** Management of community life at school; Community life at school; EFQM; organizational development, Colombia.

### INTRODUCCIÓN

La convivencia escolar ha sido considerada como un indicador para evaluar la calidad de la educación, en ella se enmarca una dinámica en donde se dan encuentros entre los diversos actores educativos y en general de toda la comunidad con su entorno social y cultural; generando así, un espacio socio-afectivo, cognitivo y emocional en el que se llevan a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje (Ortega, 2016 ; Córdoba, Ortega y Nail, 2016; Martínez, Chamorro & Gravini, 2017).

La atención direccionada hacia la gestión de la convivencia escolar de los trabajos científicos en el campo de la educación y específicamente en el ámbito de la administración educativa responden a un momento histórico en el cual se busca abordar los retos del siglo XXI; caracterizado por fenómenos como la globalización, el incremento de la desigualdad, la sobrepoblación, la transformación del modelo tradicional de familia, la reivindicación del papel de la mujer, entre otros, los cuales conllevan al reconocimiento de que en este nuevo escenario es preponderante el fortalecimiento de competencias que permitan convivir juntos (Quintero-Corzo, Munévar-Molina & Munévar-Quintero, 2015; Maury-Mena, Marín-Escobar, Ortiz-Padilla y Gravini-Donado, 2018).

A nivel internacional la convivencia escolar es abordada desde un enfoque de formación integral, en el cual confluyen no sólo el alumnado sino la comunidad educativa en general y ha sido establecida como un elemento fundamental en los proyectos educativos, a partir de la elaboración de un plan de convivencia que es adaptado a necesidades y características de cada institución. A pesar de ello algunos autores mencionan que son escasos los centros que cuentan con un proceso de planificación y evaluación riguroso (Peñalva, López, Vega, y Satrústegui, 2015).

En Colombia se han desarrollado estrategias para el fortalecimiento de la convivencia escolar, tal como la implementación de una cátedra para la formación de competencias ciudadanas, el establecimiento de la Ley 1620 de 2013 por la cual “(...) se crea el

Sistema Nacional de Convivencia Escolar y formación para el ejercicio de los Derechos Humanos, la Educación para la Sexualidad y la Prevención y Mitigación de la Violencia Escolar” (p.1). Sin embargo en estudios realizados se muestra como a pesar del conocimiento de la normativa por parte de los directivos docentes y docentes de las instituciones educativas, el proceso se limita al establecimiento de Comités de Convivencia Escolar, sin que esto implique la aplicación de acciones concretas que responden a las directrices nacionales, esto puede deberse a falencias institucionales o a la falta de articulación con otros procesos (Peña, Ramírez y Sánchez, 2015).

Se hace relevante a partir de estos avances en materia legislativa, la realización de estudios para el análisis integral y el reconocimiento de las estrategias de gestión utilizadas con miras a buscar mejores formas de intervención y optimización de la misma (Córdoba, Del Rey & Ortega, 2014; Peña et al, 2015; Conde, Azaustre y Delgado, 2015). Como un esfuerzo por aportar a los procesos de calidad de las organizaciones educativas y a dar respuesta a la necesidad de gestionar la convivencia escolar de forma eficaz, se realiza este estudio que explora la aplicación en el contexto colombiano de la evaluación de la convivencia escolar desde el Modelo EFQM adaptado por Tirado y Conde (2016), cuyo objetivo es analizar la gestión de la convivencia escolar en las instituciones educativas y establecer las relaciones existentes entre los criterios propuestos por este modelo.

## **2. FUNDAMENTOS TEORICOS**

En el abordaje de la convivencia escolar se presentan diferentes posturas, sin embargo, se reconoce en general el carácter dinámico, multidimensional, poliédrico y complejo de ésta (Tirado et al , 2016).

La convivencia escolar desde este enfoque debe ser estudiada a partir de estas características, en la cual confluyen factores de carácter social, psicológico y educativo y del que no se pueden desligar los acontecimientos que pudieran ser amenaza para el bienestar de ésta, tales como problemas disciplinarios, maltrato entre iguales, cyberacoso, una realidad cambiante que en múltiples ocasiones no se sabe cómo abordar, entre otros fenómenos (Calvo, Leal y Roldan, 2006; Pedrero, 2011; Gómez-Jarobo, 2015).

Autores como Córdoba et al, (2016), mencionan que a partir de los diversos estudios realizados acerca de la convivencia escolar se ha establecido la pertinencia de su abordaje como factor para la mejora de la calidad de la educación. Por ello uno de los grandes retos que se tiene desde la escuela del siglo XXI es el desarrollo de su gestión afrontando fenómenos socialmente visibles como, el acoso escolar, la disolución de la autoridad docente, la crisis en materia de principios y valores éticos y el aumento de los niveles de violencia incluida la de género, la homofobia y racismo (Del Rey & Ortega, 2007; Conde, 2012; Carbajal, 2013).

El termino gestión es entendido como “(...) la capacidad de anticipar un efecto, la adecuación a los propósitos y el hecho de cubrir las necesidades de aquellos a los que afecta” (Funes, 2009. p.11). Sin embargo, en el caso de la gestión educativa, este concepto debe estar encaminado a una acción global que garantice los propósitos educativos al interior de las instituciones, reconociendo en ella su potencia como generadoras de conocimientos y su condición creativa, así como su especificidad en la experiencia pedagógica (Pérez-Ruíz, 2014).

