

# La Paz Integral desde la Delegación Administrativa del Consejo para la Convivencia Escolar (CONVIVE)

**Lara Valle, Mary Carmen**

La Paz Integral desde la Delegación Administrativa del Consejo para la Convivencia Escolar (CONVIVE)

Revista CoPaLa. Construyendo Paz Latinoamericana, vol. 8, núm. 17, 2023

Red Construyendo Paz Latinoamericana, Colombia

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=668173277004>

**DOI:** <https://doi.org/10.35600/25008870.2023.17.0272>

©Revista CoPaLa, Construyendo Paz Latinoamericana



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## La Paz Integral desde la Delegación Administrativa del Consejo para la Convivencia Escolar (CONVIVE)

Mary Carmen Lara Valle \*  
 Universidad Mexiquense del Bicentenario, México  
 mary-lara94@outlook.es

DOI: <https://doi.org/10.35600/25008870.2023.17.0272>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=668173277004>

 <https://orcid.org/0000-02-9696-8483>

Recepción: 31 Julio 2022

Aprobación: 26 Octubre 2022

### RESUMEN:

En todo ámbito laboral existen normas para regular el funcionamiento al interior, así como para establecer funciones un orden jerárquico y laboral, que permita a cada integrante realizar su trabajo de la mejor manera posible, respetando su función dentro de los códigos administrativos laborales. El presente artículo tiene por objetivo, describir los principales conflictos que se hacen presentes entre los servidores públicos que laboran en el Consejo para la Convivencia Escolar, para proponer, desde la perspectiva teórica y metodológica de paz integral, una guía de información que incluya el proceso de actividades, reglas y pautas específicas, que ayuden a gestionar los conflictos laborales, para prevenir que se conviertan en violencias.

**PALABRAS CLAVE:** Conflicto, etnoresiliencia, manual de procedimientos, paz integral, resiliencia.

### ABSTRACT:

In all workplaces there are rules to regulate the internal operation, as well as to establish functions a hierarchical and labor order, which allows each member to do their job to the best of their ability possible, respecting its function within the codes labor administrators. This article has for objective, to describe the main conflicts that are made present among public servants who work in the Council for School Coexistence, to propose, from the theoretical and methodological perspective of peace Integral, an information guide that includes the process of specific activities, rules and guidelines that help to manage labor conflicts, to prevent them from being turn into violence.

**KEYWORDS:** Conflict, ethno-resilience, procedures manual, comprehensive peace, resilience.

### INTRODUCCIÓN

Cada institución administrativa cuenta con sus propias normas y procedimientos en materia laboral, que permiten que cada persona realice las funciones asignadas a su ámbito de trabajo, lo cual contribuye a que las tareas laborales se realicen de manera funcional y equitativa, considerando las finalidades de cada uno. “La utilidad que tienen los manuales de procedimientos en las dependencias y organismos auxiliares de la Administración Pública Estatal es de suma importancia, debido a que se constituyen en instrumentos que auxilian en la inducción al puesto, así como en el adiestramiento y capacitación al personal; sirven para el análisis y revisión de los métodos y sistemas de trabajo, a fin de impulsar acciones de simplificación, mejora o reingeniería administrativa; son la base de los sistemas de control y evaluación interna, y permiten establecer estándares de calidad de los trámites y servicios gubernamentales” (Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, 2018, p. 5).

---

### NOTAS DE AUTOR

- \* El presente artículo cumple con los requisitos académicos y de publicación para la obtención del grado de Maestra en Ciencias para la Paz, establecidos en el acuerdo entre el Consejo para la Convivencia Escolar y la Universidad Mexiquense del Bicentenario.

En el caso particular del Consejo para la Convivencia Escolar (CONVIVE), derivado de la carga laboral y de no contar con un manual de procedimientos administrativos que incluya la información necesaria y útil sobre las funciones que realiza la misma instancia, además de las funciones de cada puesto de trabajo al interior del Consejo, de manera constante se generan confusiones, conflictos y problemas que de no ser atendidos de manera oportuna, pudieran desencadenar en violencias entre los servidores públicos involucrados.

El problema de la investigación que aquí se describe, encuentra su fundamento en los conflictos que se originan entre los servidores públicos que laboran en el Consejo para la Convivencia Escolar, de manera concreta, aquellos conflictos derivados de la falta de conocimiento a las tareas que se realizan de manera secuencial y cronológica para dar cumplimiento a una función o norma. Generando confusión, descontrol y faltas administrativas, al no conocer los diferentes procedimientos de tipo administrativo, lo que influye en el descontento entre algunos servidores públicos.

El hacer institucional, tiene que ver con unificar criterios que permitan la realización de labores a través de la sistematización de procedimientos. Pero ¿Cuáles son conflictos que se originan entre los servidores públicos que laboran en el Consejo para la Convivencia Escolar, derivados de no contar y con un manual de procedimientos interno? La presente investigación responde a la pregunta y propone una herramienta de información que incluya el proceso de actividades, reglas y pautas específicas, que prevengan que los conflictos entre servidores públicos busquen su pronta solución haciendo uso de la violencia.

Para su lectura, el artículo se divide en tres apartados. En el primero se aborda el contexto de la problemática desde la mirada normativa. El segundo apartado refiere al estado de la cuestión desde la dimensión del conflicto. El tercer apartado describe las matrices de datos con los principales conflictos manifestados entre servidores públicos que laboran en el CONVIVE, derivados por la falta de un manual de procedimientos. El cuarto apartado propone los elementos generales de un manual administrativo. El escrito cierra con las conclusiones y las referencias utilizadas.

## CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA DESDE LA MIRADA NORMATIVA

A consecuencia de las cargas de trabajo que se han tenido durante los últimos meses al interior del CONVIVE, no se brinda la información necesaria al personal de nuevo ingreso, lo que genera confusión, descontrol y faltas administrativas al no conocer cuáles son los diferentes procedimientos de tipo administrativo que se llevan al interior de la delegación administrativa las cuales influyen en las demás áreas del CONVIVE. Tales como, horas de trabajo, jornada laboral, registro de asistencia, horario para comida, entre otros.

Derivado de la pandemia mundial, por el COVID-19, desde el pasado mes de marzo de 2020, se han manifestado con frecuencia las dudas entre el personal administrativo y docente al interior del Consejo, en torno a las cuestiones administrativas, pues lo anterior es un consecuencia de la falta de comunicación y la falta de un manual administrativo con para establecer funciones un orden jerárquico y laboral, con perspectiva de paz integral, que permita a cada integrante realizar su trabajo de la mejor manera posible, respetando su función dentro de los códigos administrativos laborales

Si bien estas funciones, de manera general están sustentadas de manera general en la Ley Federal del Trabajo, “CAPITULO II, Obligaciones de los trabajadores, Art. 134 Son obligaciones de los trabajadores: I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables” (DOF, 2012, p. 31); la Ley Del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios, “TITULO PRIMERO. De las Disposiciones Generales. CAPITULO UNICO. Art. 7. Son servidores públicos generales los que prestan sus servicios en funciones operativas de carácter manual, material, administrativo, técnico, profesional o de apoyo, realizando tareas asignadas por sus superiores o determinadas en los manuales internos de procedimientos o guías de trabajo...” (Gaceta de Gobierno, 2022, p. 2); y la Ley de Responsabilidades de Administrativas del Estado de México y Municipios

