

RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE MANEJO DE
CONFLICTOS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS
ELEMENTALES Y SECUNDARIAS, Y LA EFECTIVIDAD
EN LA SOLUCIÓN DE LAS QUEJAS Y QUERELLAS DE
LOS PADRES DE ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE
EDUCACION ESPECIAL

VICTORIA GARCIA MONTALVO

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACION

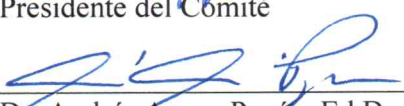
NOVIEMBRE 2022

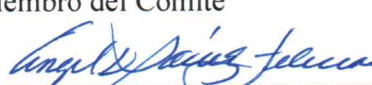
**RELACIÓN ENTRE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS
DIRECTORES DE ESCUELAS ELEMENTALES Y SECUNDARIAS, Y LA
EFECTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE LAS QUEJAS Y QUERELLAS DE LOS
PADRES DE ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE EDUCACION ESPECIAL**

Nosotros, los miembros del Comité de Disertación Doctoral y del Comité de Defensa de la estudiante Victoria García Montalvo, certificamos que la investigación sometida por ésta cumple con los requisitos para las disertaciones doctorales establecidos por el Programa Doctoral en Educación del Recinto de San Germán, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico y, para que así conste, firmamos, certificando la aprobación de la misma.

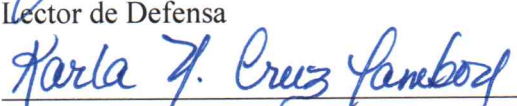
Aprobada: 22 de noviembre 2022
Fecha

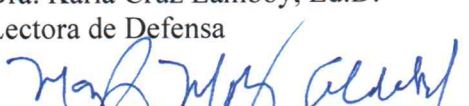

Dr. Mónico Sanabria Mercado, Ed.D.
Presidente del Comité

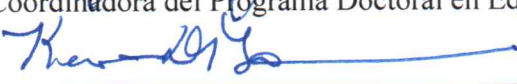

Dr. Andrés Ausua Pagán, Ed.D.
Miembro del Comité

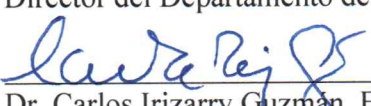

Dr. Ángel Sánchez Feliciano, Ed.D.
Miembro del Comité

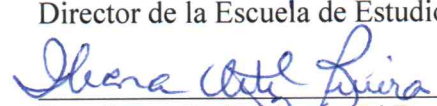

Dr. Gary Castro Cabrera, Ed.D.
Lector de Defensa


Dra. Karla Cruz Lamboy, Ed.D.
Lectora de Defensa


Dra. Mary Luz Martínez Aldebol, Ed.D.
Coordinadora del Programa Doctoral en Educación


Dr. Kenneth DiLorenzo, Ed.D.
Director del Departamento de Ciencias Sociales, Educación y Humanidades


Dr. Carlos Irizarry Guzmán, Ed.D.
Director de la Escuela de Estudios Graduados e Investigación


Dra. Ileana Ortiz Rivera, Ed.D.
Decana Interina de Asuntos Académicos

22 de noviembre de 2022
Fecha

22 de noviembre de 2022
Fecha

22 de noviembre de 2022
Fecha

28 de noviembre de 2022
Fecha

Certificación de Autoría

Yo, Victoria García Montalvo, certifico que la disertación doctoral titulada *Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial*, la cual presento como requisito para optar por el Grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos en el Programa en Educación del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, es el producto de mi labor investigativa. Asimismo, doy fe que este trabajo es uno original e inédito.



Firma de la estudiante

Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos (EMC) de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial (PEE) sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones con el Comité de Programación y Ubicación (COMPU) que solicita el padre, y las Revisiones de los Planes Educativos Individualizados (PEI).

El marco teórico de esta investigación se fundamentó en el *Modelo de Manejo de Conflictos* de Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann (1974) y el *Modelo Inputs-Process-Outputs* de Joseph E. McGrath (1964). La investigación empleó un diseño no experimental cuantitativo y de alcance correlacional. Los datos fueron recopilados mediante un cuestionario virtual de tres secciones en escala tipo Likert, y presentado a los participantes mediante la plataforma *Survey Monkey*®. Luego, utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales versión 27.0 (SPSS, por sus siglas en inglés), se realizó el análisis estadístico correspondiente. La muestra estuvo compuesta por 31 directores de escuelas elementales y secundarias de la Oficina Regional Educativa de Mayagüez del Departamento de Educación de Puerto Rico.

Entre los resultados de esta investigación se encontró lo siguiente: 1) Existe una relación significativa entre algunos de los EMC y la efectividad en la solución de las quejas y querellas antes descritas. 2) Esa efectividad es moderada. 3) Los EMC utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales fue el comprometido, y por los de secundarias, el colaborador. 4) No se encontraron diferencias significativas entre los EMC utilizados por los directores de un nivel y otro.

Abstract

The purpose of this research was to determine the relationship between the conflict management styles (CMS) of elementary and secondary school principals, and the effectiveness in resolving complaints and disputes from parents of students in the Special Education Program (SEP) on the provision of Reasonable Accommodations, the coordination of meetings with the Programming and Location Committee, requested by the parent, and the Reviews of the Individual Education Program (IEP).

The theoretical framework of this research was based on the *Conflict Management Model* of Kenneth W. Thomas and Ralph H. Kilmann (1974) and the *Inputs-Process-Outputs Model* of Joseph E. McGrath (1964). The research used a quantitative non-experimental design with a correlational scope. The data was collected through a virtual questionnaire with three sections on a Likert-type scale and presented to the participants through the *Survey Monkey*® platform. Then, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 27.0, the corresponding statistical analysis was performed. The sample consisted of 31 principals of elementary and secondary schools from the Mayagüez Regional Office of the Puerto Rico Department of Education.

Among the results of this investigation, we found the following: 1) A significant relationship exists between some of the CMS and the effectiveness in solving the complaints and disputes mentioned above. 2) The effectiveness, however, is moderate. 3) The CMS used most frequently by the principals of elementary schools was compromising, and by those of secondary schools was collaborating. 4) No significant

differences were found between the CMS used by the principals of one school level and the other.

Prefacio

Antecedentes personales de la investigadora

Nace Victoria García Montalvo el 13 de mayo de 1975, en el antiguo Centro de Salud de Cabo Rojo. Crece y su vida transcurre como la de una niña saludable e inteligente. En sus propias palabras: “más allá de correr bicicleta, correr por los montes, coger tamarindos y quenepas... no hice otra cosa que gozar de la vida del campo”.

Pero, sí, también va a la escuela, y en 1993 se gradúa de la Escuela Superior Inés María Mendoza, del Programa de Comercio, donde ya ha dado los primeros pasos que muestran sus dotes de líder. Además, son años en que se da a conocer como una estudiante curiosa, aplicada y apasionada de los estudios. En 1997 obtiene un Bachillerato en Artes, con concentración en Educación Elemental, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico (UIPR), Recinto de San Germán.

Luego de haber tomado cursos graduados en la enseñanza del español en la UIPR y en la Universidad del Este (UNE), en Cabo Rojo, en el 2009 recibe el grado de Maestría en Artes en Educación Especial de la Universidad Metropolitana de Puerto Rico (UMET), Centro de Aguadilla. Para el 2011, con el interés de mejorar sus destrezas y así ayudar más a sus estudiantes, toma los cursos conducentes al grado de Maestría en Matemáticas Aplicadas en la UIPR. Ya alcanzado los conocimientos deseados en el campo de las matemáticas, en 2013 comienza su preparación en Administración y Supervisión Educativa, en la UMET de Aguadilla. Pero no olvida terminar lo que empezó en el 2011 y obtiene el grado de Maestría en Matemáticas Aplicadas en este año 2022.

Por otro lado, desde los dieciséis años Victoria forma parte de la clase trabajadora del país, y de esa forma empieza su aportación a nuestra sociedad. Como educadora obtiene una de sus primeras experiencias en el año 2002, en la UIPR, Recinto de San Germán, al ejercer como profesora del Centro de Estudios Técnicos en el Programa de Técnicos de Farmacia. Allí es reconocida por su Servicio a la Comunidad y su Calidad Docente. En el 2009 comienza a trabajar como Maestra de Educación Especial en el Departamento de Educación (DE) de Puerto Rico. Luego, para el 2014, el DE la certifica como Directora Escolar y Facilitadora Docente de Educación Especial (FDEE). Y durante ese verano, tiene su primera experiencia como Facilitadora en el Centro de Servicios de Educación Especial de Hormigueros: oportunidad que le añade experiencias enriquecedoras a su profesión.

Sus aportaciones, sin embargo, no se limitan al área educativa, pues también ha colaborado en actividades en beneficio de poblaciones vulnerables. En el plano de servicio a la comunidad, Victoria comienza a cooperar de forma voluntaria con la Sociedad Americana contra el Cáncer, Unidad Oeste, como Capitana de equipo en los “Relevos por la Vida”, celebrados en Cabo Rojo desde el 2014 hasta el 2017. Actividades en las que ella involucró a toda la comunidad escolar de su querida escuela Pedro Fidel Colberg, cerrada en el 2017.

En ese mismo año, movida por la ilusión de obtener para su familia el primer grado doctoral, comienza sus cursos en el programa Doctoral en Educación de la UIPR, Recinto de San Germán, con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos, logrando reconocimientos por excelencia académica. Se encuentra, en este momento, a pasos de lograr ésta, su más reciente meta, aunque no necesariamente la última.

En el año 2020, cuando la isla se encontraba sufriendo la actividad sísmica que provocó el retraso en el inicio del segundo semestre escolar, y con la idea de proveer un espacio para que los niños pudieran distraer sus mentes mientras desarrollaban destrezas, Victoria acude al alcalde del municipio de Cabo Rojo, en ese momento el Hon. Roberto Ramírez, y este le proporciona la ayuda necesaria para materializar su iniciativa de ofrecer servicios educativos y de terapias en carpas.