Surge entonces el concepto de Gestión de la Convivencia Escolar y el desarrollo fructífero de estudios científicos que abordan el tema mencionando el impacto positivo que ésta puede generar (Mena, Becerra & Castro, 2011). La Gestión de la Convivencia Escolar corresponde por tanto a una gestión administrativa de ordenamiento de las relaciones en las instituciones educativas que debido a su carácter complejo y multidimensional debe contar con un marco riguroso de planificación y evaluación incluyendo igualmente metas de aprendizaje social, afectivo y ético (Conde et al, 2015).

Debido a su importancia se vislumbran nuevos horizontes de investigación para su estudio, orientados al diseño de planes y programas innovadores, partiendo de la perspectiva de su gestión eficaz para lo que resulta necesario reconocer su estado inicial (Funes, 2009; Ortega Ruíz, 2016). Evaluar la gestión de la Convivencia Escolar por tanto complementa y mejora las evaluaciones de la calidad educativa, debido a que si solo se promueve la evaluación académica,

todos los estímulos, esfuerzos y recursos serán orientados de forma desequilibrada hacia determinados esfuerzos institucionales. Así mismo es importante destacar que desde los postulados que abordan la calidad educativa se encuentran múltiples disyuntivas y las políticas establecidas y puestas en marcha intentan responder a las características del siglo XXI (Carrasco, 2009; Barros Moncada, 2017).

Con base a los estudios sobre la Gestión de la Convivencia Escolar se han desarrollado trabajos que permiten el reconocimiento estructural y parcial de la misma a partir de modelos de calidad (Tirado et al, 2016). Una de estas propuestas en el reconocimiento de la Gestión de la convivencia es el apoyado en el modelo EFQM, el cual es un modelo de Excelencia europeo diseñado por la European Foundation for Quality Management, para todo tipo de organizaciones, basado en la autoevaluación, orientado a los resultados y enfocado en el cliente, que busca una gestión de la calidad por procesos y cuenta con la participación de todos los miembros de la organización con un enfoque sistémico. Este modelo no tiene como objetivo la certificación ni acreditación de la organización, la misma organización realiza su proceso de autoevaluación decidiendo si requiere o no apoyo externo, siempre y cuando el coordinador del mismo tenga experiencia en el modelo.

Mell Farrar (2000) es uno de los autores que ha hecho mención de lo beneficioso de este modelo en las organizaciones educativas, brindándole herramientas para la formación de una cultura de evaluación continua y convirtiéndose en una guía para este proceso,

apuntando con ello a lograr la gestión eficaz de la convivencia escolar a partir de la reflexión interna y el desarrollo organizativo. El modelo EFQM contiene una serie de criterios claves que son la base de su esquema, los cuales se dividen en criterios agentes y criterios resultados. Se establece que los ***criterios resultados*** referidos a la satisfacción de los clientes, satisfacción del personal y el impacto en la sociedad de una organización se logra a través de ***criterios agentes*** como: Liderazgo, Políticas y Estrategias, Gestión del personal, Gestión de Recursos, Gestión de Procesos. (Conde et al, 2015).

### **3. METODOLOGIA**

El presente estudio fue realizado con un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional-transversal, el cual permite establecer la posible asociación entre variables o los grados de asociación entre las mismas. (Hernández, Fernández y Batista, 2010). Así, en este tipo de investigación de nivel comprensivo no solo se perciben características explícitas o menos explícitas de un fenómeno o evento, sino que se establecen las conexiones entre diversos eventos para poder dar explicaciones, que permitan anticipar situaciones, planificar o proponer posibles transformaciones.

#### **3.1. Población y Muestra**

La población estuvo constituida por los miembros del Comité de Convivencia Escolar –CCE de la totalidad de las instituciones

educativas de carácter oficial del municipio de Malambo-Atlántico-Colombia (13). Participaron un total 87 personas, de los cuales el 8% son rectores, un 14,9% a representantes de los docentes, un 17,2%, representantes de bienestar estudiantil, un 16,1% representantes de los padres de familia, un 13,8% representantes de estudiantes y el 12,1% miembros salientes y en empalme del CCE. En relación al tiempo de permanencia en el CCE, se encuentra que el mayor porcentaje de participantes tiene menos de 12 meses en el mismo. En relación al género de los y las participantes, un porcentaje del 78% corresponden al género femenino y un 21% al género masculino y en cuanto a la ubicación geográfica, el 87% de los participantes del estudio pertenecen a instituciones ubicadas en la cabecera municipal.

### **3.2. Técnicas e instrumentos:**

Para evaluar la gestión de la convivencia escolar se utilizó un cuestionario tipo Likert diseñado por Conde (2012) basado en la estructura del modelo de la European Foundation for Quality Management - EFQM, adaptado al medio educativo y a la Gestión de la convivencia escolar con una confiabilidad obtenida de 0.972. Es pertinente aclarar que este no deja de ser un instrumento que por sus características puede generar resultados parciales y que los autores manifiestan que el fenómeno de convivencia escolar puede ser abordado por diversas vías metodológicas y a partir de la multiplicidad de dimensiones que no aspiran a ser agotadas en esta postura teórica y metodológica (Tirado et al, 2016).