“TÍTULO TERCERO. DE LAS FALTAS ADMINISTRATIVAS DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS Y ACTOS DE PARTICULARES VINCULADOS CON FALTAS ADMINISTRATIVAS GRAVES. CAPÍTULO PRIMERO. DE LAS FALTAS ADMINISTRATIVAS NO GRAVES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS. Artículo 50. Incurrir en falta administrativa no grave, el servidor público que, con sus actos u omisiones, incumpla o transgreda las obligaciones siguientes: I. Cumplir con las funciones, atribuciones y comisiones encomendadas, observando en su desempeño disciplina y respeto, tanto a los demás servidores públicos, a los particulares con los que llegare a tratar, en los términos que se establezcan en el código de ética a que se refiere esta Ley.”  
(Gaceta de Gobierno, 2020, p. 16)

Algunos compañeros de nuevo ingreso al CONVIVE, así como, algunos más que laboran desde hace tiempo, dentro del sector central, de manera concreta en la institución de CONVIVE, argumentan no conocer sus obligaciones al formar parte del Consejo en comento, por lo que se dicen desorientados con respecto a lo que deben y no deben hacer dentro del organismo.

Lo anterior pudiera propiciar desconocimiento e inconformidad ante las llamadas de atención que se generan hacia su proceder en el interior del Consejo, que se traducen en descuentos económicos y suspensiones laborales sin goce de sueldo; pues a pesar de que, en las Disposiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal, especifica en el “Capítulo VI, DE LA JORNADA DE TRABAJO. Art. 51, Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el servidor público docente está a disposición de la dependencia o unidad administrativa para prestar sus servicios” (Estado de México, 1999, p. 30).

Parte del personal adscrito a esta unidad, no tiene especificado un horario de trabajo de manera concreta, sobre todo en los intervalos que conciernen al horario de comida, tiempo para considerar un retardo o falta de puntualidad, e incluso, un horario de salida, dada la carga administrativa que, en la mayoría de ocasiones, interfiere al grado que los trabajadores tienen dos opciones, o terminan el trabajo saliendo, lo que les implica salir después de las 18:00 horas, o bien, llevarse con el compromiso de llevarlo al día siguiente a primera hora. Estas acciones afectan su economía, su estabilidad laboral, y sobre todo su estabilidad emocional y familiar. Como consecuencia de estas afectaciones, se refleja el impacto negativo en el mal funcionamiento de sus labores, en el mal humor, en la actitud negativa, o en el desempeño efectivo de sus tareas, lo cual llega a generar violencia laboral y violencia simbólica.

Antes de iniciar con la descripción de los avances de la investigación, es importante señalar que se trata de una investigación más amplia con la que se pretende elaborar el diseño de un manual de procedimiento administrativos. Para el caso concreto del presente artículo, solo se abordan la tipología de conflictos generada a partir de los conflictos mayormente recurrentes entre los servidores públicos, debido a la falta de un manual de procedimiento administrativos que establezca funciones un orden jerárquico y laboral, con perspectiva de paz integral, que permita a cada integrante realizar su trabajo de la mejor manera posible, respetando su función dentro de los códigos administrativos laborales

## OBJETIVO GENERAL

Describir los conflictos que se hacen presentes entre los servidores públicos del Consejo para la Convivencia Escolar para proponer, desde la paz integral, una herramienta de información que incluya el proceso de actividades, reglas y pautas específicas, que prevengan que los conflictos entre servidores públicos busquen su pronta solución haciendo uso de la violencia.

## DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se emplea es la Etnografía para la Paz (EtnoPaz), que está implícita en los argumentos metodológicos y conceptuales de la Paz Integral, donde la participación e involucramiento del

investigador contribuye a la transformación de manera colectiva, a partir de indagar, reflexionar y atender los distintos tipos de convivencia (Violenta y pacífica) y que de acuerdo con su autor Eduardo Andrés Sandoval Forero: “El método cualitativo etnográfico para los estudios de la paz posibilita conocer fenómenos sociales que no son susceptibles de estudiarse a través de método cualitativo, estadístico u otros medios de escasa profundidad en la indagación, la descripción, la reflexión, la comprensión y la explicación de manera inductiva” (2018, p. 53).

La etnografía, en su dimensión de enfoque, método y de texto en los estudios para la paz, la podemos considerar como toda aquella investigación que se realiza de manera directa con los sujetos y objetos de estudio, es decir, que tiene como base el trabajo de campo; reportar realidades objetivas y subjetivas relacionadas con la perspectiva de paz; cuestiona la investigación a través del giro epistemológico propio del paradigma de los estudios para la paz.

De acuerdo con Sandoval, “la metodología etnográfica propuesta para los estudios de la paz y los conflictos se plantea, al igual que la investigación fundamentada, esta misma lleva implícita las condiciones de método de investigación pacífico, de no agresión, de no expropiación del saber y del conocimiento colectivo” (2018, pp. 53-58). Realizar esta investigación sobre los conflictos que se generan entre los servidores públicos que laboran en el CONVIVE permitirá esclarecer las necesidades de convivencia que deben atenderse, para prevenir que se escalen a violencias.

## TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para conocer los principales conflictos entre los servidores públicos adscritos al Consejo para la Convivencia Escolar, se emplearon las siguientes técnicas:

**Observación.** Es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural” (Pulido, 2015, p. 1149).

**Entrevista.** “La entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde” (Pulido, 2015, p. 1150).

Se aplicaron 102 entrevistas, al total de los servidores públicos del CONVIVE para conocer las formas en que perciben el conflicto y cómo lo transforman. La investigación se desarrolló durante el segundo semestre de año 2021.

La información recabada se sistematizó en matrices de datos que se muestran en el apartado de Tipos de conflictos entre servidores adscritos al CONVIVE. Cabe hacer la aclaración que los conflictos citados no los genera el CONVIVE como organismo descentralizado, sino entre las personas que laboran en este.

## ESTADO DE LA CUESTIÓN

### A) La Paz Integral y paz imposible como elemento que ayuda a la organización laboral.

La paz es un estado de bienestar, tranquilidad, estabilidad y seguridad, que es opuesto a la guerra y tiene una connotación positiva. Es un estado de armonía que está libre de guerras, conflictos y contratiempos. La paz puede ser considerado un valor o una cualidad, sobre todo cuando se enfoca en una organización y en un grupo de personas. Si el ambiente laboral es de armonía, se podría decir que es un ambiente de paz; por el contrario, si se manifiestan de manera constante situaciones de diferencias, donde convergen ideas y no se puede tomar una decisión unánime, es un ambiente de conflicto donde será muy difícil alcanzar la paz.

Mientras en Europa se iniciaban y consolidaban los trabajos de la cultura de la paz, en América Latín y el Caribe se vivían otras realidades producto y resultado de la colonización y la colonialidad. “Modelo hegemónico monocultural y globalizador en sentido de un imperialismo cultural occidental” (Salazar, 2018, p. 46).

La cultura de paz para los países europeos eran temas novedosos en los cuales se les estaba apostando a un nuevo modelo el cual influiría en la sana convivencia entre sus ciudadanos, a diferencia para la cultura americana latina la cual su cultura estaba basada en violencia, los temas de cultura de paz eran inexistentes, pero con el paso del tiempo y autores latinos que han traído el termino de paz aterrizándolo al contexto de latino américa, el cual es muy diferentes a los europeos, hoy en día se están implementando la cultura de paz.