Victoria tiene tres hijos, jóvenes con grandes metas y sueños: Jim Alexis, Valeria Paola y Víctor Andrés Torres García. En el año 2020 nació Kenai Alexis y este año 2022 nació Allen Kai, sus nietos, quienes completan su tesoro familiar. Actualmente está casada con el Sr. Edwin Alberto Franky Ferrer, a quien conoció en el 2008, mientras ella ejercía como Técnico de Farmacia, otra de sus profesiones.

Dedicatoria

Esta Disertación Doctoral está dedicada:

A mis padres Clara y José, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han apoyado para lograr este gran sueño. Gracias por infundir en mí el ejemplo de esfuerzo y arrojo, de no claudicar ante las adversidades y de finalizar bien todo aquello que comenzamos.

A mis hijos Jim Alexis, Valeria Paola y Víctor Andrés, y a mis nietos Kenai Alexis y Allen Kai, pues quiero servirles de ejemplo de que no importa el tiempo y el esfuerzo que tome, todo es posible y los sueños sí se hacen realidad.

A mi amado esposo Edwin Alberto, por apoyarme cuando más lo he necesitado, por todo su amor, su comprensión y por estar junto a mí en todo este proceso.

A mis hermanos: Sandra, Gloria, Ana y José, por su cariño y apoyo incondicional y por comprender mi “ausencia” durante este intenso periodo.

A toda mi familia, porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hacen de mí una mejor persona y, de una u otra forma, me acompañan en todos mis sueños y metas.

Agradecimiento

Al concluir una etapa de gran significado en nuestras vidas repasamos quienes fueron parte de esta. En primer lugar, agradezco a nuestro Padre Creador y a mis Ángeles. Estos me guían en todo lo que hago y me muestran el camino correcto.

A mi amado esposo, Edwin Alberto Franky Ferrer, quien veló cada uno de mis días transcurrir entre libros y papeles. Y, entre cafés y letras se engrandeció nuestro amor.

Al Dr. Mónico Sanabria Mercado, quien me motivó a iniciar estudios doctorales, ya que veía la líder que en aquel entonces no se reconocía a sí misma. Este estuvo desde el inicio de la investigación y que finalizó de forma satisfactoria y con distinción.

También, al Comité de Disertación Doctoral y Comité de Defensa, sus recomendaciones y guía fueron piezas claves e importantes en este logro.

El haber cursado este grado en tiempos difíciles como lo fueron el paso del Huracán María (2017), los eventos sísmicos (2020), la Pandemia del COVID-19 (2020-) y un nuevo huracán, Fiona (2022), requería gran resiliencia de parte de todos. Por lo que agradezco también el apoyo de mis compañeros de clases, juntos tejimos un hermoso hilo de amistad.

Por último, a mis grandes amigos Taty Arana, Dr. Luis Cabrera (QEPD), Liz Tejada, Dimary González y Edwin Justiniano (QEPD), por todos sus consejos, aportaciones y apoyo para lograrlo.

Fueron días y noches que parecían no acabar, pero hoy puedo disfrutar el aroma del éxito y la caricia de un trabajo bien hecho.

¡GRACIAS! ¡GRACIAS! ¡GRACIAS!

Tabla de Contenido

Página de aprobación	ii
Certificación de Autoría	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Prefacio	vii
Antecedentes personales de la investigadora	vii
Dedicatoria	x
Agradecimientos	xi
Índice de Tablas	xv
Índice de Ilustraciones	xviii
Índice de Apéndices	xix

Capítulo 1. Introducción- Planteamiento del Problema de Investigación 1

Antecedentes del problema	3
Problema de investigación	12
Propósito de la investigación	16
Pregunta principal de la investigación	16
Subpreguntas de la investigación	16
Justificación del problema de investigación	17
Conveniencia de la investigación	18
Relevancia social de la investigación	18
Implicaciones prácticas de la investigación	19
Valor teórico de la investigación	19
Utilidad metodológica de la investigación	20
Marco teórico de la investigación	21
Modelo de Manejo de Conflictos de Thomas y Kilmann (1974)	21
Modelo <i>Inputs-Process-Outputs</i> de McGrath (1964)	24
Síntesis y aplicación de los modelos presentados	30
Delimitaciones de la pregunta de investigación	31
Definiciones conceptuales y operacionales de variables y términos de Investigación	31

Capítulo 2. Revisión de Literatura 35

Introducción	35
Estilos de manejo de conflictos (EMC)	35
Manejo de las quejas y querellas del Programa de Educación Especial	48
Efectividad en la solución de las quejas y querellas	52
Satisfacción de los padres con el Programa de Educación Especial	57
Síntesis de la revisión de literatura	60

Capítulo 3. Método 65

Introducción	65
Diseño de la investigación	65
Participantes de la investigación	66
Selección de participantes	66
Criterios de inclusión y exclusión para la investigación	67
Derechos de los participantes	68
Plan de manejo de riesgos y para atender eventos adversos	71
Cláusula de relevo de responsabilidad del DEPR	73
Instrumento de medición	73
Administración del instrumento	76
Validez de contenido del instrumento	76
Recomendaciones del panel de expertos que validó el instrumento	77
Confiabilidad del instrumento	77
Participantes del estudio piloto	78
Criterios de inclusión y exclusión para el estudio piloto	78
Procedimiento para administrar el estudio piloto	80
Procedimiento para realizar la investigación	82
Análisis estadístico	84

Capítulo 4. Resultados 88

Introducción	88
Recopilación y análisis de los datos	88
Información sociodemográfica de los participantes	89
Resultados por pregunta de investigación	91
Subpregunta de investigación 1	92
Subpregunta de investigación 2	93
Subpregunta de investigación 3	95
Subpregunta de investigación 4	98
Subpregunta de investigación 5	100
Subpregunta de investigación 6	102
Pregunta principal de investigación	105

Capítulo 5. Discusión 109

Introducción	109
Análisis e interpretación de los resultados	109
Subpregunta de investigación 1	110
Subpregunta de investigación 2	111
Subpregunta de investigación 3	113
Subpregunta de investigación 4	114
Subpregunta de investigación 5	116
Subpregunta de investigación 6	117
Pregunta principal de investigación	119

Conclusiones	121
Limitaciones metodológicas de la investigación	123
Recomendaciones generales	124
Recomendaciones para el Departamento de Educación de Puerto Rico	124
Recomendaciones para las Universidades e Instituciones de Educación Superior	125
Recomendaciones para futuras investigaciones	126
Aportaciones de la investigación al campo de la Gerencia y Liderazgo Educativos	127
Referencias	128
Apéndices	138

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Definiciones conceptuales y operacionales de las variables, e instrumento a ser utilizado para medir los datos</i>	31
Tabla 2. <i>Participantes de la investigación</i>	67
Tabla 3. <i>Distribución de población de directores de escuelas de los municipios de Aguada, Aguadilla, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián de la OREM del DEPR</i>	70
Tabla 4. <i>Escala para determinar la efectividad en la solución de las quejas y querellas</i>	75
Tabla 5. <i>Participantes del estudio piloto</i>	78
Tabla 6. <i>Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach para el estudio piloto de investigación</i>	80
Tabla 7. <i>Tiempo en que se desarrollaron las actividades relacionadas con el estudio piloto</i>	82
Tabla 8. <i>Calendario de actividades de los procedimientos de la investigación</i>	84
Tabla 9. <i>Elementos que se utilizaron para analizar y responder las preguntas de investigación</i>	85
Tabla 10. <i>Análisis estadístico para cada pregunta de investigación</i>	87
Tabla 11. <i>Preparación académica en Educación Especial de los directores de escuelas participantes</i>	89
Tabla 12. <i>Años de experiencia en el Departamento de Educación de Puerto Rico</i>	90

Tabla 13.	<i>Años de experiencia como director escolar</i>	90
Tabla 14.	<i>Nivel académico de la escuela que dirigen</i>	91
Tabla 15.	<i>Media, Mediana y Moda de los estilos de manejo de conflictos utilizados por directores de escuelas elementales</i>	92
Tabla 16.	<i>Distribución de frecuencias y distribución porcentual de los estilos de manejo de conflictos utilizados por los directores de escuelas elementales</i>	93
Tabla 17.	<i>Media, Mediana y Moda de los estilos de manejo de conflictos utilizados por directores de escuelas secundarias</i>	94
Tabla 18.	<i>Distribución de frecuencias y distribución porcentual de los estilos de manejo de conflictos utilizados por los directores de escuelas secundarias</i>	94
Tabla 19.	<i>Resultados de la frecuencia de la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con la provisión de Acomodos Razonables</i>	96
Tabla 20.	<i>Resultados por reactivo relacionados con la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la provisión de Acomodos Razonables</i>	97
Tabla 21.	<i>Resultados de la frecuencia de la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre</i>	99
Tabla 22.	<i>Resultados por reactivo relacionados con la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre</i>	100
Tabla 23.	<i>Resultados de la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con las Revisiones del PEI</i>	101
Tabla 24.	<i>Resultados por reactivo relacionados con las Revisiones del PEI</i>	102

Tabla 25. *Resultados de la prueba t para los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas por niveles académicos* **105**

Tabla 26. *Resultado de la prueba de Correlación de Pearson para determinar si existe relación entre las variables de investigación: Los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y las querellas* **108**

Índice de Ilustraciones

Figuras

Figura 1. *Diagrama de adaptación del Modelo de Manejo de Conflictos de Thomas y*