El cuestionario cuenta con 109 afirmaciones que responden a las nueve (9) criterios y permite el acercamiento estructural y global de la gestión de la convivencia escolar. Cada una de estas dimensiones queda integrada por una serie de indicadores a valorar a través de una escala tipo likert con valores comprendidos entre 1 y 4, siendo 1 nada, 2 algo, 3 bastante y 4 mucho, incluyendo también la opción no sabe/no contesta. Estos valores hacen referencia a la frecuencia con que las personas perciben que se realizan cada una de las acciones propuestas a modo de indicadores.

Para su aplicación en contexto colombiano, se realizó un proceso de adaptación validado por expertos temáticos y un pilotaje con una muestra de actores pertenecientes a comités de convivencia escolar de otro ente territorial, logrando el ajuste de ítems y teniendo en cuenta la normatividad y organización en Colombia de esta gestión. Se hizo un análisis de confiabilidad del instrumento adaptado logrando un Alfa Crombach de 0,954.

### **3.3. Análisis de datos**

Para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS versión 24. En primera instancia se hicieron análisis descriptivos de la variable y sus criterios, utilizándose medidas de tendencia central. En una segunda parte del análisis de los datos, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para el establecimiento de relaciones entre los criterios o dimensiones de la variable y para

establecer la relación positiva se realizó el análisis del coeficiente de determinación  $r^2$ , el cual explica la relación entre los criterios.

#### **4. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De manera general se puede mencionar que para los criterios liderazgo, planificación, gestión del personal, gestión de los recursos, procesos, satisfacción de los familiares y estudiantes, satisfacción del personal de la institución, impacto en la sociedad, resultados de la implementación del manual de convivencia y acciones para la mejora de la convivencia escolar, y el resultado final para cada institución, las tres medidas de tendencia central arrojaron coincidencia, por lo cual es posible afirmar que son paramétricas.

Analizando de manera minuciosa cada uno de los criterios, se encuentra que las dimensiones liderazgo, planificación, gestión del personal, procesos, satisfacción de los familiares y estudiantes, satisfacción del personal de la institución, resultados de la implementación del manual de convivencia e impacto en la sociedad, los valores arrojados fueron iguales a 3 “bastante”, con lo cual se identifica una percepción positiva frente a las acciones que impactan en la gestión de la convivencia escolar. Sin embargo, para los criterios de recursos y el resultado final para cada institución encontramos que las medidas de tendencia central arrojan resultados de 2 “Algo”, identificando con ello una percepción desfavorable en los procesos de

la gestión de los recursos, que impacta en los resultados finales de las instituciones.

Los datos que no presentan homogeneidad son los referidos a los criterios de gestión del personal (1,009), Satisfacción de los representantes de los familiares y representantes de los estudiantes (clientes) frente a las acciones y el manual de convivencia escolar (1,516) y recursos (0,900).

Tabla 1. Estadísticos aplicados para los criterios de la Evaluación de la Gestión para la Convivencia Escolar

Estadísticos	Liderazgo	Planificación y estrategia	Gestión del personal	Recursos	Procesos	Satisfacción del personal	Impacto en la sociedad	Resultados de la implementación de acciones para la mejora	Satisfacción de los familiares y estudiantes
Media	2,8	2,8	2,5	2,5	2,7	2,8	2,6	2,8	2,9
Moda	3	3	3	2	3	3	3	3	3
Desv. Estándar	0,791	0,841	1,009	0,900	0,788	0,633	0,657	0,795	1,516
Varianza	0,625	0,708	1,018	0,809	0,621	0,400	0,431	0,632	2,299

Fuente: Datos de estudio

### **Análisis particulares de los criterios estudiados**

En el criterio *Liderazgo*, que hace referencia al comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y el comité de convivencia escolar en su papel de guía de la institución educativa en los procesos de gestión de convivencia, Los resultados arrojan que los participantes consideran que la labor por parte de los directivos y los miembros del

comité de convivencia escolar es positiva en mayor medida, siendo el porcentaje de 52,87% correspondiente a la valoración de la opción “Bastante” y un 18% para la opción “Mucho”. Sin embargo existe un porcentaje de los participantes que tiene una percepción tendiente a reflejar debilidades en cuanto al comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y del comité de convivencia escolar frente a la gestión de la convivencia escolar reflejado ello en un 22,99% para la opción “algo” y en menor porcentaje (5,75%) se refleja la frecuencia para la opción “No sabe, no responde”. Las percepciones más negativas frente al liderazgo están dadas por los rectores de las instituciones, representantes de docentes, representantes de bienestar estudiantil y representantes de estudiantes.

En el criterio ***planificación y estrategia*** referente a la programación sobre la gestión de la convivencia escolar, las frecuencias apuntan a “bastante” en un 42,53% y un 20,69% para la opción “mucho”, con lo cual se puede inferir una percepción mayormente positiva para esta dimensión, sin embargo, un porcentaje muy importante no considera que las acciones sean debidamente planificadas indicando un 31% la opción “Algo” seguido de un porcentaje del 5,75% en la opción “nada”. Quienes poseen mejor percepción en cuanto a la planificación y las estrategias, son los coordinadores y los que peor percepción tienen de este criterio son los docentes.

Para el criterio de ***gestión del personal*** la cual hace referencia al aprovechamiento con respecto a las aptitudes de su personal para el

manejo de la convivencia escolar, un 34,4 % lo valora en Bastante y un 19,5% en Mucho, correspondiente al 54% de respuestas con reporte de favorabilidad, sin embargo el porcentaje restante no tiene esta misma percepción. Los docentes son el grupo que menos favorabilidad muestra en sus respuestas, seguidos de los coordinadores de convivencia.