Victoria Fontan, citado en Salazar, considera que:

“la descolonización de la paz deriva parcialmente de una descolonización de la mente, del entendimiento cognitivo y emocional, donde los individuos no necesariamente necesitan expertos externos y sus recursos para dar forma a sus vidas diarias, o más aún, traer la paz. Descolonizar es buscar nuevas formas de empatía con lo local, reconociendo no una ni dos posibles paces, sino diferentes, múltiples y heterogéneas paces de nutran de lo local” (Salazar 2018, p. 47)

Memorias que generan un cambio epistemológico consciente, descubriendo iniciativas consensuales locales-regionales basadas en diferentes parámetros que son considerados inútiles para indicadores convencionales. Y es a partir de esta memoria latina vulnerables y vulneradas, que surge la necesidad de construir nuevas formas de entender la paz, de descolonizar la paz, de comprender la paz, de vivir la paz, de enseñar la paz, de leer la paz, de escribir la paz, y de transformar desde la paz, como la propuesta teórica-conceptual de paz integral (Salazar, 2018, p. 49).

Hablamos de paz, de una cultura de paz, una descolonización de paz, pero ¿que es la paz? La paz podría tener múltiples conceptos, dependiendo desde el enfoque que se retoma o dependiendo de quien y el contexto donde se utilizó. .

## B) Paz imposible

Planteamiento integral en que se vincula todos los actuare y haceres violentos que las personas viven en sus diferentes contextos, ya sea de manera individual o colectiva. Vinculo de violencias al que Sandoval Forero denomina Paz imposible o imperfecta, desde la cual reflexiona causas-consecuencia y nuevas violencias.

Desde esta dimensión de “paz integral, la paz imposible se explica por medio de los indicadores de violencia sistémica, violencia estructural, violencia simbólica, violencia cultural y violencia física, lo cual no se estudia como hechos aislados, sino como un proceso de violencia en múltiples espacios sociales” (Salazar, 2018, p.50).

Sandoval (citado en Salazar, 2018, p. 50), la historia de las violencias desde la conquista, ha sido escrita y reescrita por historiadores, antropólogos sociólogos, filósofos, e indígenas de todos los países latinoamericanos. Los genocidios, así como os etnocidios contra los indígenas han sido registrados de diferente forma incluyendo los códigos, la literatura, el cuento, la poesía, el canto, el cine, el documental, la pintura, y el dibujo. Esta visión de la realidad violenta ha sido documentada y exaltada en miles de libros y artículos, los cuales muy poco hablan de los discursos y las practicas pacíficas que los estados y culturas dominantes han realizado, así como también de los pensares y los haceres de los pueblos indígenas han construido en esas férreas voluntades de lucha pacífica que trazan los caminos de esperanzas para un destino de reconocimiento, de dialogo intercultural verdadero, de respeto y de participación real en la vida.

## C) La gestión pacífica de conflictos

Los conflictos se han venido analizando desde el siglo anterior, y uno de los autores que expuso su idea con respecto a lo que son los conflictos, fue Gluckman, quien comparte que “los conflictos son parte de la

vida social, y las costumbres parecen exacerbar estos conflictos, pero al hacerlo, estas costumbres también impiden que los conflictos destruyan el orden social en su conjunto” (Gluckman, 2009. P. 32) y en este orden de ideas, se deja de manifiesto que los conflictos, independientemente del ámbito de su presencia, están presentes en todo individuo, y éste los lleva al ámbito social cuando no logra interactuar con otros individuos, desestabilizando el orden social, y por consiguiente el buen funcionamiento. Como ejemplo se puede citar la ideología religiosa, donde las personas involucradas en una u otra religión, “defienden” sus ideas y principios, sin respetar las de las otras corrientes religiosas. En cuestión de deportes, como el fútbol, la política partidista, o la preferencia a una institución educativa de jerarquía superior (UNAM, UAEM, IPN, por mencionar algunos) también hay conflicto para determinar la preferencia lo que ocasiona que cada quien se sienta identificado con uno u otro, y por ende, discrimina las otras opciones.

El origen de los conflictos, la formación y el desarrollo son encadenados de necesidad-miedo-acción del ser humano.

“Ejemplificando este encadenamiento, imaginemos la reacción de una persona que prevé instintivamente la necesidad de comer; la angustia que produce la sensación de hambre le llevará a pensar y actuar de tal modo que pueda encontrar el alimento necesario y, si la satisfacción de tal necesidad pasa por la realización de esfuerzos los llevará a cabo. Incluso superara obstáculos importantes hasta el extremo de que, si el obstáculo consiste en que los alimentos existentes son acaparados por otras personas, procurara obtenerlos de una u otra manera, incluso si fuera necesario, sustrayéndolos o ejerciendo cualquier tipo de violencia” (Vinyamata, 2011, p. 51).

## D) Factores biológicos del conflicto

Frecuentemente se acostumbra a actuar directamente sobre la sintomatología de los mismos debido a la ignorancia de sus causas

“uno de los errores consiste en considerar la comunicación como la única causa determinante de las relaciones. No es el origen de los problemas de la relación sino una expresión, un síntoma más de la existencia de conflicto. En personas alteradas por crisis de estrés o de angustia, la insistencia, la intervención mediadora que pretende ayudar mejorando la comunicación podría ser claramente contraproducente” (Vinyamata, 2011, p. 55).

Vinyamata, (2011) nos menciona que “de poco serviría que una persona que ha perdido el control sobre sí mismo, un mediador intentará mejorar la comunicación con la persona en conflicto”, por ejemplo, en una población hambrienta, oprimida y humillada los buenos oficios de alguien que les fuera a convencer del error de iniciar una revuelta armada. Se tendría que buscar soluciones concretas para la problemática que se menciona.

Otros de los factores biológicos que menciona Vinyamata (2011) es el estrés, “gracias al desarrollo de la medicina y psiquiatría, se puede relacionar el estrés al análisis y tratamiento de los conflictos tanto individuales como los colectivos”, ya que ahora en día las personas tienen un ritmo de vida muy acelerado, y con exigencias sociales de estatus de vida, y no olvidemos en el ámbito profesional, ahora los requerimientos para un buen nivel de vida nos exige un trabajo, el cual solvente las necesidades económicas, y las dificultades de adaptación a una sociedad en cambio acelerado determinan niveles de estrés elevados.

Con frecuencia, desde las ciencias sociales, los factores biológicos que inciden en los procesos sociales se han visto como peligrosos. “el origen de determinados conflictos puede localizarse en causas de carácter biológico. Determinados problemas sociales pueden estimular o canalizarse a través de manifestaciones o procesos biológicos de manera inversa algunas disfunciones biológicas (enfermedades) pueden cavar generando conflictos sociales” (Vinyamata, 2011, p.58).

Selye (como se citó en Vinyamata, 2011) describe determina los agentes productores del estrés crónico en aquellas agresiones violentas o, con mayor frecuencia moderadas, per repetidas y próximas en el tiempo, que exigen una capacidad de adaptación continua. La suma de pequeño estrés que acaban constituyendo a la larga una dosis total excesiva que sobrepasa la capacidad de resistencia: la respuesta del organismo se

realiza en lo físico, psicológico y biológicos, repercutiendo en los diferentes niveles metabólicos y de equilibrio bioquímico.