Kilmann (1974) 24

Figura 2. *Diagrama de adaptación del Modelo Inputs-Process-Outputs de McGrath*

(1964) 27

Figura 3. *Diagrama del Marco Teórico 28*

Índice de Apéndices

Apéndice A.	Certificado de <i>CITI Program Investigadora</i>	138
Apéndice B.	Certificado de <i>CITI Program Mentor/Presidente del Comité de Disertación</i>	141
Apéndice C.	Plan para atender eventos adversos	144
Apéndice D.	Carta de invitación para colaboración de la psicóloga	147
Apéndice E.	Carta de aceptación de colaboración de la psicóloga	149
Apéndice F.	Anuncio para participantes del estudio piloto	151
Apéndice G.	Carta de presentación para participantes del estudio piloto	153
Apéndice H.	Anuncio para participantes de la investigación	156
Apéndice I.	Carta de presentación para participantes de la investigación	158
Apéndice J.	Consentimiento Informado para estudio piloto	161
Apéndice K.	Consentimiento Informado para la investigación	165
Apéndice L.	Cuestionario de Investigación para el estudio piloto	169
Apéndice M.	Cuestionario de Investigación	175
Apéndice N.	Cartas de invitación para validar instrumento de investigación	180
Apéndice O.	Plantilla para validar instrumento de investigación	184
Apéndice P.	Validación por expertos	194
Apéndice Q.	Autorizaciones para realizar el estudio piloto	198
Apéndice R.	Autorizaciones para realizar la investigación	204
Apéndice S.	Certificación de la editora	209
Apéndice T.	Reflexión del día de la Defensa Oral de la Disertación Doctoral	211

Capítulo 1

Introducción

Planteamiento del Problema de Investigación

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial (PEE) sobre la provisión de los Acomodos Razonables (AR), la coordinación de Reuniones con el Comité de Programación y Ubicación (COMPU) que solicita el padre, y las Revisiones de los Planes Educativos Individualizados (PEI). En este capítulo se presenta lo siguiente: los antecedentes del problema de investigación, el problema y el propósito de la investigación, la pregunta principal y las subpreguntas, la justificación del problema, el marco teórico y las delimitaciones de la pregunta de investigación, y las definiciones de las variables y términos de la investigación.

Es conocido que una de las condiciones humanas es lidiar con situaciones de conflicto (Woodhouse, 2015; Babbitt, 2020), y el entorno escolar no está exento de situaciones conflictivas. Asimismo, Brandoni (2017) subrayó que en las escuelas se viven situaciones complicadas y de conflictos en diferentes contextos. Esta encontró también que, entre las razones de los conflictos está la pérdida de la efectividad de la figura de autoridad en la escuela. Por lo que la forma en que se perciben los conflictos, el tiempo que se tomen en resolverlos y las personas involucradas en el proceso son factores que pueden afectar de alguna forma el funcionamiento de la organización escolar.

La escuela espera alcanzar los objetivos propuestos y el director de escuela es un componente importante para lograrlos. La responsabilidad social de este con su comunidad educativa es lograr el funcionamiento adecuado de la escuela. Por lo tanto, se espera que este mantenga un nivel de ejecución apropiado en el manejo de los conflictos. Esto le permitirá cumplir con las tareas administrativas propias de su puesto y llevar a la institución al logro de sus metas y objetivos. Resultaba importante, por lo tanto, determinar si los estilos de manejo de conflictos que emplean los directores de escuelas resuelven el problema de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los AR, la coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI, en la primera etapa del conflicto, antes o inmediatamente después de que el padre radica una queja o querella formal.

El Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) estableció los mecanismos para solucionar las controversias que surgen en el PEE; y las quejas y querellas administrativas son dos de tres mecanismos que la agencia le provee a los padres y a los funcionarios del DEPR. La *queja* es una herramienta administrativa interna y distinta al procedimiento de querellas. Una vez el padre somete el formulario SAEE-24 *Solicitud de queja* a la Unidad Secretarial de Procedimientos de Querellas y Remedio Provisional (USPQRP) comienza a contar el tiempo para manejarla. Esto incluye indagación de los sucesos, evaluación del informe por parte de un abogado y, finalmente, la determinación del Secretario Asociado de Educación Especial, dentro de 60 días calendario. Por otra parte, la *querella administrativa* es un elemento con tres alternativas para resolver el conflicto, y se solicita mediante el formulario SAEE-23, *Solicitud de querellas*. La primera alternativa que ofrece es la mediación, que se solicita mediante el formulario

SAEE-22 *Solicitud de mediación previa*. Es voluntaria y en ella los padres o funcionarios pueden seleccionar la intervención de un tercero para indagar y mediar para que las partes lleguen a un acuerdo. Este tendrá 30 días calendario para certificar los acuerdos.

En segundo lugar, dentro de la querella está la conciliación, que es compulsoria si no se selecciona la mediación o si las partes declinan la reunión. En esta los funcionarios coordinarán con las partes una reunión dentro del término de 15 días calendario a partir de radicada la querella. Luego, el conciliador tendrá 30 días calendario para facilitar acuerdos entre las partes. De no lograrlos se procede a la tercera alternativa, que es presentar el conflicto ante un juez administrativo, en vista administrativa, quien finalmente determinará sobre el caso. (*Manual de Procedimientos de Educación Especial*, 2020, págs. 240-256).

Antecedentes del problema

A través de la historia se ha documentado la importancia del manejo de conflictos en las relaciones. Según Mirabal (2003), los conflictos se presentan en aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos parecen ser incongruentes. Por otro lado, Thomas y Kilmann (1974) describieron el conflicto como una condición en la que los intereses de las personas son incompatibles. Además, ambos destacaron que si las cosas que preocupan a dos personas son opuestas se genera el conflicto. Thomas (1992), por su parte, delimitó el conflicto como una apreciación adversa para uno de los involucrados.

La comunidad escolar está compuesta por seres humanos que tienen sus propias perspectivas, intereses y necesidades y que, a su vez, persiguen el mismo propósito: una educación con altos estándares de calidad. Además, se espera que se cumplan con los

objetivos, entre los que se encuentra el cumplimiento con los servicios que se ofrecen a la población de estudiantes del PEE. Por lo tanto, este entorno no está libre de situaciones en las que sus componentes puedan considerar que los beneficios de unos u otros están afectados adversamente.

De acuerdo con la Ley Núm. 238 del 2004, entre los beneficios que se obtienen cuando el estudiante de educación especial recibe los servicios esperados se encuentran: lograr autosuficiencia, insertarse en el mundo laboral, gozar de una vida independiente, estudiar en igualdad de condiciones, entre otros. También, presenta como herramienta la presentación de quejas o querellas relacionadas con la violación de derechos. Asimismo, provee para que la persona o su tutor participe en el diseño del Plan de Intervención.

A los estudiantes con impedimentos se les identifica de acuerdo con sus necesidades e intereses, con unos objetivos y metas medibles, los cuales se plasman cada año en el documento Plan Educativo Individualizado (PEI). Este debe revisarse, como mínimo, unos cinco días previos a que termine el año escolar (*Manual de Revisión de Programa Educativo Individualizado y Planes de Servicios*, 2019). Cuando surgen discrepancias de opinión o necesidades aparecen los conflictos que, al no resolverse de manera oportuna y eficiente, pudieran provocar quejas y/o querellas.

Como uno de los principales componentes en los procesos administrativos, el director de escuela adquiere, como parte de sus funciones, unas responsabilidades con el PEE. El Manual de Procedimientos de Educación Especial (2020) enumera algunas de esas funciones relacionadas con esta investigación, entre las que se encuentran: constituir el COMPU de la escuela para garantizar la participación de los componentes; garantizar la preparación del PEI mediante el proceso de revisión anual y que este sea revisado

cinco días antes de finalizar el año escolar; y facilitar la provisión de los Acomodos Razonables, según dispone el PEI.

En el año 1980, la señora Rosa Lydia Vélez, en representación de su hija Isamar Malaret Vélez y otros peticionarios, radicó una demanda en contra del DEPR por el incumplimiento en los servicios educativos y relacionados a los que tienen derecho los estudiantes con impedimentos registrados en el PEE. Entre las alegaciones de la demanda se encontraban, entre otras, que los PEI no se preparaban dentro del término establecido por ley, a los estudiantes con impedimentos no les estaban proveyendo los servicios recomendados, o se tardaban en ofrecérselos, y no se discutían las evaluaciones. En septiembre de 1981, mediante Resolución y Orden sobre *Injunction* Preliminar, el Tribunal dispuso las obligaciones del DEPR, algunas de las cuales fueron: realizar las evaluaciones a aquellos niños que sean registrados en el PEE; a partir del registro, ubicarlos y proveerles los servicios educativos y relacionados dentro del término de 60 días; e implementar un programa de divulgación para orientar sobre los derechos, entre otros. (*Caso Rosa Lydia Vélez v. DE, Civil Núm. KPE 80-1738, 1981*)

Veintidós años después, en 2002, la Jueza Sonia Ivette Vélez Colón, Jueza Superior el Tribunal de Primera Instancia de San Juan, emitió la Sentencia por Estipulación sobre este pleito de clase. La sentencia contenía las obligaciones que se le adjudicaron al DEPR. Entre las obligaciones generales con relación a la prestación de servicios educativos y relacionados se encuentran: 1) brindar todos los servicios educativos, relacionados y suplementarios a los miembros de la clase demandante según establecidos, 2) cumplir con los plazos en la prestación de servicios, 3) celebrar la Reunión del COMPU para la redacción del PEI dentro de 30 días calendario luego de la

determinación de elegibilidad, 4) divulgar el PEE por distintos medios, y 5) establecer las escuelas libres de barreras arquitectónicas, entre otros. Mientras que, con relación a las obligaciones particulares sobre la prestación de servicios educativos y relacionados, se encuentran: 1) mantener un registro continuo, 2) evaluar al niño dentro del término de 30 días desde su registro, 3) preparar el PEI dentro del término de 60 días a partir del registro y revisarlo al menos 5 días antes de finalizar el año escolar, 4) establecer un procedimiento administrativo de querellas, y 5) otras. (*Caso Rosa Lydia Vélez v. DE*, Civil Núm. *KPE* 80-1738, 2002)

A su vez, entre los acuerdos en el *Caso Rosa Lydia Vélez* (CRLV) se encuentra la creación de un manual para regular el procedimiento de querellas. Este mecanismo pretende describir todo el procedimiento relacionado con las mismas. En el Art. 5.4 se establece un proceso previo de mediación. El mediador no es empleado del DEPR, pero sí recibe honorarios de este. Por otro lado, el Art. 5.5 provee un proceso para dilucidar las alegaciones con el fin de lograr acuerdos que permitan la solución del problema. El conciliador es empleado del DEPR ubicado en los Centros de Servicios de Educación Especial (CSEE) de las Oficinas Regionales Educativas. Si en una reunión de conciliación llegan a acuerdos completos se da por consumada la querella. De lo contrario, se procede a notificar a la USPQRP que, a su vez, referirá el caso a un juez administrativo para comenzar el proceso de vista administrativa. (*Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional*, 2013)

Sobre el pleito de clase, Vélez (2020) destacó que, aunque han pasado cuarenta años y el caso sigue sin terminar, este permitió que los estudiantes reciban los servicios a los que tienen derecho. Recalcó que restan las acciones contra el DEPR por los daños y

perjuicios sufridos por los demandantes en este caso. Finalmente, acentuó que se debe recordar este caso para que el gobierno reconozca su deber hacia los más necesitados.