Respecto al criterio de gestión de **Recursos**, que hace referencia al aprovechamiento de los recursos y apoyos para el mejoramiento de la convivencia escolar, se observa que la opción de respuesta “algo” fue escogida en un 40,23%, con lo cual se puede identificar una percepción negativa, así como un 13,79% que se ubican en la opción “nada”. La opción “bastante” fue escogida por un 32,18% de los participantes observándose una dispersión alta en las respuestas. Las percepciones negativas en su mayoría son expresadas por los docentes y un grupo de coordinadores de convivencia. Sin embargo 8 de los participantes con rol de coordinador optan por la opción “bastante” y la opción “mucho”, lo cual pone de manifiesto posibles diferencias entre las instituciones.

En el criterio gestión de **Procesos**, el cual valora el proceder y actuar que se tiene en las instituciones educativas frente a las estrategias para la gestión de las convivencias y el manual de convivencia escolar, un 55,17% del porcentaje apunta a la opción de respuesta “bastante”, y un 12,64% escoge la opción “mucho” con lo cual se puede afirmar que la percepción es positiva frente a los procesos que se dan en las instituciones.

Desde el Modelo EFQM es a través de los criterios antes señaladas que una organización en este caso, una institución educativa puede conseguir la satisfacción del personal, tener mejor impacto en la sociedad y obtener resultados en la implementación del manual de convivencia y acciones para la mejora de la convivencia escolar. Considerando estos criterios como los agentes que pueden producir los resultados que se enuncian a continuación.

En la evaluación del criterio de *Satisfacción del personal*, que hace referencia a la valoración que hace el personal de las estrategias y la eficacia del manual de convivencia escolar, muestra que un 60,9% escogieron la opción “bastante”, un 26% de los participantes escogieron la opción “Algo”. Con lo cual es posible interpretar que los participantes se encuentran satisfechos con las estrategias y el manual de convivencia de las instituciones educativas participantes. En el análisis por rol desempeñado parece importante resaltar que 5 de los 15 coordinadores de convivencia no se sienten satisfechos con esta gestión, al igual que 5 de los 12 representantes de los estudiantes.

Respecto al criterio *Impacto en la sociedad*, que hace referencia a los resultados que tienen las estrategias y el manual de convivencia en el entorno de las instituciones se encontró que los porcentajes apuntan a las opciones “Bastante” (47,13%) y “Algo” (43,63%), por lo tanto no se observa una tendencia clara hacia una percepción positiva de este criterio; siendo muy bajos los porcentajes de respuesta para las opciones de “mucho” con un 6,90% y “algo” con un 2,30%. Analizando esta percepción de acuerdo al rol, se identifica

que tanto los coordinadores como representantes docentes y padres de familia coinciden en que las mayores frecuencias se ubiquen en la opción “bastante”, con una percepción positiva. Sin embargo, los representantes de bienestar estudiantil y los representantes estudiantiles una tendencia hacia una percepción negativa.

En el criterio ***Resultados de la implementación del manual de convivencia y acciones para la mejora de la convivencia escolar***, referido a los efectos que tiene el manual de convivencia y las acciones ejercidas en la convivencia escolar, la valoración realizada por los participantes en mayor porcentaje giran en torno a la opción “bastante” con un 58,62%, y mucho en un 17,24% con lo cual se evidencia una percepción positiva acerca de estos resultados. Este resultado fue muy homogéneo en los grupos de participantes

Por último, se establecen los porcentajes para las respuestas generadas en el criterio ***Satisfacción de los clientes***, referido al grado de satisfacción de los representantes de padres de familia y estudiantes como beneficiarios de las acciones y del manual de convivencia escolar de las instituciones. Encontrando que el mayor porcentaje de respuestas están direccionadas a la opción “bastante” (68,89%) por lo que se puede inferir que los clientes (padres de familia y representante de estudiantes) poseen una percepción positiva frente a las acciones establecidas para el mejoramiento y la calidad de la convivencia escolar y de los beneficios del manual de convivencia.

### **Análisis correlacional entre criterios del Cuestionario de Evaluación para la Gestión de la Convivencia Escolar.**

Para el análisis de resultados se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, debido al uso de variables con rango, es decir, el número de orden que se le da a cada observación de la variable dentro de los datos recolectados (Camacho, 2008). En este caso los rangos van de 0 a 4, donde 0 es igual a “no sabe, no responde”; 1 es igual a “Nada”, 2 es igual a “algo”; 3 es igual a “bastante”; 4 “Mucho”.

A continuación se presenta la Tabla No. 2 de correlación Pearson para los datos del cuestionario de Evaluación de la Gestión de la Convivencia Escolar, en donde (\*) es igual a una correlación Significativa al 0.05 (bilateral), \*\* Significativa al 0.01 (bilateral). Se denota en los resultados una clara relación positiva entre las puntuaciones obtenidas para los criterios de liderazgo-planificación y estrategia, liderazgo-gestión del personal, liderazgo-recursos, liderazgo-procesos, planificación y estrategia- gestión del personal, planificación y estrategia-recursos, Planificación y estrategia-Procesos, Gestión del personal- Recursos, Recursos- Procesos, Procesos- Gestión del personal, Procesos- Recursos, Procesos-Satisfacción del personal, Procesos- Implementación.