Los factores que destacan: la frustración, la contrariedad y la coacción, el miedo, la decepción, la envidia, las obsesiones, las emociones fuertes sean estas buenas o malas, el fracaso, las preocupaciones materiales y profesionales, los problemas afectivos, el divorcio, la muerte o la enfermedad de personas próximas, celos. Además de factores físicos como el hambre, la enfermedad, la fatiga, el frío y el calor, el ruido excesivo, la contaminación o el trabajo nocturno. Entre los factores biológicos destaca la malnutrición y los desequilibrios alimentarios, el exceso de azúcar, de grasas, la insuficiencia de proteínas, sal, café, tabaco o alcohol.

En un estudio preliminar sobre las posibles causas de insatisfacción y de origen de conflictos en el ámbito laboral, “las razones y causas más citadas era la escasa valoración y reconocimiento del trabajo que realizaban y los defectos de organización que generaban disfuncionalidades, roces, tensiones y equívocos entre los trabajadores y entre estos y sus jefes (Vinyamata, 2011, p. 64).

Los conflictos en las organizaciones representan miles de millones en pérdidas debidas a disminuciones de la productividad en presentaciones sanitarias, en perjuicios causados por constantes boicots, huelgas y crisis. (Vinyamata, 2011, p. 65).

### E) Factores psicológicos del conflicto.

Como se ha venido manejando, los conflictos llevan consigo una serie de causas físicas e intelectuales, y es en éstas últimas donde “El aprendizaje a través de la experiencia condiciona aquello que acabamos percibiendo psicológicamente y todo aquello que podemos estar comunicando de manera directa o indirecta a través del lenguaje verbal o no verbal, de las actitudes, las respuestas, los silencios, las interpretaciones e incluso de nuestras formulaciones” (Vinyamata, 2011, p.65). Se ha puesto de manifiesto que cuando una persona presenta conflictos en su persona o conflictos sociales, se percibe desde su manera de actuar, de comportarse y de dirigirse a sus compañeros, y esto puede verse reflejado en la atención que se da con sus compañeros de trabajo, e inclusive con quien llega a requerir de sus servicios.

“Observando las maneras de ejercer la violencia en cualesquiera de sus formas podremos determinar las experiencias vividas de quien la práctica. Las sociedades también disponen de una experiencia psicológica compartida: traumas de guerras o de largos daños de dictaduras, de gobierno corrupto, de dificultades o de ventajas que acaban influyendo notablemente en la configuración de una identidad en constante transformación” (Vinyamata, 2011, p.66).

La comunicación es muy importante, no hay duda, pero los problemas de relación, las dificultades de la vida, no creo que puedan reducirse únicamente a cuestiones comunicativas “la satisfacción de necesidades juega un papel también importante; así como los valores, concepciones filosóficas e ideológicas de la vida; el equilibrio emocional y físico y el entorno social también son cuestiones de notable importancia que no conviene minimizar” (Vinyamata, 2011, p.67).

### F) Factores filosóficos de los conflictos

En la cuestión de pensamiento y reflexión, los conflictos se hacen presentes al momento de tomar una decisión; por ejemplo, si un compañero llega tarde en su horario de entrada, el directivo puede determinar si lo deja entrar o no, en él cae la responsabilidad de permitirle el acceso o negárselo, y la solución que tome, será determinada por sus principios filosóficos, ya que

“buena parte de nuestro razonamiento filosófico se encuentra influido poderosamente por un esquema dual. Las actitudes duales acaban siendo excluyente y configuran una expresión humana muy común. O es esto o lo otro, o eres nacionalista o no lo eres, o eres de esta nacionalidad o de la otra, o blanco o negro” (Vinyamata, 2011, p.67).

Vinyamata (2011) refiere que, la dualidad es creada por el yo y su entorno en la que satisface las necesidades que fundamentan actitudes dualistas. El satisfacer las necesidades rompe con el dualismo. Para romper el deseo se hace necesaria la acción sin finalidad, desinteresada, sin objetivo preciso ni explícito. El miedo aumenta cuando incrementa la dualidad y se estimula el ego produciendo una disminución del sentido de unidad. “La consideración, tanto individual como colectiva, de forma parte del entorno en que vivimos o de considerar este como el lugar donde simplemente satisfacer nuestras necesidades y deseos, está siempre construcción mental predetermina actitudes bien diferentes” (Vinyamata, 2011, p.68).

Pero también existen actuaciones en su conjunto que manifiestan tendencias favorables o desfavorables para la presencia de un conflicto. Por hacer una comparación, cuando se celebra el día internacional de la mujer, cada 8 de Marzo, en cuanto escuchamos la fecha, casi es seguro que a los mexicanos nos viene a la mente un grupo de mujeres vestidas de color morado, haciendo, más que marchas de exigencia de derechos, pintado de paredes y destrucción de materiales y establecimientos públicos como una forma de “rechazo” hacia los delitos ocasionados hacia las mujeres; sin embargo, desde el punto de vista de las mujeres, quizá esto sea una manera de manifestación “pacífica”, pues no se afecta en la persona de nadie, ni mucho menos se atenta con su integridad física.

“Las movilizaciones sociales, los sistemas de comunicación y de transportes eficientes la globalización de la económica permite una visión de conjunto que resiste se reducida a patrones generalistas y estereotipados. Los individuos se podrían, decir que son muchas cosas al mismo tiempo y que a lo largo del tiempo cambiamos contantemente y nos trasformamos” (Vinyamata, 2011, p. 69).

## G) Factores antropológicos de los conflictos

Los conflictos antropológicos tienen que ver con la diversidad de culturas que existen en el mundo, ya que en los diversos pueblos, ciudades y países se tiene tradiciones y costumbres distintas, en algunas de estas la violencia y los conflictos están inversos en sus costumbre, uno de los ejemplos que nos menciona Vinyamata, (2011), explica que ciertas culturas son propensas a la valoración del conflicto, el ejemplo de estas es la religión Sikh en Punjab, India, la cual tiene una valoración positiva de la violencia convirtiendo a esta en un ritual, en una forma de vida, mientras que otras parecen destacarse por fórmulas de denuncia de los mismos y el esfuerzo por hallar sistemas de conciliación.

Dentro de la explicación de los aspectos antropológicos del conflicto Vinyamata, (2011), nos ejemplifica con dos pueblos uno de Malasia y Ecuador, en el cual menciona que la población Semai es uno de los pueblos más pacíficos del mundo, ya que en esta el castigo es inexistente, los niveles de crimen muy bajos, y los homicidios inexistentes, sus ideales son de prudencia y les conduce a valorar la ayuda mutua, le dan gran importancia al grupo. Por lo contrario esta la población de Waorani amazónica una de las más violentas, en la cual las últimas seis generaciones el 60% de las muertes han sido por homicidio, los Waorani son individualistas e independientes.

Las diferencias entre uno y otro se sitúan en el ámbito, primordialmente, de los filosóficos, religiosos o de las concepciones y valores sobre el mundo y sobre sí mismos.

La parte biológica, psicológica, fisiológica y antropológica son factores que influyen en el surgimiento de un conflicto, ya que cada ser humano se desarrolla en diferentes espacios contextuales, sus creencias, valores, el desarrollo de la personalidad son aspectos que constituyen a un individuo, así mismo cada persona es distinta y tienes diferentes formas de reaccionar ante una problemática tanto puede ser positiva o negativa a la respuesta de la misma.