Por otro lado, la Ley Núm. 51, conocida como la *Ley de Servicios Educativos Integrales para Personas con Impedimentos*, del 7 de junio de 1996, establece la responsabilidad del DEPR en la provisión de los servicios educativos y relacionados que necesitan los estudiantes con impedimentos desde los tres hasta los veintiún años, inclusive. Esta establece el procedimiento a realizar al radicarse una querella. Esta ley también creó la Secretaría Asociada de Educación Especial (SAEE) por medio de la Carta Circular Núm. 20-2003-2004.

Mientras, la Ley Pública Núm. 105-107, *Individuals with Disabilities Education Act* de 1997, según enmendada, tiene entre sus propósitos asegurar que a los estudiantes con impedimentos se les proporcione una educación apropiada, de acuerdo con sus necesidades, para prepararlos para la independencia en la vida y el trabajo. Provee a las familias las herramientas para presentar quejas y querellas administrativas sobre cualquier situación que esté afectando la provisión de los servicios a los que tiene derecho el estudiante con impedimentos. Además, dispone que se realicen los procesos de mediación antes o después de que los padres radiquen una querella.

Uzun y Ayik (2017) destacaron que los conflictos no se pueden evitar en todas las escuelas. Indicaron que el manejo de conflictos y el mantenimiento de la colaboración entre empleados son parte de las numerosas responsabilidades de los directores de escuela. Estos sugirieron a los directores usar los estilos dominantes con menos frecuencia en el manejo de conflictos. Este es un tema estudiado por psicólogos y administradores con el fin de encontrar solución a los problemas que ocurren en el

ambiente laboral, como lo es la escuela, y que afectan la efectividad. Este estudio validó la importancia de que el director mantenga buena comunicación con los maestros, ya que estos son los que proveerán los servicios y AR al estudiante de educación especial. Además, indicaron que el estilo de manejo de conflictos que utilice el director de escuela podría afectar la efectividad.

Por otra parte, Rivera (2013) destacó que mediante la legislación vigente se trata de disminuir la litigación, promoviendo que las partes lleguen a arreglos. Acentuó que si el conflicto no se maneja apropiadamente puede crear disconformidad en la relación entre el padre y el personal escolar. Mencionó que una de las ventajas de las reuniones informales es que logran que las partes expresen sus necesidades y rectifiquen sus faltas, o solucionen las situaciones antes de que el conflicto llegue a mayores. Además, encontró que las decisiones del DEPR y las disputas que surgen con los padres, pueden quebrantar las garantías constitucionales de los estudiantes con impedimentos.

En el año 2014, se llevó a cabo un estudio en el cual uno de los objetivos fue establecer en qué medida el estado de ánimo puede explicar la preferencia sobre uno u otro estilo de manejo de conflictos. La muestra estudiada fue un total de 440 estudiantes de la Universidad de Santiago de Compostela, en España. Administraron inventarios (escalas) a individuos entre las edades de 17 a 48 años, con una media de edad de 20.7 años. Los resultados establecieron una relación entre la experiencia afectiva y la resolución de conflictos. Recomendaron que se debiera incorporar una perspectiva socio-afectiva que reconozca, no sólo la importancia de las emociones en la experiencia y el desarrollo del propio conflicto, sino también el papel que estas tienen en la preferencia por las estrategias de conflicto (Montes et al., 2014).

Por otro lado, Nischal (2014) estudió las percepciones de los empleados que trabajan en organizaciones sobre la adopción de estilos de manejo de conflictos por parte de los gerentes. Los resultados de la investigación revelaron que la administración prefiere los estilos asertivos (competitivo y colaborador). Este estudio se relaciona con los estilos de manejo de conflictos que el modelo de Thomas y Kilmann propuso y que pudieran aportar a lograr la comunicación de ideas para llegar a acuerdos entre las partes y lograr la efectividad en la solución de las quejas y querellas.

Por su parte, Villamediana et al. (2015) realizaron un estudio con los objetivos principales de investigar cómo la variable inteligencia emocional influye en el desarrollo moral y los estilos de manejo de conflicto, y cómo se relacionan estas variables entre sí. La muestra utilizada en el estudio estuvo constituida por estudiantes de postgrado en gerencia y administración de empresas en una universidad privada de Caracas. Los hallazgos sugieren que quienes manejan mejor sus emociones tienen mayor tendencia a usar los estilos integrador y comprometido (que combinan una preocupación por uno mismo con una preocupación por los demás), y menos el estilo complaciente (el líder es cooperativo, pero poco asertivo). Además, hallaron que quienes tienen mejor percepción sobre sus propias emociones usan más el estilo integrador. Mientras que quienes perciben mejor las emociones en otras personas emplean más el estilo dominante, y tienen la tendencia a hacer más juicios basados en principios. Este estudio está relacionado con los estilos de manejo de conflictos que se investigaron ya que se espera que el director de escuela, en su gestión para solucionar las quejas y querellas, maneje sus emociones de forma que le permitan adoptar un estilo de manejo de conflictos que resuelva la queja en la escuela antes de que se active el mecanismo de querella.

Para el año 2014-2015 el DEPR recibió unas 6,302 querellas, de las cuales un 22% de las referidas a conciliación resultaron en desistimiento; solo un 6% de las querellas referidas a mediación fueron desistidas, y el 81.4% de las querellas referidas a vista administrativa fueron atendidas o resueltas en término. Finalmente, el informe destaca que el nivel de cumplimiento en los procesos relacionados con las querellas es de 2.10 (nivel mínimo satisfactorio), donde 4 es considerado alto (*Moción sometiendo Informe de Cumplimiento 2014-2015 de la Monitora*, 2016). Esto validó la importancia de esta investigación pues, al determinar los estilos de manejo de conflictos que promuevan la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE, el nivel de cumplimiento pudiera aumentar.

Marigat et al. (2017) condujeron un estudio que pretendía determinar si existía relación entre el poder y el manejo de conflictos. En este utilizaron la metodología de análisis de literatura. Los hallazgos del estudio demostraron cómo este aspecto ha acelerado o desacelerado los procesos de manejo de conflictos. Encontraron que este concepto se relaciona con el manejo de conflictos en la política internacional: todas las políticas internacionales que incluyen conflictos tienen que ver con el poder. Esto guardó relación con lo que se pretendió determinar en esta investigación sobre los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de parte de la persona que dentro de la escuela tiene más poder: el director de escuela.

Vera et al., 2017 investigó para, entre otros, analizar el manejo de conflictos por parte de los directores de escuelas. La población fue de cinco (5) directores y cincuenta y nueve (59) maestros. La misma fue con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con diseño no experimental, transeccional y de campo. El instrumento utilizado para recopilar

los datos fue el cuestionario. Los hallazgos apuntaron al pobre manejo de conflictos por parte de los directores de escuela. Los autores recomendaron diseñar estrategias a nivel gerencial que ayuden a alcanzar los objetivos de la institución.

Van Der Zee y Hofhuis (2018) investigaron con el objetivo de conocer cómo las diferentes dimensiones culturales tienen un impacto en las estrategias de conflicto de los miembros de diferentes culturas. Los resultados de la investigación arrojaron que las estrategias que combinan una preocupación por uno mismo con una preocupación por los demás (integración y compromiso) se consideran las más efectivas. Esto guarda relación con la investigación, debido a que cada escuela funciona de acuerdo con lo establecido en su cultura organizacional.

Phillips et al. (2019) documentaron un estudio que incluyó una encuesta a 885 personas, y cuyo objetivo fue examinar los efectos de los componentes de inteligencia emocional en los estilos de manejo de conflictos de los gerentes, cuando los encuestados estaban en conflicto con otros. Los resultados del estudio arrojaron que no era necesario que los gerentes se dieran cuenta de los sentimientos propios o ajenos al adoptar el estilo de evitación (evita el conflicto sin tratar de satisfacer a las partes). De acuerdo con las afirmaciones de los participantes, no es demostrativo que afecte el manejo de los conflictos cuando adoptan el estilo de evitación.

Fisas (s.f.) expuso que los estudios relacionados al conflicto se han estado investigando desde los años 30, para conocer la causa de las guerras, y que se comenzó a estudiar como disciplina pedagógica a partir de la década de los cincuenta, posterior a la Segunda Guerra Mundial. Encontró un estudio de la década del 60 que enfatiza que el conflicto forma parte de la capacidad del ser humano. Asimismo, halló que de manera

sucesiva en cada década se pronuncian autores estudiosos del conflicto en busca de respuestas, soluciones o herramientas sobre el manejo de conflictos, que aporten a una cultura de paz en todos los sectores.