Es importante resaltar de igual manera que no se encontraron correlaciones entre los roles que tienen los miembros del comité de gestión de la convivencia escolar con los resultados de los criterios, mismo fenómeno que se presentó con la variable de tiempo de

participación en el comité de convivencia escolar, género y satisfacción de los familiares y estudiantes.

Tabla No. 2. Correlación r de Pearson para las dimensiones del cuestionario de evaluación para la gestión de la convivencia escolar

	Rol desempeñado dentro del Comité de convivencia	Tiempo de participación en el Comité de Convivencia	Género	Ubicación geográfica	Liderazgo	Planificación y estrategia	Gestión de Personal	Recursos	Procesos	Satisfacción de personal	Impacto en la sociedad	Resultados de la implementación del Manual de convivencia y acciones para la mejora de la convivencia escolar	Familiares	Total
Institución	,019	,007	,063	,322**	,086	,029	,020	,071	,168	,259**	,325**	,149	-,220	,171
Rol desempeñado dentro del Comité de convivencia	1,000	-,206	,094	,061	-,006	-,017	,047	-,004	-,006	,022	,040	,049	-,021	,157
Tiempo de participación en el Género	-,206	1,000	-,098	,039	,049	,147	-,116	,080	,225*	,177	,161	,141	,084	-,061
Género	,094	-,098	1,000	-,217*	,039	-,022	-,034	,026	-,083	,028	-,017	-,066	,120	-,017
Ubicación geográfica	,061	,039	-,217*	1,000	,116	,174	,086	,088	,181	,209	,246*	,119	-,022	,202
Liderazgo	-,006	,049	,039	,116	1,000	,732**	,625**	,758**	,736**	,465**	,375**	,525**	,110	,776**
Planificación y estrategia	-,017	,147	-,022	,174	,732**	1,000	,758**	,890**	,797**	,585**	,399**	,585**	,176	,852**
Gestión de personal	,047	-,116	-,034	,086	,625**	,758**	1,000	,778**	,608**	,341**	,391**	,401**	,227	,746**
Recursos	-,004	,080	,026	,088	,758**	,890**	,778**	1,000	,822**	,570**	,436**	,548**	,146	,869**
Procesos	-,006	,225*	-,083	,181	,736**	,797**	,608**	,822**	1,000	,703**	,586**	,738**	,213	,879**
Satisfacción de personal	,022	,177	,028	,209	,465**	,585**	,341**	,570**	,703**	1,000	,559**	,660**	,130	,676**
Impacto en la sociedad	,040	,161	-,017	,246*	,375**	,399**	,391**	,436**	,586**	,559**	1,000	,582**	-,026	,558**
Resultados de la implementación del Manual de convivencia y acciones para la mejora de la convivencia escolar	,049	,141	-,066	,119	,525**	,585**	,401**	,548**	,738**	,660**	,582**	1,000	,257	,755**
Familiares	-,021	,084	,120	-,022	,110	,176	,227	,146	,213	,130	-,026	,257	1,000	,189
Total	,157	-,061	-,017	,202	,776**	,852**	,746**	,869**	,879**	,676**	,558**	,755**	,189	1,000

Fuente: Datos de estudio

Para establecer la relación positiva se realizó el análisis del coeficiente de determinación  $r^2$ , el cual explica la relación entre los criterios. Se explican a continuación las relaciones más significativas encontradas. Para el criterio de Liderazgo éste se encuentra relacionado con los criterios de planificación, gestión de personal, recursos y procesos. En cuanto a la planificación el 53% de los cambios en este criterio son explicados por el liderazgo ejercido en las instituciones.

Un 39% de los resultados en la gestión del personal también se debe a la forma como este sea ejercido. En cuanto al manejo de los recursos, la manera como se asuma el liderazgo determinará en un 57% el manejo de éstos para la convivencia. Otro factor que aparece relacionado con el liderazgo es el de los procesos indicando que la gestión de actividades que permiten lograr mejoras en la convivencia depende en un 54% del mismo.

El criterio de la planificación estratégica dependen en un 57% del aprovechamiento que se haga de las aptitudes del personal para la mejora de la convivencia (Gestión del personal) y definitivamente el 79% de la planificación estratégica depende de los recursos con los que cuenta la institución.

En cuanto al criterio Procesos, éste está influido en un 64% por la Planificación que se realiza en las instituciones educativas, el 68% de los cambios generados en los procesos institucionales dependerá de los recursos con los que cuenta la institución y el 49% de los cambios que se dan en la satisfacción del personal son explicados por los

procesos que permiten lograr mejoras en la convivencia escolar. Finalmente el 54% de los efectos que tiene el manual de convivencia y las acciones ejercidas en la convivencia escolar son explicados por los Procesos desarrollados en las instituciones.

Tabla 3. Coeficiente de determinación para las dimensiones del cuestionario de evaluación de la gestión de la convivencia escolar

<b>Variable</b>	<b>Variable</b>	<b>Coeficiente de determinación</b>
Liderazgo	Planificación y estrategia	0,53
Liderazgo	Gestión del personal	0,39
Liderazgo	Recursos	0,59
Liderazgo	Procesos	0,41
Planificación y estrategia	Gestión del personal	0,57
Planificación y estrategia	Recursos	0,79
Planificación y estrategia	Procesos	0,63
Gestión del personal	Recursos	0,6
Recursos	Procesos	0,79
Procesos	Gestión del personal	0,36
Procesos	Recursos	0,68
Procesos	Satisfacción del personal	0,49
Procesos	Implementación	0,54

Fuente: Datos de estudio

## 5. CONCLUSIONES

Este estudio explora la aplicación en el contexto colombiano de la evaluación de la convivencia escolar desde el Modelo European

Foundation Quality Management – EFQM adaptado por Tirado et al (2016). El objetivo fue analizar la gestión de la convivencia escolar en las instituciones educativas y establecer las relaciones existentes entre los criterios propuestos por este modelo. A partir de los resultados derivados de esta investigación se discuten los principales resultados obtenidos.