Los conflictos son el motor y la expresión de las relaciones entre las personas. Las relaciones personales e individuales y las relaciones sociales e internacionales se expresan y fundamenta en el conflicto. Los conflictos surgen con la aparición de la revista Journal of Conflict Resolution en los años 50, en la Universidad de Michigan (EEUU). Se distinguen tres fases en el estudio de los conflictos (Vinyamata, 2011, p. 89).

La interacción en un grupo social, familia, laboral, educativo van existir diferencias en la relación de convivencia, el conflicto es una forma de interactuar con otros. Jares define conflicto como el concepto de paz, una lectura negativa dominante, como algo no deseable, patológico o aberrante, como una situación que es necesario corregir y evitar. Como lo define Xesús Jares el conflicto es la acción de algún problema a que está sucediendo en un grupo social y esta respuesta es negativa y así el conflicto se va dando.

El conflicto como ya se mencionó anteriormente tiene factores biológica, psicológica, fisiológica y antropológica que influyen en el origen de este. Los conflictos tienen diferentes expresiones, las cuales tiene que ver con el contexto social, cultural, emocional; Conflicto con uno mismo, Conflictos entre amigos, amigas, compañeros y compañeras; Conflictos sociales; Conflictos entre familia; Conflictos en el ámbito educativo, y Conflictos laborales.

Al igual que en ámbito educativo, en la parte laboral, los conflictos se ven mis cuidados las expresiones mencionadas desde el conflicto con uno mismo, sociales, con otros y familiares, ya se presenta en una organización laboral, sea pública o privada que se ven involucrados jefes y subordinados. Los conflictos laborales pueden afectan en el rendimiento de los involucrados y en el logro de las metas de la empresa. “La falta de reconocimiento por la labor realizada y errores cometidos en la organización del trabajo, suelen ser dos causas importantes en la generación de procesos conflictuales, afectando de manera notable en la solución de los conflictos, afectando a su vez en los niveles de productividad de las empresas” (Vinyamata, 2011, p.138).

Para la resolución de los conflictos, uno de los conceptos claves sería la convivencia. “Convivir significa vivir unos con otros basándonos en unas determinadas relaciones sociales y en unos códigos valorativos, forzosamente subjetivos, en el marco de un contexto social determinado” (Jares, 2008, pp. 17-21). Esta diferentes formar de relación y códigos de valorativos hacen que existan diferentes formar de convivir dependiendo en los contextos sociales en los cuales se ven involucrado.

## H) Formas pacíficas de resolución de conflictos

Hoy en día existen diferentes maneras de solucionar un conflicto, desde las violencias, hasta nuevas maneras de gestionar un conflicto de forma pacífica. En las lecturas revisadas hablan de resolución de conflictos escolares, pero muy poco hablan en cómo estas mismas estrategias implementadas en el ámbito escolar, pueden funcionar en los ámbitos laborales de las organizaciones.

## I) Mediación inclusiva, intercultural y pacífica

La mediación es un proceso o herramienta, de gestión de conflictos. “Hablar de mediar conflictos Escolares implica, reconocer y aceptar que al interior de la escuela existen practicas injustas, exclusiones, rechazos, preferitismo, violencias e imposiciones de todo tipo, entre estudiantes, tutores, docentes, directivos, personal/apoyo, académico, administrativo, manual; en cual quiera de sus combinaciones” (Salazar, 2018, p. 142).

La mediación de conflictos es procesos que tiene su complejidad, ya que no a todos los conflictos se resuelven mediante la mediación, que es necesario en algunos casos la intervención de un tercero el cual funja como la parte media de entre los involucrados, y así llegar a acuerdos de la mejor manera democráticas posible, esta técnica se utiliza cuando las partes involucradas están de acuerdo en tener apoyo para guiarlos en la gestión del conflicto.

Al igual que no a todos los conflictos le queda solucionarse con mediación, no todos pueden ser mediadores, en el libro Conflictos. Pensares, Interculturales para la Paz y Gestión en Ambientes Escolares de la Doctora Irma Isabel Salazar Mastache, nos hace referencia de lo que se requiere para ser mediador:

“mantener una postura neutral en todo momento, Conocer a fondo las causas que originaron el descontento, Crear clima de colaboración, Comprender y apreciar los problemas presentados por las partes, y Sugerir alternativas pacíficas” (Salazar, 2018, p.143).

Los criterios expuestos son muy importantes para que la persona que es mediador pueda fungir como tal y ayudar a las partes involucradas, y así llegar a una resolución de conflicto pacíficamente.

## **J) Negociación intercultural y pacífica**

“Es un método más para resolución de conflictos, la finalidad de llegar a un acuerdo con alguien acerca de algo de interés común. La negociación es una práctica común, la mayoría de las personas suelen efectuarla de manera cotidiana, de manera consciente o inconsciente, por lo que alguna de las estrategias que se llegan a utilizar para negociar, puede dejar insatisfechas a una o a todos los involucrados” (Salazar, 2018, p.144).

## **K) Justicia restaurativa integral y comunitaria**

“Desde la perspectiva de la cultura de paz integral y duradera, se considera un modelo alternativo, que busca la construcción de cultura de paz y de relaciones pacíficas. Se basa en el dialogo, bajo el ideal de recuperar la dignidad humana. Tanto la víctima como el ofensor trascienden y transforman sus situaciones de inequidad a través de reconocimiento de sus responsabilidades para lograr un acuerdo restaurativo” (Salazar, 2018, p.145).

El perdón y la reconciliación son fundamentales en el proceso de justicia restaurativa.

## **L) Dialogo-escucha, integral y pacífica**

“Desde la perspectiva de la educación intercultural para la paz, dialogar es el arte de enseñar y aprender, enseñar con el silencio y respeto ante lo que se escucha y aprender de lo que se escucha. Dialogar implica saber escuchar; comprender los diferentes puntos de vista de las personas; reconocer la verdad con humildad y sencillez; exponer con franqueza la visión personal de las cosas y estar dispuesto a cambiar o transformar alguna realidad para mejorar la convivencia pacífica, mutua y comunitaria” (Salazar, 2018, p. 148).

## **M) Etnoresiliencia comunitaria, integral, inclusiva y pacífica**

Sandoval (citado en Salazar, 2018) la etnoresiliencia, permite que se resistan a las violencias estructurales, físicas y culturales, fortaleciendo su capacidad de construcción positiva en condiciones difíciles.

“La etnoresiliencia permite que el sujeto que ha vivido algún tipo de trauma o situación que le ha marcado de manera negativa en su vida, busque medios, herramientas y estrategias que ya fueron aprendidas en determinados momentos de su vida, mientras convivan con diferentes grupos de personas con las que comparte o compartió aspectos socioculturales, entre otros. Eligiendo formas y procesos no violentos que le ayuden a salir delante de situaciones negativas o inapropiadas, para iniciar nuevos procesos de convivencia” (Salazar, 2018, p.152).

## **N) Democracia pacífica y activa**

Si vemos la democracia vista como una forma de elección o de preferencia general, donde se toma en cuenta la opción de las personas, tenemos que

“La democracia pacífica y activa, es una forma de gestión de conflictos en el aula, ocupa un sitio relevante y permite, a través de asambleas, entender la necesidad acentuar la dimensión humana del desarrollo ético y axiológico de cada uno de los sujetos educativos para construir entornos de paz” (Salazar, 2018, p.154).