Problema de investigación

El Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR) para el año escolar 2020-2021 reportó una matrícula de 276,413 estudiantes, de la cual 86,060 estudiantes pertenecían al PEE, lo que representaba un 31% de la población a nivel isla. De estos, la Región Educativa de Mayagüez (OREM) contaba con 12, 953 estudiantes en educación especial, o un 15% de la totalidad de los casos a nivel isla.

El DEPR identificó que, como medida para garantizar las revisiones del PEI, se realizará el envío de un listado de los casos pendientes de revisión a las escuelas. Con relación a la estipulación relacionada con las Revisiones del PEI, cinco días antes de finalizar el año escolar, la OREM alcanzó un nivel de cumplimiento de 3 (nivel satisfactorio de cumplimiento Por otro lado, el cumplimiento a nivel de todas las regiones fue de 2 (nivel mínimo aceptable). (*Moción- Informe de Cumplimiento 2019-2020 de la Monitora*, 2021, 5 de marzo).

El 30 de agosto de 2020, el DEPR reportó que, de las 1,195 querellas radicadas y referidas a procesos, de estas, 792 fueron referidas a conciliación al siguiente día laborable, 468 se atendieron en un término de 15 días o menos, y 742 fueron respondidas por la División Legal en el término de 10 días. De las 397 presentadas a mediación, 255 fueron atendidas en o antes de 15 días a partir de la fecha en que fueron radicadas. De las 589 querellas que procedieron a vistas administrativas, 534 se resolvieron dentro de un periodo de 45 a 60 días. El nivel de cumplimiento alcanzado en esta área fue de 3 (Nivel

de cumplimiento satisfactorio). Se destacó que el cumplimiento de esta estipulación está por debajo del nivel esperado. Finalmente, se resume que el promedio de las estipulaciones a las que la monitora adjudicó cumplimiento fue de 2.31 de 4 (nivel de cumplimiento mínimo aceptable). El promedio de nivel adjudicado al área de la preparación del PEI fue de 2.30, y el promedio para las querellas fue de 2.75. (*Moción-Informe de Cumplimiento 2019-2020 de la Monitora*, 2021, 5 de marzo).

Según el Sistema de Información Estudiantil (SIE), para el 27 de octubre de 2020, la OREM contaba con una matrícula de 42,113 estudiantes en sus cuatro distritos escolares. El alza en la matrícula de estudiantes de educación especial, la falta en la continuidad de los servicios, la escasez de especialistas, entre otros, son factores que afectan los servicios que reciben los estudiantes con impedimentos, lo cual genera algún tipo de conflicto. Según datos obtenidos de Mi Portal Especial (MiPE), plataforma electrónica que utilizan los funcionarios para realizar todos los procesos de la Secretaría Asociada de Educación Especial (SAEE), la matrícula total de estudiantes de educación especial servidos en la OREM aumentó en un 2% entre los meses de septiembre y octubre del año escolar 2020-2021. A veinticinco días del mes de octubre de 2020 la matrícula de estudiantes de educación especial servidos en la OREM era de 14,578; de los cuales 13,040 pertenecen a las escuelas públicas de la región. Esto demuestra que un 31% de la matrícula de la región pertenece al PEE.

Los directores de escuelas se enfrentan a diario a situaciones de conflicto que deben ser trabajadas a nivel administrativo, la mayoría de las veces por ellos mismos. Como líderes de la escuela se espera que, además de contar con ciertas características, estilos de liderazgo y supervisión, estos puedan manejar y resolver los conflictos. Los

estudiantes del PEE pertenecientes a la matrícula escolar presentan necesidades variadas que deben ser atendidas en el escenario escolar y garantizadas por el director de escuela. Los conflictos relacionados con los servicios que ameritan los estudiantes de educación especial deben ser atendidos de forma prioritaria por los directores de escuelas. Además, los conflictos sin atender pudieran afectar el rendimiento académico de los estudiantes, por lo que resulta importante saber identificarlos y manejarlos.

Al conceptualizar el conflicto como una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos puede existir o no una expresión agresiva de esta contrariedad. No obstante, en el año 2016, Bil encontró que la causa de un conflicto tuvo su origen en una necesidad y que pudo ser satisfecha mediante una leve intervención que dio como resultado la solución del conflicto. Por lo tanto, dentro de los estilos de manejo de conflictos (EMC) que propone el modelo de Thomas y Kilmann (1974), y que puede adoptar el director de escuelas para abordar el conflicto, se puede emplear uno que permita la solución de las quejas y querellas insertando también el modelo de efectividad de McGrath (1964), y se logre la solución del conflicto mediante una leve acción que satisfaga a las partes, pero que el fin sea beneficiar al estudiante con impedimentos.

Según Isabu (2017), en un ambiente escolar resulta difícil lograr un lugar exento de conflictos. Por su parte, Y.A. Rodríguez et al. (2017) expresó que mejorar el desempeño tiene un alto impacto con estrategias de creatividad en la resolución de conflictos. Además, Medoza y Pérez (2018) concluyeron que un ambiente armonioso resulta de la solución y manejo de conflictos, mediante la aplicación de diversas formas y modelos estrechamente relacionados con el clima organizacional. Esto validó la

importancia de la investigación de los estilos de manejo de conflictos, y cómo el director maneja y resuelve los conflictos relacionados con los estudiantes del PEE de su núcleo escolar.

De esta forma, la investigación se enfocó en determinar la relación entre los EMC que utilizan los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE. Las tres instancias en las que se concentró esta investigación y que, de acuerdo con Portal Público de Resoluciones Administrativas del Departamento de Educación de Puerto Rico, han generado quejas y querellas por parte de los padres de estudiantes de educación especial fueron:

- 1) Provisión de los Acomodos Razonables al estudiante, de acuerdo con lo establecido en su PEI vigente.
- 2) Coordinación de Reuniones del COMPU cuando el padre lo solicita o es necesario evaluar o discutir aspectos que afectan los servicios que recibe el estudiante o el funcionamiento de este.
- 3) Revisión del PEI cuando sea necesario y/o antes de que finalice el año escolar, según establece el procedimiento.

La investigación creó las bases para ayudar a los directores de escuelas a optar por estilos de manejo de conflictos que promueven la solución del conflicto y que los estudiantes de educación especial se beneficien de los servicios a los que tienen derecho en el tiempo requerido.

Propósito de la investigación

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI.

Pregunta principal de investigación

Esta investigación consideró la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI?

Subpreguntas de investigación

Las subpreguntas que condujeron esta investigación fueron las siguientes:

- 1) ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales?
- 2) ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias?
- 3) ¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la Provisión de los Acomodos Razonables?

- 4) ¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre?
- 5) ¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre las Revisiones del PEI?
- 6) ¿Existen diferencias entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias?

Justificación del problema de la investigación

La justificación de la investigación estuvo orientada en el modelo de Hernández et al. (2014) en el que se establece que un problema de investigación puede estar justificado por cinco criterios que permiten valorar la pertinencia de la investigación.

En este caso se utilizaron esos cinco criterios: 1) conveniencia de la investigación, 2) relevancia social de la investigación, 3) implicaciones prácticas de la investigación, 4) valor teórico de la investigación y 5) utilidad metodológica. Los autores establecieron que la generalidad de las investigaciones se formaliza con una intención, no se justifican mediante una pretensión de alguien en particular. Este propósito fue bastante concluyente que justificó realizarla.

Conveniencia de la investigación

Navarro (2001) encontró la importancia que ejerce el director de escuela en el manejo del conflicto. Apuntó que resulta conveniente el estudio del manejo de los conflictos en las instituciones educativas debido a que donde haya dos o más personas con intereses y necesidades distintas existirá un conflicto que se debe abordar. Esta

investigación servirá como referencia para los directores de escuela, ya que les ayudará a identificar los estilos de manejo de conflictos que promueven la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE.

Uno de los beneficios que hay en resolver en la escuela los conflictos que generan quejas y querellas por parte de los padres de estudiantes del PEE es que no se incurrirá en gastos por litigación. Un litigio puede resultar oneroso para las partes involucradas. Otro beneficio de manejar los conflictos en la escuela y lograr solucionarlos en la primera etapa es que puede reducirse el tiempo que el estudiante espera por el servicio que amerita. También, se establece que el manejo de conflictos redundará en el buen aprovechamiento académico del estudiante y que es un tema que mantendrá vigencia a través del tiempo.

Relevancia social de la investigación

Esta investigación beneficiará a los sistemas educativos y a sus directores de escuela, tanto de instituciones públicas como privadas, lo que resultará en un adelanto para las comunidades escolares porque permitirá la adquisición de conocimientos con relación a los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE. Castilloveitía (2017) recalcó el aspecto de la comunicación en el manejo de conflictos y enfatizó que se deben ventilar los datos reales sobre el conflicto a tratar para lograr resolverlo. Además, estableció que el estilo de manejo de conflicto que más adoptan los directores de escuela es el de colaborar, porque hace un esfuerzo de trabajar con el otro individuo para encontrar alguna solución que compense plenamente los intereses de las partes envueltas.

Implicaciones prácticas de la investigación

Esta investigación permitirá a los directores de escuela autoevaluarse y adoptar aquellos estilos de manejo de conflictos que, de acuerdo con el modelo de Thomas y Kilmann (1974), propicien la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE en sus comunidades escolares. Esto resulta en adquisición de conocimientos que ayudarán en el momento de presentarse un conflicto que pueda afectar los servicios que recibe el estudiante de educación especial. Esto, a su vez, facilitará la toma de decisiones para la solución de problemas antes de que se conviertan en crisis. Además, la investigación puede ayudar a fortalecer los currículos y los protocolos de solución de conflictos en el escenario educativo. Y, por último, de acuerdo con los hallazgos de Alimba y Abu (2018), el manejo de conflictos en escenarios educativos requiere el doble de tiempo que el requerido en otras organizaciones. El tiempo que invierte el director de escuela en el manejo y solución de un conflicto es un factor importante para determinar la efectividad.