En primera instancia se muestra la conveniencia de los criterios del modelo EFQM en la evaluación de la variable, siempre y cuando se realice la adaptación al contexto colombiano. Se establece la utilidad y pertinencia de la escala a los procesos de autoevaluación y mejoramiento continuo de las instituciones educativas en la gestión de la convivencia escolar ya que permite la identificación de procesos que indican las posibilidades reales y dificultades de cada una de las instituciones, que al momento de ser analizadas pueden convertirse en el punto de inicio para la organización de planes y programas de mejoramiento.

Entre los hallazgos realizados en el presente estudio se hace relevante, indicar que los miembros de los CCE de las instituciones participantes en mayor medida tiene un año de permanencia en el mismo. Esto no resulta del todo conveniente ya que éstos requieren de una inducción y una continua formación para el fortalecimiento de sus aptitudes que les permitan su participación activa, eficaz y eficiente en los procesos de planeación, organización de las estrategias, y mejora continua de la gestión de la convivencia escolar , lo que puede afectar

la continuidad de los procesos que se inician (Nail Kröyer, Gajardo Aguayo y Muñoz Reyes, 2012).

De manera general en los resultados obtenidos, la mayoría de los criterios propuestos en el modelo EFQM, presentan homogeneidad. Exceptuando los criterios de gestión del personal, Satisfacción de los clientes (representantes de los familiares y representantes de los estudiantes) frente a las acciones y el manual de convivencia escolar y recursos. Se puede interpretar que la percepción que tienen los participantes en las dimensiones destacadas anteriormente no tiene consenso y que por tanto existe una variación en la percepción entre positivo y negativo en dichos criterios. Por otro lado un importante resultado indica que el criterio de Gestión de Recursos es el que tiene menos favorabilidad junto con el de Resultado final, a partir de lo cual se puede interpretar que los procesos de gestión de recursos, pueden estar impactando de manera negativa en los resultados finales de las instituciones.

El criterio de gestión del personal fue valorado de manera negativa refiriéndose al poco aprovechamiento de las aptitudes del personal, especialmente de parte de los docentes, quienes en porcentajes importantes pusieron de manifiesto la necesidad de mayor participación e inclusión de la comunidad educativa y del cuerpo docente, atendiendo a que ellos tienen una responsabilidad social y ética con la formación de los estudiantes. Aunque es el rector o docentes administrativos (coordinadores) quienes lideran y gestionan los proyectos o estrategias de gestión de la convivencia escolar, ésta

debe contar con la participación activa de coordinadores, administrativos y cuerpo docente para que a través de un trabajo mancomunado se fortalezca y apoyen las funciones y la gestión escolar del rector como representante legal de la institución.

En referencia al criterio de satisfacción de los clientes (estudiantes y padres de familia), la gestión del personal y los recursos, se encontró dispersión en las respuestas que dieron los participantes, esto puede deberse a las particularidades en la gestión de cada institución y al liderazgo ejercido en las mismas y que si bien en los hallazgos de la presente investigación se dio que un porcentaje alto de los participantes tiene una percepción positiva del comportamiento y la gestión realizada por los directivos docentes, un porcentaje de la muestra manifiesta percepciones negativas, los cuales pueden estar indicando concepciones distintas a cerca de la convivencia, factor este que puede influir en los resultados. Peña et al (2015) plantean éste como un escenario digno de ser estudiado ya que las concepciones que se tengan sobre la misma pueden interferir con la gestión debido a las contradicciones que puedan generarse.

En relación con el criterio de satisfacción de los clientes, se encontró que estos tienen una percepción positiva acerca de las estrategias implementadas y el manual de convivencia escolar, lo cual es muy importante atendiendo a que estudios realizados indican que éste criterio aporta positivamente al clima escolar (Del Rey, Casas & Ruiz , 2017) siendo el resultado de las percepciones de los miembros

de la comunidad educativa y de las relaciones que se establecen entre ellos (Hernández Mendoza & Rico Ballesteros, 2014).

Las relaciones que pudieron establecerse entre los criterios permiten observar esta evaluación como un sistema en que todos los procesos y actores están implicados, así el Liderazgo ejercido en la gestión de la convivencia escolar determinara de una u otra manera la planificación, la gestión de personal, la asignación y manejo de los recursos, los procesos en las instituciones educativas. Se identifica éste como uno de los criterios determinantes, siendo necesario que cada institución establezca cómo se estará direccionando y de qué manera la convivencia escolar.

Como criterio de calidad la planificación estratégica en la gestión se verá o no favorecida por la adecuada gestión que se haga del personal y del aprovechamiento de sus aptitudes como también y muy importante de los recursos que se asignen o con que se cuenten para este objetivo.