En este caso, centrado en el ámbito educativo, “La democracia pacífica y activa, es una toma de acuerdos entre maestros, personal directivo y alumnos en torno a la manera de resolver conflictos, discutir y revisar las normas que regulan la vida escolar y propiciar la participación en asuntos de interés colectivo” (Salazar, 2018, p.156), lo cual, hasta el momento de la publicación del presente artículo, no se ha podido poner de manifiesto en la Institución de CONVIVE, pues al no contar con un Documento rector normativo propio de la institución, es difícil tomar acuerdos para la resolución de conflictos, no hay un orden laboral funcional, y esto se ve reflejado en los resultados operativos de los distintos programas que emanan de esta unidad administrativa.

Cada día que pasa, el mundo, las personas están en constante cambio y esto implica que cada día surjan conflictos ya existentes o nuevos, las anteriores son herramientas, estrategias o métodos, que se implementan en la gestión de conflictos pacíficos, que existen en la actualidad, en un futuro, en otros contextos pueden cambiar y surgir nuevas ideas para la resolución de conflictos.

### 3. TIPOS DE CONFLICTOS ENTRE SERVIDORES PÚBLICOS ADSCRITOS AL CONVIVE

Existen diferentes autores y clasificaciones que abordan tipos de conflicto:

#### Conflicto con uno mismo

“Tiene que ver con aquellas situaciones inmersas en cada una de las personas, la oposición interna de exigencias contradictorias en las que cada persona debe tomar una decisión individual, de la cual depende la trayectoria de la convivencia” (Salazar, 2018, p. 132).

#### Conflictos entre amigos, amigas, compañeros y compañeras

Salazar, La mayoría de las ocasiones a las personas se les complica relacionarse con uno mismo, lo cual hacerlo con otros es más complicado ya que se debe de tener presente lo siguiente:

- Las diferencias, que cada individuo trae acumulado.
- Las igualdades que como seres humanos tenemos como: derechos humanos, políticos, sociales, escolares, laborales entre otros.

El conflicto con uno mismo es complicado ya que los problemas internos de los individuos, cuesta dimensionarlos o darse cuenta que existe, cuando una persona tiene que tomar una decisión sobre sí mismo cae en un conflicto existencial en lo cual tiene que valorar qué decisión sería la más adecuada para situación que está viviendo, hablando de conflictos con los otros es un poco más complicado por ya interviene otras cuestiones desde los gustos, valores, tradiciones personalidad y otros, las cuales influirán en las diferentes ideas para solucionar un conflicto y ahí cae en conflicto (2018, p. 135).

#### Conflictos sociales

Los conflictos sociales como menciona Salazar son una forma de conflicto entre grupos sociales que conforman una sociedad. En donde los medios de comunicación tienen un papel importante en la influencia, las costumbres, tradiciones, religión preferencias sexuales, algunas otras que influyen en estos tipos de conflicto (2018, p. 133).

Hoy en día estos factores de religioso, tradiciones, costumbres y preferencias sexuales, son temáticas en los grupos sociales crea conflicto ya que no se tiene la tolerancia suficiente y la aceptación a la diversidad cultural,

a las diferentes personalidades que tiene cada individuo. Existen paradigmas que sobre estas temáticas que para la cultura mexicana pasaran muchos años, antes de que se den estos cambios sociales en las personas.

## Conflictos entre familia

“Refiere a las situaciones diferentes y discrepantes que se hacen presentes al interior de todo hogar, entre los miembros de la familia son distintas, todas se caracterizan por las diferencias entre sus integrantes, diferencias en su dinámica de integrantes, diferencias en la raíz del conflicto que se origina, y que, en la mayoría de los casos, los “resuelven” haciendo uso de la violencia” (Salazar, 2018, pp. 135-136).

Los conflictos dentro de núcleo familiar son muy frecuentes por la falta de comunicación entre los miembros que lo integran, la mayoría de los casos de conflicto familiar termina con una solución negativa detonando violencia intrafamiliar que puede ir de lo psicológico a lo físico (insultos y golpes), esto se podría evitar con una solución pacífica de resolución de conflictos una opción sería la comunicación entre ellos es suficiente para resolver el problema, entras no funciona pero se buscarían estrategias de resolución de conflictos familiares, esto depende de la problemática que está viviendo.

## Conflictos en el ámbito educativo

“Se refiere a todas las expresiones de conflicto descritas anteriormente, y que se hacen presentes en la escuela a través de los estudiantes, directores, personal administrativo, y de apoyo e intendencia, que conforman la comunidad escolar” (Salazar, 2018, p. 137).

## Conflictos laborales

Menciona, “Según el Centro de Gestión de conflicto de la Universidad de Harvard, en Estado Unidos, poseen investigaciones que demuestre como los conflictos internos llegan a producir hasta un veinte por ciento de disminución de la productividad. Si tomamos esta afirmación como cierta deberemos reconocer que la actividad conflictual representa sumas astronómicas en la economía de una empresa o de un país. El uso de los principios y los métodos de la conflictología, aplicados a la conflictividad laboral afecta de manera notable en el costo de la solución de los conflictos, afectando a su vez en los niveles de productividad de la empresa, además de facilitar la reducción de importantes consecuencias y coste emocionales y psicológicos de las personas implicadas en procesos conflictuales mal gestionados” (Viyamata, 2011, p.137).

### 3.1 MATRICES DE CONFLICTOS EN CONCEJO

Los conflictos entre los servidores públicos adscritos al CONVIVE, tienen diferentes expresiones, las cuales tiene que ver con el contexto social, cultural y emocional. A continuación, se describen en matrices de datos, los principales conflictos registrados entre los servidores públicos.

**TABLA 1**  
**Tabla 1 Matriz uno. Conflictos de asistencia**

Concepto de Conflictos por asistencia	Choques culturales entre servidores públicos adscritos al Consejo para la Convivencia Escolar, al momento de registrar su hora de entrada.
Cuando se presentan	Se presentan de lunes a viernes después del horario de registro de entrada de 9:10 am
Área en la que se presenta el conflicto	Delegación administrativa del CONVIVE
Cómo atiende el conflicto la delegación administrativa	Aplicado sanciones como el descuento de retardo y llamadas de atención.

Elaboración personal, a partir de los datos recabados.

De acuerdo a la información de la matriz uno, podemos reflexionar que los conflictos entre las personas se presentan como en todo escenario, pero que si existen acciones que detonan violencias al momento de tomar decisiones sobre la asistencia. Esto deja en evidencia la necesidad de regular de manera escrita el proceso de registro de asistencia

**TABLA 2**  
**Tabla 2 Matriz dos. Conflictos por permisos de salida en horario laboral**

Concepto de Conflictos por asistencia	Choques culturales entre servidores públicos adscritos al Consejo para la Convivencia Escolar, al momento de tener alguna salida extra oficial de la oficina.
Cuando se presentan	Se presentan de lunes a viernes durante la jornada de trabajo de 9:00am a 18:00pm.
Área en la que se presenta el conflicto	Delegación administrativa del CONVIVE
Cómo atiende el conflicto la delegación administrativa	Con pases de salida que autoriza el jefe inmediato, y la verificación del la hora de salida.