Valor teórico de la investigación

Esta investigación se fundamentó en el *Modelo de Manejo de Conflictos* de Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann (1974) y el *Modelo Input-Procesos-Outputs* de Joseph E. McGrath (1964), ya descritos. Se determinó la relación entre las variables: los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas. Con los resultados se determinó qué estilos de manejo de conflictos utilizan los directores de escuelas con más frecuencia y qué relación existe entre los estilos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las

Revisiones del PEI de su núcleo escolar. En estos modelos se basaron los planteamientos que instituyeron el marco teórico de la presente investigación.

El *Modelo de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974) se utilizó para analizar el comportamiento del líder en el manejo de los conflictos. Éste combina dos enfoques: uno, en el que el líder se inclina hacia sus propios intereses; y, dos, en el que el líder intenta satisfacer las necesidades o intereses de los demás. Esta combinación de enfoques se traduce en cinco estilos de manejo de conflictos, de acuerdo con el modelo propuesto.

En relación con la efectividad, el *Modelo Input-Process-Outputs* de McGrath (1964) puede identificar la constitución, la organización y los métodos del equipo de una institución. Este modelo identifica los *inputs* como las habilidades, conocimientos y necesidades de los miembros del equipo, los *process* se refieren a los mecanismos o procesos que utilizan para combinar esfuerzos y realizar el trabajo esperado, y los *outputs* son los resultados obtenidos por el equipo; todas piezas claves en la efectividad del grupo.

Utilidad metodológica de la investigación

De acuerdo con Cone y Foster (2006), el criterio primordial del instrumento es que provee información confiable. La investigación proveyó para la creación de un nuevo instrumento para la recopilación de los datos. Este contribuyó a determinar la relación entre las variables de la investigación: los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE. Del mismo modo, se espera que los resultados de la investigación ayuden a los directores de

escuelas a adoptar un estilo de manejo de conflictos que propicie la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE.

Marco teórico de la investigación

El marco teórico de esta investigación se fundamentó en el *Modelo de Manejo de Conflictos* de Kenneth W. Thomas y Ralph H. Kilmann (1974) y el *Modelo Inputs-Process-Outputs* de Joseph E. McGrath (1964). Por lo que el marco teórico de esta investigación se cimentó en un modelo teórico basado en el tema de manejo de conflictos y un modelo teórico sobre la premisa de la efectividad.

Establecer relaciones entre el estilo de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI puede resultar en un gran reto. Según Blake y Mouton (1964), variadas son las razones que pueden determinar los estilos de manejo de conflictos que adopta un director de escuela ante diversos escenarios, entre las que están: experiencias previas, preparación académica, sus percepciones sobre el resultado, las relaciones con otras personas, las metas y objetivos personales, entre otros factores. A continuación, se presentan con más detalle los modelos teóricos que respaldaron la investigación.

Modelo de Manejo de Conflictos de Thomas y Kilmann (1974)

El *Modelo de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974) está inspirado en la Teoría de la Rejilla Empresarial de Blake y Mouton, publicada para la década de 1970. Esta teoría se basa en el liderazgo efectivo en el manejo de conflictos, en función a la preocupación por uno mismo y a la preocupación por las demás personas. En ella los autores crearon una cuadrícula para colocar a los líderes dentro de la rejilla empresarial y

predecir la efectividad del liderazgo y las estrategias favoritas de resolución de conflictos. El modelo de la rejilla empresarial está representado por una cuadrícula donde el eje x representa la dimensión por la preocupación por el producto y el eje y la dimensión por la preocupación por las personas; cada eje se encuentra entre 1 (bajo) a 9 (alto).

El *Modelo de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974) muestra los estilos que adoptan los líderes al manejar conflictos en determinadas situaciones. Las dimensiones que presenta este modelo son la cooperación y la asertividad. La cooperación es cuando el líder pretende satisfacer las necesidades de los demás, mientras que la asertividad se ejemplifica en situaciones donde el líder pretende satisfacer los intereses propios. Además, los autores destacaron que en el momento de resolver un conflicto las emociones ocupan un lugar importante. En este modelo enfatizaron cinco estilos de manejo de conflictos principales: evasivo, complaciente, competitivo, comprometido y colaborador. A continuación, se describe cada uno de los estilos.

1) *Evasivo* - el líder que adopta este estilo elude el conflicto sin procurar compensar sus necesidades o las de los demás. Este líder presenta falta de firmeza y cooperación por lo que se aleja del conflicto. El modelo interpreta este estilo como uno en el que, por discreción, se rehúye el problema, y se tiende a prorrogar las circunstancias que representan desafíos (Thomas y Kilmann, 1974).

2) *Complaciente* - el líder es cooperativo, pero poco asertivo. Este da paso a satisfacer las necesidades o intereses de las demás personas y deja a un lado los intereses propios. Tiende a ser bondadoso hasta el punto de que, siendo el líder, llega a rendirse ante los intereses de los demás. El líder que acoge este estilo visualiza el conflicto como un peligro para las relaciones personales (Thomas y Kilmann, 1974).

3) *Competitivo* - lo asimilan aquellos líderes que son asertivos y no cooperativos. El líder se aprovecha de los conflictos para adelantar sus causas, y busca la forma de complacer su ego a expensas de las necesidades de su equipo. Mediante el uso del poder antepone sus intereses y no se preocupa por las relaciones (Thomas y Kilmann, 1974).

4) *Comprometido* – se visualiza con un interés intermedio entre la asertividad y la cooperación, y el líder realiza el manejo del conflicto mediante el acuerdo. El líder persigue llegar a acuerdos o negociaciones aceptables de forma tal que se satisfagan tanto las necesidades propias como las de su equipo (Thomas y Kilmann, 1974).

5) *Colaborador* – este estilo es de tipo asertivo y cooperativo. El líder busca resolver las situaciones para que todos queden satisfechos. En este se pretende analizar e identificar las necesidades tanto del líder como del equipo o de las demás personas para llegar a una solución conveniente para ambas partes. Procura mantener buenas relaciones, por lo que el conflicto sirve para clarificar las dudas y mejorar los procesos (Thomas y Kilmann, 1974).

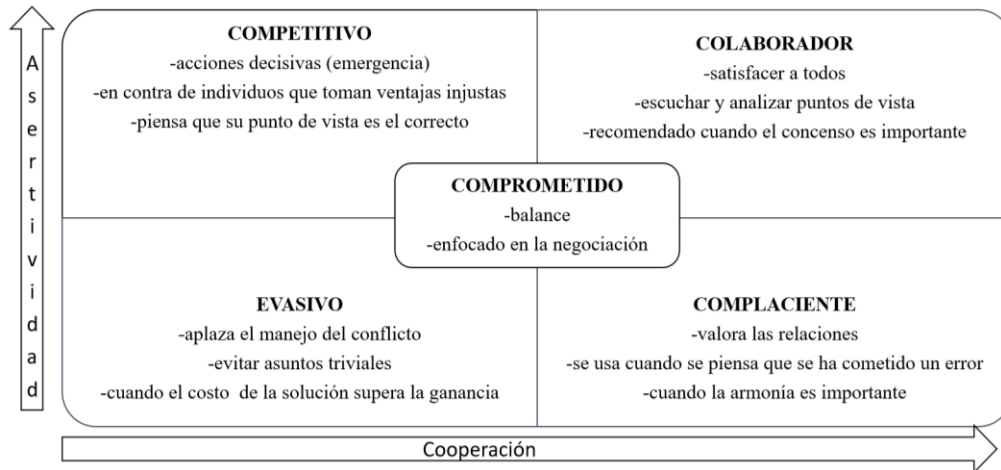
Dentro del entorno escolar hay diversos factores que pueden afectar la adopción de un estilo de manejo de conflictos en particular. Según este modelo, la decisión de qué estilo de manejo de conflictos se adopta puede verse influenciada por las personas involucradas en el conflicto, las razones del conflicto y las experiencias previas, entre otros (Thomas y Kilmann, 1974).

Este modelo se incorporó de forma conveniente en la investigación, ya que las dimensiones que describe pueden explicar la intención del director de escuela cuando emplea un estilo de manejo de conflictos para tratar las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE. La dimensión del interés por uno mismo explica los estilos que

asume el líder al intentar satisfacer sus preocupaciones. Mientras que la dimensión del interés por los demás explica los estilos que asume para satisfacer las necesidades de los demás. En la figura 1 *Diagrama de adaptación del Modelo de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974) a la investigación, se presenta para mejor comprensión de la aplicación de este a la investigación.

Figura 1

Diagrama de adaptación del Modelo de Manejo de Conflictos de Thomas y Kilmann (1974)



Nota: Adaptación del *Modelo de Manejo de conflictos de Thomas y Kilmann (1974)*

Modelo Inputs-Process-Outputs (I-P-O) de McGrath (1964)

McGrath (1964) en su *Modelo Inputs-Process-Outputs (I-P-O)* sostuvo que los factores de entrada (*inputs*) contienen características intra e interpersonales. En su modelo discutió que las características interpersonales del grupo son importantes para la labor del equipo. Además, aseguró que la colaboración entre los componentes debe mejorar la efectividad. Destacó que ciertas cualidades del equipo, las que aportan a la cooperación, resultan ser muy importantes. De acuerdo con estas observaciones, se hace

el equipo más eficiente. Una de las características de este modelo es que es lineal, en el que las entradas llevan a los procesos que, a su vez, conducen a los resultados. Es un modelo clásico de sistemas que sugiere una secuencia o sucesos donde la influencia de un efecto primario lleva de una clasificación a otra (McGrath et al., 2000).

Las entradas muestran los recursos que los equipos tienen disponibles, los cuales se pueden dividir en factores individuales, grupales y ambientales. Los factores individuales son aquellos que los miembros poseen y pueden ofrecer. Por ejemplo: habilidades, experiencias, entusiasmo e interés. Los grupales son aquellos referentes a la estructura del trabajo, políticas públicas de la institución y el tamaño del equipo. Por último, en los ambientales se destacan: el lugar en que trabajan, el esquema de los reconocimientos o recompensas, características del trabajo a realizar, la cultura organizacional y el nivel de tensión en el ambiente (McGrath, 1964).