Se concluye de igual manera que los Procesos en una institución están influidos por la planificación de los mismos, los recursos y muy importante por la planificación que se haga de manera conjunta para la mejora de la convivencia en las instituciones, cuyos resultados no pueden deberse a la improvisación ni a acciones aisladas de alguno de sus miembros.

El proceso de gestión de la convivencia escolar requiere de una planeación que permita la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa, docentes, padres de familia, estudiantes y docentes directivos quienes requieren de formación permanente para que puedan brindar a la comunidad educativa estrategias innovadoras para su abordaje.

De la misma manera que los autores originales del instrumento, concluimos que se constituye como tal en una herramienta para la exploración, evaluación y autoevaluación de la gestión convivencia escolar, sin la aspiración de agotar el análisis de estos resultados desde otras metodologías y posturas teóricas que amplíen su comprensión y permitan iluminar la calidad en este componente. La herramienta identifica los avances y las dificultades en las instituciones de manera sistemática y comprendiéndola de manera integral, pudiéndose favorecer así planes de mejoramiento atinados y que partan de realidades y del concurso de todos.

## **6. REFERENCIA DOCUMENTALES**

- BARROS-MONCADA, Melisa. 2017. Entendiendo la calidad desde el discurso educativo. **Escenarios Humanos**, 2017, Vol. 1, No 2. Disponible en: <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/eschum/article/view/2925>. Consultado 3.04.2018. Consultado 3.05.2018
- CALVO-MORA, Arturo; LEAL, Antonio y ROLDÁN, José. 2006. Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. **Quality Assurance in Education**, Vol. 14, No. 2: 99-122. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/09684880610662006>. Consultado 3.05.2018.

- CARBAJAL PADILLA, Patricia. 2013. Convivencia democrática en las escuelas. Apuntes para una reconceptualización. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, Vol. 14, No. 6: 13-35. Disponible en [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol6-num2/RiEE\\_6.2.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol6-num2/RiEE_6.2.pdf). Consultado 5.05.2018.
- CARRASCO, Alvaro. 2009. ¿Cómo evaluar la convivencia escolar? La mirada desde los estudiantes. **Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa**, Vol. 2, No. 6: 258-271. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3038090>. Consultado 27.04.2018.
- CONDE VÉLEZ, Sara. 2012. Estudio de la gestión de la convivencia escolar en centros de Educación Secundaria de Andalucía: una propuesta de evaluación basada en el Modelo EFQM. **Tesis doctoral**, Doctorado en educación, Universidad de Huelva, España. Disponible en [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6438/Estudio\\_de\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_convivencia.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/6438/Estudio_de_la_gestion_de_la_convivencia.pdf?sequence=2) Consultado 3.10.2016
- CONDE VELEZ, Sara., AZAUSTRE, Carmen y DELGADO, Manuel. 2015. Análisis Integral de la Gestión de la Convivencia Escolar. Una Propuesta de Evaluación. **International Journal for 21st Century Education**, Vol. 2, No. 205: 39-59. Disponible en <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/ij21ce/article/download/4260/4028>. Consultado 27.04.2017. Consultado 10.04.2017.
- CÓRDOBA, Francisco., DEL REY, Rosario y ORTEGA-RUIZ, Rosario. 2014. Convivencia escolar en España: una revisión histórico-conceptual. **Revista Confluencia**, Vol. 2, No. 2: 199-221. Disponible en [http://www.convivenciaescolar.net/docs/publicaciones/Publicaciones\\_otros\\_autores/Cordoba.%20F.,%20Del%20Rey.%20R.%20y%20Ortega.%20R.%202014.%20Convivencia%20escolar%20en%2020Espana.%20Una%20revisión%20historico-conceptual.pdf](http://www.convivenciaescolar.net/docs/publicaciones/Publicaciones_otros_autores/Cordoba.%20F.,%20Del%20Rey.%20R.%20y%20Ortega.%20R.%202014.%20Convivencia%20escolar%20en%2020Espana.%20Una%20revisión%20historico-conceptual.pdf). Consultado 23.05.2017.
- CÓRDOBA-ALCAIDE, Francisco., ORTEGA RUÍZ, Rosario y NAIL KRÖYER, Oscar. 2016. **Gestión de la convivencia y afrontamiento de la conflictividad escolar y el bullying**. RIL Editores, Santiago de Chile ( Chile).
- DEL REY, Rosario y ORTEGA, Rosario. 2007. Violencia escolar: claves para comprenderla y afrontarla. **Escuela Abierta**. Vol. 10: 77-89.

- Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2520028>  
Consultado 04.11.2017.
- DEL REY, Rosario., CASAS, Jose Antonio y ORTEGA RUIZ, Rosario.  
2017. Desarrollo y validación de la Escala de Convivencia Escolar.  
**Universitas Psychologica**, Vol. 16 No. 1: 1-11. Disponible en Doi:  
<http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.dvec>. Consultado  
[23.05.2017](http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.dvec).
- FUNES, Silvana. 2009. **Gestión eficaz de la convivencia en los centros educativos**. Ed. Wolters Kluwer, Madrid (España)
- GÓMEZ JAROBÓ, Inmaculada. 2015. Situación Actual y Propuestas sobre la Formación del Profesorado para la Convivencia. **Revista Opción**. Vol. 1, No. 31: 878-894. Disponible en <http://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/20155/20079>. Consultado 27.04.2017.
- HERNANDEZ MENDOZA, Katty y RICO BALLESTEROS, Reinaldo. 2014. El clima escolar como elemento fundamental de la convivencia en la escuela. **Revista Escenarios**, Vol 12, No. 2: 7-18. Disponible <http://dx.doi.org/10.15665/esc.v12i2.311> Consultado 04.03.2017.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto ; FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BATISTA LUCIO, Pilar. 2010. **Metodología de la investigación**. McGRAW-HILL, Mexico (Mexico).
- MARTINEZ, Dennys; CHAMORRO, Candy y GRAVINI, Marbel. 2017. Convivencia escolar: Desde una perspectiva educativa y social. En M. Gravini-Donado; J. Marín-Escobar y S. Falla-Barrantes (Comp.), **Aportes a la calidad educativa desde la investigación** (pp. 61-88). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia). Disponible en <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/123456789/1769/LIBRO%20APORTES%20A%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20WEB.pdf?sequence=1> Consultado 06.04.2018.
- MAURY MENA, Sara., MARÍN-ESCOBAR, Juan., ORTIZ- PADILLA, Myriam., y GRAVINI DONADO, Marbel. (2018). Competencias genéricas en estudiantes de educación superior de una universidad privada de Barranquilla Colombia, desde la perspectiva del Proyecto Alfa Tuning América Latina y del Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN). **Revista Espacios**. Vol.39, No. 15:

- 1-12. Disponible en <http://www.revistaespacios.com/a18v39n15/a18v39n15p01.pdf>. 04.05.2018.
- MELL, Farrar. 2000. Structuring Success: a Case study in the Use of the EFQM Excellence Model in School Improvement. **Total Quality Management**. Vol. 11, No. 4-6: 691-696. Disponible en <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544120050008084> Consultado 04.11.2016.
- MENA, Isidora; BECERRA, Sandra y CASTRO, Pablo. 2011. Gestión de la convivencia escolar en Chile: Problemáticas, anhelos y desafíos. En J. Redondo y J. Catalán (Ed.), **Psicología Educacional: Proponiendo rumbos, problemáticas y aportaciones** (pp. 81-112). Disponible en <http://redcreandoconvivencia.uchile.cl/wp-content/uploads/2016/03/1.1.rec-otras-instituciones-nacionales.pdf> Consultado 06.03.2017.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. 2013. **Ley N°1620. Ley de convivencia escolar**. Colombia.
- NAIL KRÖYER, Oscar., GAJARDO AGUAYO, Jorge, y MUÑOZ REYES, Maximo. 2012. La técnica de análisis de incidentes críticos: Una herramienta para la reflexión sobre prácticas docentes en convivencia escolar. **Psicoperspectivas**. Vol 11, No. 2: 56-76. Disponible en : <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/204/234> Consultado 06.03.2017.
- ORTEGA RUÍZ, R. (2016). Gestión de la convivencia y afrontamiento de la conflictividad escolar y el bullying. En F. Córdoba-Alcaide; R. Ortega Ruíz y O. Nail Kröyer ( Ed.) **Gestión de la convivencia y afrontamiento de la conflictividad escolar y el bullying** (págs. 11-13). RIL editores, Santiago de Chile (Chile).
- PEDRERO, Encarnación. 2011. La situación de la convivencia escolar en España: análisis del estudio estatal sobre convivencia escolar en la Educación Secundaria Obligatoria. En J. J. Leiva y R. Borrero (Eds.), **Interculturalidad y Escuela: Perspectivas pedagógicas en la construcción comunitaria de la escuela intercultural** (pp. 13-39). Octaedro: Barcelona (España).
- PEÑA FIGUEROA, Paula; RAMÍREZ SÁNCHEZ, Jacqueline; SÁNCHEZ PRADA, Jacqueline. 2016. Concepciones y modelo de

gestión sobre convivencia escolar de directivos y docentes de instituciones educativas del sector público y privado. Obtenido de: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QLtay5oFILwJ:ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2524/tesis%20concepciones%20%2520y%20modelos%20de%20la%20convivencia%20escolar%20jramirez-JSanchez%20y%20PPe%25C3%25B1a%20%25202015.pdf%3Fsequence%3D1+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>  
Consultado 10.04.2017

PEÑALVA-LÓPEZ, Antonia; HERNÁNDEZ-PRADOS, M. Ángeles; GUERRERO-ROMERA, Catalina. 2013. La gestión eficaz del docente en el aula. Un estudio de caso. **Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado**. Vol. 16, No. 2: 77-92. Disponible en: <http://revistas.um.es/reifop/article/view/180931>

PÉREZ-RUIZ, Abel. 2014. Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. **Educación y educadores**. Vol. 17, No. 2: 357-369. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83432362009>. Consultado 10.04.2017.

QUINTERO-CORZO, Josefina; MUNÉVAR-MOLINA, Raúl y MUNÉVAR-QUINTERO, Fabio. 2015. Ambientes escolares saludables. **Revista de Salud Pública**. Vol. 17: 229-241. Disponible en: <https://www.scielo.org/article/rsap/2015.v17n2/229-241/>  
Consultado 26.05.2017

TIRADO MORUETA, Ramón; CONDE VÉLEZ, Sara. 2016. Análisis estructural de la gestión de la convivencia escolar en centros de buenas prácticas de Andalucía (España). **Educación XX1**. Vol. 19, No 2. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/706/70645811006/>. Consultado 10.04.2017.



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

**opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 34, Especial N° 18, 2018

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.  
Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)