Elaboración personal, a partir de los datos recabados.

Con base a la matriz número dos, se puede analizar que el conflicto que se su cita con el personal de CONVIVE, detona acciones violentas al momento de estas monitoreando el tiempo que el personal tarda fuera de la oficina, esto recalca la necesidad de desarrollar un manual de procedimiento en el cual se especificara el proceso de solución de dicho conflicto.

**TABLA 3**  
**Tabla 3 Matriz tres. Conflictos por días económicos**

Concepto de Conflictos por asistencia	Choques culturales entre servidores públicos adscritos al Consejo para la Convivencia Escolar, al momento que las áreas entregan a la delegación la correspondencia y esta se demora allá entrega.
Cuando se presentan	Se presentan de lunes a viernes después en un horario de 9:00 - 18:00 hrs.
Área en la que se presenta el conflicto	Delegación administrativa del CONVIVE
Cómo atiende el conflicto la delegación administrativa	Con un registro de correspondia, y teniendo horarios de entrega

Elaboración personal, a partir de los datos recabados.

Con fundamento en la matriz número tres, se reflexiona que el conflicto que se está suscitando con las áreas con relación a la demora de entrega de oficios a las instancias externas del convive. Esto demuestra necesidad de regular de manera escrita el proceso de entrega de correspondencia.

## A MANERA DE CONCLUSIONES. UN MANUAL ADMINISTRATIVO... ¿ES NECESARIO E INDISPENSABLE?

En un vuelo, el piloto es quien lleva la dirección del avión, pero no puede estar en todos lados; por lo tanto, debe contar con apoyo de azafatas, personal de mantenimiento, personal de equipaje, entre otros de no menos importancia. En conjunto con ese equipo de colaboración, llevan al pasajero a su destino, bajo las mejores condiciones de seguridad garantizando que el vuelo llegue a su fin de la mejor manera posible. Durante el trayecto, mantiene comunicación constante con sus colaboradores, con lo que está al pendiente de las necesidades del pasajero y las va resolviendo conforme se presentan. Para poder lograrlo, a cada uno de los colaboradores del vuelo se le indican sus funciones, se le dan a conocer sus tareas, y se va monitoreando su desempeño a lo largo del vuelo. En una institución administrativa sucede algo similar; existe una figura directiva, que junto con sus colaboradores desarrollan y ejecutan proyectos educativos y cumplen con otras funciones designadas por la autoridad superior inmediata; sin embargo, si no se tiene un documento rector, muy difícilmente se obtendrán los resultados esperados, pues el personal de apoyo o colaboradores, no tendrán una tarea concreta a realizar.

De acuerdo con algunas definiciones de manual, así como sus funciones y alcances permiten introducirnos a la temática de comunicación pacífica que se aborda, considerando la postura de diferentes autores que a continuación se cita:

Para Duhalt K. M. define al manual, como “un escrito que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (1977, p. 244).

En cambio, Franklin E. B. (2017), lo considera como un “documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”. Por otra parte, Rodríguez (2002), define un manual administrativo como un “instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida la estructura organizacional de la empresa”.

Retomando los distintos enfoques conceptuales que tiene cada autor, se puede decir, en términos generales, que un Manual es un escrito que funge como documento rector, en el que se especifican las acciones, tareas y encomiendas que tiene cada actor en su ámbito de trabajo, considerando para ello, las funciones y atribuciones que tendrán dentro de la institución o empresa para la cual laboran; y aunado a lo anterior, establecer derechos y obligaciones corresponsables con su desempeño laboral para no afectar el funcionamiento e interés de la organización.

Duhalt K. M. describe a los manuales de procedimiento como “instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. En ellos se describen los diferentes puesto o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación” (1977, p. 247).

Entre las recomendaciones que se dan para tener una organización ordenada, coordinada y con buen funcionamiento operativo, se puede citar que es necesario precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, permitir

el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitar la repetición de instrucciones y directrices, así como proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas, facilitar el reclutamiento y la selección de personal, servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas, y propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Según Franklin E. B, (2017, PP. 148-150) los manuales administrativos

“pueden clasificar en diferentes formas, nombres y otros criterios, sin embargo, de forma resumida; para su clasificación, se puede encontrar manuales:

- a) Por su contenido. Algunos de los manuales que son parte de esta primera clasificación se encuentran: Historia de la empresa, organización de la empresa, políticas de la empresa, procedimientos de la empresa, de puestos, de técnicas, etc.
- b) Por su función específica. Estas van a depender del área donde se vayan a aplicar, por ejemplo: de ventas, de compras, de finanzas, de personal, de créditos y cobranzas, otras funciones.
- c) Por su naturaleza o área de aplicación. Se encuentran los manuales macroadministrativos, mesoadministrativos y microadministrativos.
- d) Por su ámbito. En este se encuentran los manuales generales y específicos.”

De ahí se destaca la importancia de proponer una Manual de Procedimientos que ayude a fomentar la Paz Integral dentro de la organización al tiempo de prevenir la violencia estructural y simbólica que viene escalada y obstaculiza el sano y óptimo funcionamiento del CONVIVE por la conducta del personal que ahí labora.

Considerando la tipología clásica de Tuckman de los años 60's, según el cual “los equipos/grupos atraviesan las siguientes etapas: Formación; Tormenta o Conflicto; Establecimiento de Normas (Normalización); Producción; y Disolución y dispersión. (Martínez, 1998, p. 36) y en este sentido, es preciso definir lo que es un grupo o equipo, Gil y Gracia (2006) aluden que “un equipo, es un grupo que adicionalmente obtiene un efecto de sinergia positiva”. Esta sinergia implica que si las personas que integran dicho grupo trabajan juntas, y sobre todo, de manera coordinada, apoyándose de los recursos de manera racional y humana, los resultados que se obtendrán serán muy superiores a los esperados, de la simple suma de las aportaciones individuales, puesto que el efecto sinergia, que entendemos como positivo, a través de la dinámica de grupos, no es lo mismo que un trabajo de equipo, sino un trabajo en equipo.

## Elementos de paz desde los cuales se propine el proyecto Paz.

Desde la perspectiva de los estudios para la Paz Integral, que viene desarrollando Sandoval Forero, la Paz Integral se define como:

“La paz integral es un planteamiento teórico-conceptual que se viene desarrollando en América Latina y el Caribe. Desde una mirada de paz (no pazología) tenemos que estudiar y dimensionar las violencias existentes y también las subjetividades y realidades constructoras de paz. Se trata de que la perspectiva de la violencia no excluya las realidades de paz, pero tampoco que las miradas de paz no nieguen ni visibilicen las violencias” (2014, p. 118).

De acuerdo con Salazar I. la Paz Integral es un “planteamiento en el que se vinculan todos los actores y haceres violentos que las personas viven en sus diferentes contextos, ya sea de manera individual o colectiva (2018, p. 49). Este vínculo de violencias al que Sandoval Forero denomina, “Paz Imposible”, desde la cual reflexiona causas-consecuencias y nuevas violencias. Desde esta dimensión de paz integral, la paz imposible se explica por medio de los indicadores de violencia sistémica, violencia estructural, violencia simbólica, violencia cultural y violencia física, los cuales no se estudian como hechos aislados, sino como un proceso de violencia integral que genera otras formas de violencia en múltiples espacios sociales. De ahí que la historia de

la humanidad se conforme por una serie de acontecimientos que marcan la vida económica, política, social, religiosa, cultural, física y educativa en las personas (Salazar, 2018, p. 50).