Mediante los procesos (*process*) es que se transforman las entradas en salidas, es decir, son el instrumento de intervención. Estos representan las interrelaciones de los que componen el equipo. Algunas conductas de estas componentes relacionadas con los procesos pueden incluir: manejo de conflictos, comunicación, entusiasmo y coordinación (McGrath, 1964).

Con relación a la etapa de las salidas (*outputs*), la efectividad se presenta en dos clasificaciones: resultados de rendimiento (ejecución grupal) y otros resultados (reacciones de los integrantes). La primera clasificación se refiere al nivel en que el equipo alcanza la expectativa de logro, como la calidad y la efectividad. Mientras que la segunda, las reacciones de los integrantes, envuelve las percepciones de satisfacción con la labor del equipo. Estas dos clasificaciones resultan importantes debido a que

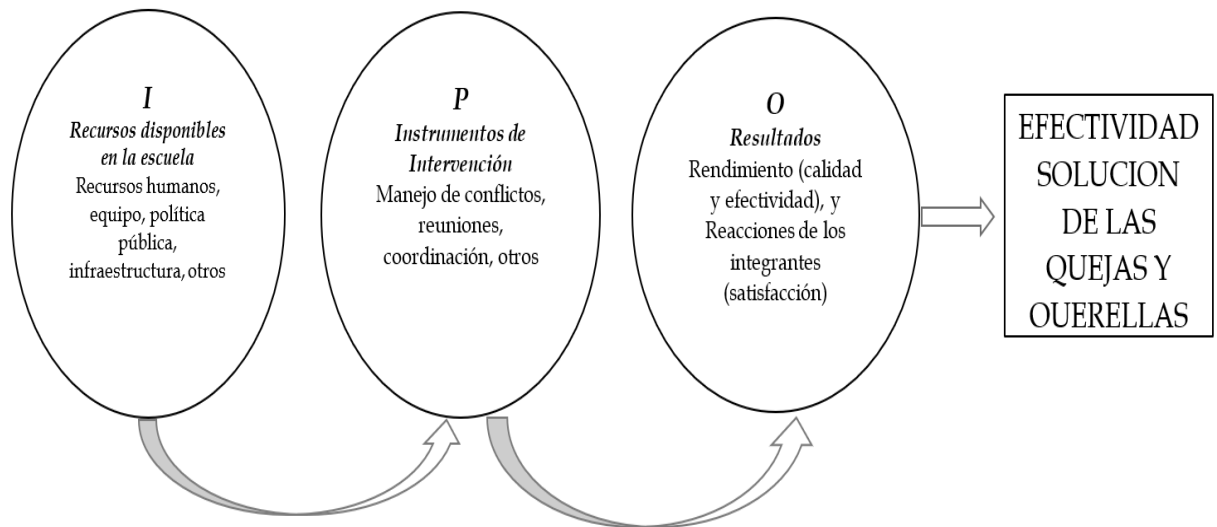
representan una explicación sobre las aportaciones de los miembros y los procesos que afectan su efectividad (McGrath, 1964).

En la figura 2 *Diagrama de adaptación del Modelo Inputs-Process-Outputs (I-P-O)* de McGrath (1964) se presenta la adaptación a esta investigación del modelo para mayor comprensión de la aplicación de este a la investigación. Este modelo establece el alcance de la efectividad de los grupos de trabajo en la investigación. El mismo ilustra cada proceso que sugiere para lograr la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI.

La queja o querella surge cuando uno de los componentes del sistema está errando en la provisión de algún servicio que, de acuerdo con la elegibilidad, amerita un estudiante con impedimentos. En esta investigación se utilizó el Modelo *I-P-O* de McGrath (1964) puesto que el problema de investigación que se trabajó requiere que haya una integración y coordinación entre los diversos recursos del sistema. El modelo se inserta para establecer el alcance de la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y la Revisión del PEI.

Figura 2

Diagrama de adaptación del Modelo Inputs-Process-Outputs (I-P-O) de McGrath (1964)



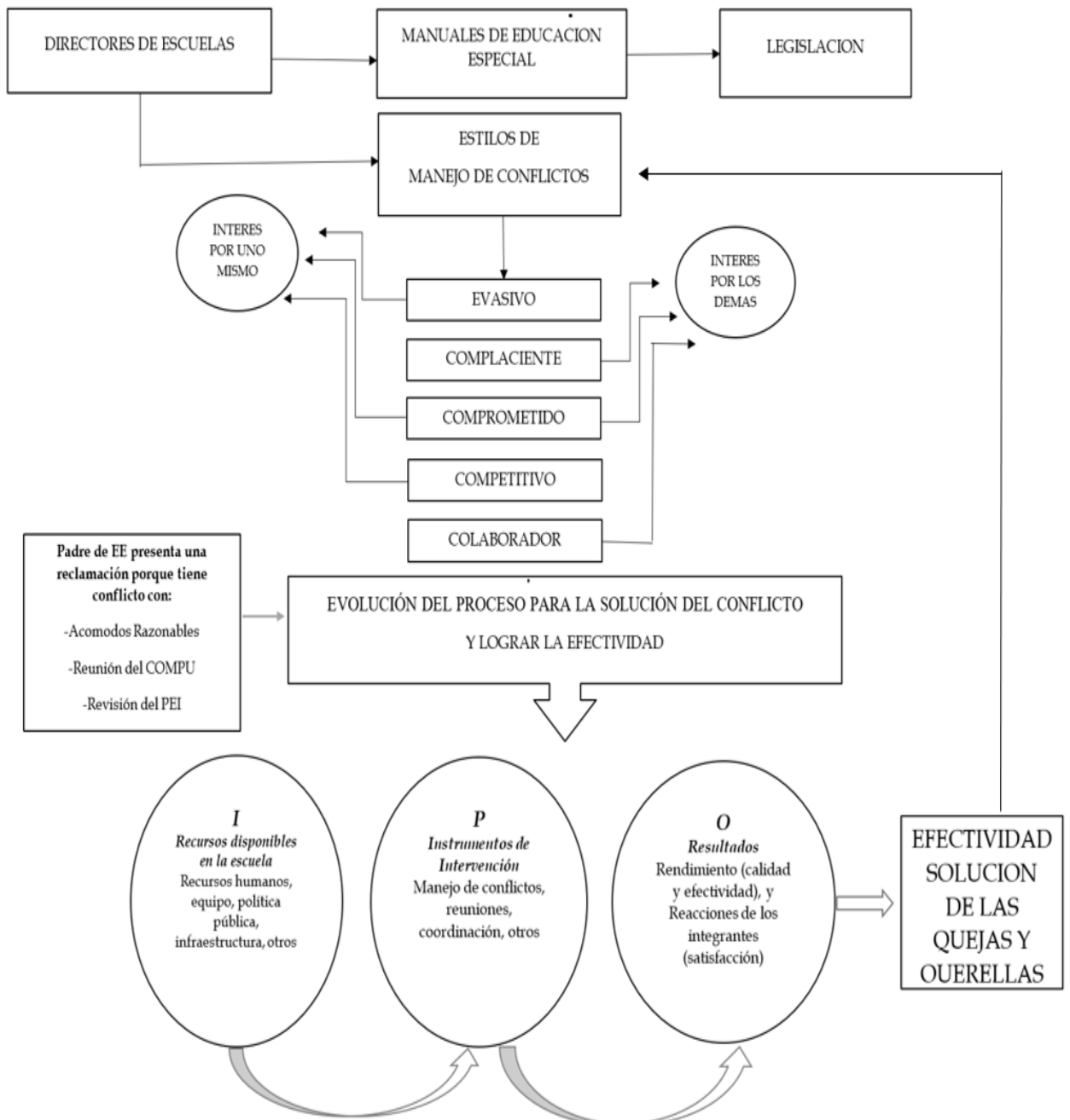
Finalmente, en la figura 3 *Diagrama del Marco Teórico*, se presenta para mayor comprensión del marco teórico y su relación con esta investigación. En este diagrama se presentan los tres tipos de conflictos que pueden generar quejas y querellas, los componentes del sistema educativo a los que hace referencia esta investigación y la aplicación de los modelos: *Modelo de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974) y *Modelo I-P-O* de McGrath (1964) con los que se espera alcanzar efectividad alta.

El modelo de manejo de conflictos informa los estilos de manejo de conflictos y su correspondencia con el director de escuela, y los elementos que este usa para realizar el proceso. En este se representan los estilos de manejo de conflictos *evasivo*, *competitivo*, *comprometido*, *complaciente* y *colaborador*. Mientras que el modelo de la

efectividad aparece en la parte inferior del diagrama, y muestra el proceso lineal para lograr acuerdos que resuelvan el conflicto en la escuela.

Figura 3

Diagrama del Marco Teórico



Los grupos de trabajo con los que debe laborar el director de escuela se componen de maestros regulares, maestros de educación especial, trabajadores sociales escolares, consejeros, si aplica, padres y, de ser necesario, el estudiante. Además, se pueden añadir trabajadores sociales de educación especial y facilitadores docentes de educación especial de los CSEE. Para establecer la efectividad es necesario identificar posibles métodos a utilizar, algunos de los cuales son:

- 1) Celebrar una reunión con el equipo de profesionales que trabaja con el estudiante para conocer, entre otras cosas: los servicios recomendados en su PEI, los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones, los AR recomendados, frecuencia de los servicios educativos y relacionados, funcionamiento académico, y conducta y asistencia a la escuela.
- 2) Realizar una reunión del COMPU para que el padre exprese sus alegaciones y el remedio que solicita. En esta reunión, si se llegan a acuerdos que den fin al conflicto, se da por terminada la queja o querella en este primer paso, en la escuela.
- 3) De no lograrse acuerdos entre las partes que den fin al conflicto, se puede solicitar asistencia técnica al CSEE para evaluar otras alternativas, de acuerdo con lo solicitado por el padre.