A partir de estos argumentos teóricos y conceptuales, mediante una intervención concreta se debe considerar necesario el diseño, construcción y constitución de un manual de procedimientos administrativos que vincule los objetivos, valores y metas del CONVIVE con la motivación y empoderamiento que requiere el servidor público para realizar sus tareas, además de describir los procesos administrativos que debe atender como parte de la comunidad laboral del propio Consejo. Para poder lograrlo se debe realizar una investigación exhaustiva teoría sobre los temas que serían la base para el desarrollo del Manual de Procedimientos Administrativos; por ello es importante mencionar que la investigación debe ser desarrollada en una tesis, con la cual se elaborará la propuesta de dicho manual. Estableciendo un periodo de seis meses, a partir de la fecha de aprobación y registro del Proyecto de intervención. Todo ello evitará que se incremente la violencia de tipo laboral, se propone realizar una tesis realizando una propuesta de un manual de procedimientos desde la Delegación Administrativa con el propósito de que se informe de manera oportuna y pertinente a los servidores públicos que laboran en el CONVIVE sobre los procedimientos de tipo administrativo que se llevan al interior de este Consejo.

Para poder ejecutar una investigación de tipo cualitativo y/o cuantitativo, existen distintas metodologías, y una de las más apropiadas para la constitución de un Manual, es la que lleva un enfoque hermenéutico interpretativo bajo la modalidad de un Método Etnográfico, el cual recupera uno o muchos aspectos de la realidad cultural de una comunidad, resaltando los rasgos más significativos para dar cuenta de cuáles son sus costumbres y el tipo de cosmovisión que sustentan las personas que interactúan en dicha comunidad.

Derivado a que se realizará una tesis con una metodología de etnografía para la paz, no se implementará ningún instrumento, ya que la propuesta de la tesis es la elaboración de un instrumento cuyo producto será el Manual de Procedimientos Administrativo.

Es importante mencionar lo anterior, pues se utilizarán técnicas como la entrevista con los servidores públicos y la observación, principalmente, ya que es muy importante para la realización de las funciones administrativas que llevan a cabo y que son importantes para el funcionamiento general de todas las subdirecciones y áreas que constituyen al Convive.

La entrevista consiste en: “La entrevista hace referencia al proceso de interacción donde la información fluye de forma asimétrica entre dos roles bien diferenciados, de los que uno pregunta y el otro responde” (Pulido, 2015, p. 1150).

Mientras que la observación: “Es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural” (Pulido, 2015, p. 1149).

En resumen, en toda organización gubernamental, se establecen principios y normas que rigen su funcionamiento, y la ausencia de un documento rector, implica disfuncionalidad y eficiencia en lo que se lleva a cabo. Debido a la ausencia de dicho documento, se han puesto de manifiesto discrepancias entre el personal, ninguno asume la dirección de un programa, y por ende se deslinda de toda responsabilidad cuando se trata de llevar a cabo un trabajo en conjunto. Por la misma situación, existen distintos tipos de conflicto entre el personal, los cuales se ven reflejados en los resultados de los programas operativos, en la falta de obediencia a las normas generales establecidas, y a la ausencia de capacitación que se debe dar a todo empleado al momento de su ingreso a esta dependencia.

Si se logra integrar un Manual de Procedimientos, es seguro que el funcionamiento cambiaría, se designarían a cada trabajador una tarea específica, no existirían distractores por ausencia de información y el seguimiento a los avances y logros se efectuaría más de cerca y permanentemente. Sin embargo, dada la generalidad e impacto a nivel Estado que tiene la institución de CONVIVE, se puede comenzar con una

iniciativa de Ley que promueva el establecimiento de Normas Laborales y de Funcionamiento del Personal de CONVIVE, donde podamos concretar las funciones para cada Proyecto Federal, Programa Estatal, y

Programas que emanan del mismo CONVIVE. De concretarse esta iniciativa, los maestros que se incorporen en un futuro, tendrán mayor facilidad al momento de su incorporación a la organización, y así mismo, se les facilitará desempeñar mejor su trabajo y los resultados mejorarán en comparación con lo que se está logrando actualmente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

DOF. (2012) Ley Federal del Trabajo. México.

Duhalt K. M, (1977). Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.

Franklin, Enrique Benjamín (2017). Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.

Fontan V. (2013). Descolonización de la paz. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Gaceta de Gobierno (2022). Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios 2022. Estado de México, México.

Gaceta de Gobierno (2020). Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado de México y Municipios. Estado de México, México.

Gil, F. y García, M. (2006). Grupos en las Organizaciones. Eudema (2ª. Edición). Madrid.

Gluckman, M. (2009). Costumbre y conflicto en África. Perú. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos (2018), Gobierno del Estado de México.

Martín, M. (2015). La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en las Mipymes (1ra parte). Recuperado de: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/importancia-manuales-herramientas-comunicacion-mipymes-1ra>

Martínez, M. (1998). Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales. Doctorado en Psicología Social. UAB.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, D.F.

Sandoval-Forero, E.A, (2014). "Educación, Paz Integral Sustentable y Duradera" en revista Raximhai. Vol. 10, Num. 2. Enero-Junio. Consorcio de Universidades Cátedra UNESCO en Resolución Internacional de Conflictos y Construcción de Paz, Colección Iguales, Programa de valores por una Convivencia escolar Armónica de la Secretaría de Educación del Estado de México.

Sandoval-Forero, E. A (2016). Educación para la Paz Integral. Memoria, interculturalidad y decolonialidad. Arfo, editorial, Bogota.

Sandoval-Forero, E.A, (2018). Etnografía e Investigación Acción Intercultural para los conflictos y la paz. Metodología Descolonizadoras. Venezuela. Editorial

Salazar-Mastache, I.I (2018). Conflictos. Pensares, Interculturales para la Paz y Gestión en Ambientes. Escolares. 2º edición Venezuela. Editorial Alfonso Arena.

Jares, R. X. (2008). Pedagogía de la Convivencia. Madrid, Graó, Biblioteca de aula, pp. 17-21.

Jares, R. X. (s/F). Educar para la paz y la convivencia: tarea de todas y todos.

Johan Galtung, Peace by peaceful means. Peace and conflict, development and civilization (Oslo: PRIO, 1996), 46-52.

Vinyamata Camp, Eduard. (2011), Conflictología curso de resolución de conflictos. Ariel, Barcelona.

Pulido P. M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. Opción, vol. 31, núm. 1, pp. 1137-1156, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Mary Carmen Lara Valle:* Maestrante en Ciencias para la paz, por UMB y licenciada en Psicología, cuenta con certificación en el estándar de competencias ECO2017 "impartición de cursos de formación del capital humano de manera presencial y grupal" certificación en el estándar de competencias ECO0539 "Atención presencial de primer contacto a mujeres víctimas de violencia de género". Experiencia laboral en funciones administrativas en la unidad de igualdad de género de la Secretaría de Educación del Estado de México, responsable de Servicios Generales en la Delegación administrativa del Consejo para la convivencia Escolar, Asesora y capacitadora en la Subdirección e Valores por una Convivencia escolar armónica, actualmente Asesora de la Dirección General del Convive.