Para efectos de esta investigación, la efectividad en la solución de las quejas y querellas se refiere al tiempo que se tome en resolver en la escuela la situación que generó el conflicto.

Finalmente, el *Modelo Input-Process-Outputs* de McGrath (1964) se relaciona con el *Modelo de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974) dado que en ambos

el manejo de conflictos es un factor importante en la etapa de los procesos. Validaron que el estilo de manejo de conflictos del director de escuela y la efectividad en la solución de las quejas y querellas son aspectos fundamentales que requieren de observación y estudio, lo que sostuvo esta investigación. Este sugiere que los criterios para determinar si hubo efectividad son: los resultados de rendimiento (ejecución grupal), o sea, el nivel en que el equipo alcanza la expectativa de logro, como la calidad y la efectividad; y otros resultados (reacciones de los integrantes), que envuelven las percepciones de satisfacción con la labor del equipo. Estas dos clasificaciones resultan importantes debido a que representan una explicación sobre las aportaciones de los miembros del equipo y los procesos que afectan su efectividad.

Síntesis y Aplicación de los modelos presentados

En resumen, para Thomas y Kilmann (1974) el *Modelo de Manejo de Conflictos* se fundamentó en el análisis de los comportamientos y las situaciones de conflictos, los cuales se establecen usando las dos dimensiones del modelo: la asertividad y el cooperativismo. La asertividad representa el nivel en el que el líder busca complacer sus propias preocupaciones o necesidades. Mientras que el cooperativismo es el nivel en el que el líder pretende complacer las preocupaciones de las demás partes relacionadas con el conflicto.

Para McGrath (1964) su *Modelo I-P-O* es un sistema lineal que conduce a la efectividad de la labor. Este modelo ayuda a que el director de escuela identifique la composición de los grupos de trabajo, su organización y los métodos que realizan para establecer los elementos que promueven su efectividad. Además, recalca la importancia

de los elementos organizacionales y situacionales que influyen en la efectividad de los grupos de trabajo.

Delimitaciones de la pregunta de investigación

Esta investigación estuvo enfocada en determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI. Se realizó en los municipios de Aguada, Aguadilla, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián, de la OREM del DEPR. Se investigó desde la perspectiva del director de escuela.

Definiciones conceptuales y operacionales de las variables

Esta investigación se centró en las siguientes variables: los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas. Las definiciones para las variables se muestran en la tabla 1. Las variables más relevantes en las que se enfoca esta investigación se definen conceptual y operacionalmente, si aplica, para mejor entendimiento. A continuación, se presentan las definiciones conceptuales y operacionales para: estilos de manejo de conflicto, efectividad en la solución de las quejas y querellas, acomodados razonables, director de escuela, educación especial, escuelas, Manual de Procedimientos de Educación Especial, Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional, Plan Educativo Individualizado (PEI), y las respectivas fuentes bibliográficas.

Tabla 1

Definiciones conceptuales y operacionales de las variables e instrumento a ser utilizado para medir los datos.

<i>Variable</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Definición operacional</i>	<i>Instrumento</i>
Estilos de manejo de conflictos (EMC)	Involucra un conjunto de estrategias, comportamientos y actividades para abordar los procesos de discusión y toma de decisiones, entre otras características. (Atlantic International University, 2019). De acuerdo con Thomas y Kilmann (1974), los estilos de manejo de conflictos se limitan a dos dimensiones: asertividad (interés por uno mismo) y cooperativismo (interés por los demás).	El estilo de manejo de conflictos se refiere a la forma en que los directores atienden y manejan los conflictos que los padres de los estudiantes del programa de Educación les presentan.	Cuestionario Virtual: Estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los acomodos razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI (CEMCESQQ), diseñado por la investigadora.
Efectividad en la solución de las quejas y querellas	McGrath (1964) define efectividad como la capacidad de lograr el efecto deseado. La solución se conceptualiza como la complacencia que surge al disolver un argumento (<i>Real Academia Española</i> , 2020). La queja se define como una forma de solicitar el respaldo de un funcionario para recopilar los datos con relación a la queja presentada. Mientras que la querella es definida como el instrumento con tres alternativas para resolver un conflicto. (<i>Manual de Procedimientos de Educación Especial</i> (2020). Se entiende, de esta forma, que la efectividad en la solución de las quejas y querellas es la solución satisfactoria para todas las partes involucradas en un argumento.	La efectividad en la solución de las quejas y querellas se refiere al tiempo que se tome en resolver en la escuela la situación que generó el conflicto.	Cuestionario Virtual: Estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los acomodos razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI (CEMCESQQ), diseñado por la investigadora.

Definiciones de términos de la investigación

1. *Acomodo razonable* - El Manual de Procedimientos de Educación Especial (2020) lo define como una alteración o adaptación dentro de la escuela para que el estudiante con impedimentos pueda integrarse y trabajar. De acuerdo con la *Guía de Acomodos Razonables* (2018) son procesos y hábitos en las áreas de presentar, responder, ambiente y tiempo que permiten la equidad durante el proceso de enseñanza y aprendizaje para los estudiantes con impedimentos. Los AR tienen la intención de reducir las consecuencias del problema, pero no reducir lo que se espera que aprenda el estudiante.
2. *Comité de Programación y Ubicación de Educación Especial (COMPU)* - Comité compuesto por el padre, la madre o tutor legal del estudiante, al menos un maestro regular, el director de escuela y un maestro de educación especial, el estudiante, de ser apropiado, y otros. (*Manual de Procedimientos de Educación Especial*, 2020)
3. *Director de escuela* - Encargado de dirigir la escuela, quien se reporta directamente al Superintendente de su Oficina Regional Educativa (ORE). Entre las funciones que realiza se encuentran: desarrollar un plan escolar, administrar el presupuesto asignado a la escuela, evaluar el personal bajo su cargo y establecer vínculos con la comunidad (Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, 2018).
4. *Educación Especial* - Instrucción estatal que se ofrece de forma gratuita y que está delineada para garantizar la satisfacción de las necesidades individuales del estudiante con impedimentos, en un entorno escolar poco prohibitivo (Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, 2018).

5. *Escuela* - Institución pública donde se da a los niños la educación (*Real Academia Española*, 2020). Comunidad de estudio de nivel primario formada por padres, estudiantes, maestros y personal de apoyo docente y administrativo que sirve a una comunidad y disfruta de autonomía (Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, 2018). Las escuelas bajo el DEPR se dividen en escuelas elementales y secundarias. Las escuelas elementales son aquellas que incluyen los grados Pre-Kinder a quinto grado, o Pre-Kinder a octavo grado. Mientras que las escuelas secundarias pueden incluir los grados sextos a duodécimo, o noveno a duodécimo.
6. *Manual de Procedimientos de Educación Especial (2020)* - Supone las pautas de las normativas y procesos que rigen el PEE.
7. *Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional (2013)* - Establece los procesos a seguir en la Unidad Secretarial del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional sobre todo lo relacionado con las querellas y asuntos gerenciales de los jueces administrativos. También, estipula los procedimientos sobre el Remedio Provisional. Este manual fue un acuerdo por estipulación del Caso Rosa Lydia Vélez y otros v. Departamento de Educación.
8. *Plan Educativo Individualizado (PEI)* - Instrumento de carácter legal preparado por un Comité de Programación y Ubicación (COMPU) para todo estudiante elegible a los servicios de educación especial, y que presenta el acuerdo entre el DEPR y el padre. Este documento contiene el funcionamiento académico del estudiante, metas y objetivos anuales, formas para integrar al estudiante, ubicación, y AR, entre otros (Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico, 2018).

Capítulo 2

Revisión de la Literatura

Introducción

En este capítulo se presenta la revisión de literatura concerniente al problema de investigación: *Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI*. Los temas que se exponen, de forma individual, son: Estilos de manejo de conflictos (EMC); Manejo de las quejas y querellas del PEE; Efectividad en la solución de las quejas y querellas del PEE; y Satisfacción de los padres con el PEE. Al finalizar el capítulo se muestra una síntesis de los hallazgos de la revisión de la literatura.

Estilos de manejo de conflictos (EMC)

Al revisar la literatura relacionada, se identifican diversos modelos de estilos de manejo de conflictos (EMC) para resolver situaciones en diversos escenarios, incluido el educativo. Los EMC que asumen los directores de escuela pueden estar influenciados por distintos factores, algunos de los cuales son: la experiencia, la preparación académica, el género, las personas involucradas y otros. Estos elementos, a su vez, pudieran influir sobre aquellos estilos preferidos por los directores de escuela. Además, Kilmann y Thomas (1975) manifiestan que la elección de los EMC está influenciada por predisposiciones psicológicas.

Es importante subrayar que los conflictos han sido objeto de estudio a través de los años, desde la década de 1930, por expertos de diversas ramas de las ciencias sociales, educación, industria y otros. En Acosta (2013) se destacaron tres formas en que Mary Parker Follet, conocida como la madre de la administración moderna, abordó en su modelo las estrategias para manejar el conflicto. Estas fueron identificadas como: el dominio, el compromiso y la integración. Parker (1960) consideró que la integración es la más productiva.

Robbins (2004) encontró que la negociación forma parte del enfoque del estilo comprometido. A su vez, expresó que este es empleado cuando se requiere tomar en consideración los argumentos de las partes involucradas en el conflicto y apremia tomar una decisión. Por otro lado, que el estilo colaborador se emplea cuando es preciso identificar un recurso que satisfaga a todos los participantes. Por lo que recomendó que los líderes lo utilicen cuando: las argumentaciones de los involucrados son de importancia para la institución, es de interés integrar los distintos puntos de vista, y surgen controversias negativas que afectan las relaciones.

Thomas et al. (2008) realizaron un estudio para conocer la manera en que los EMC varían según el nivel de organización y el género. La muestra estuvo compuesta de 400 empleados, hombres y mujeres en igual número, a los que se le administró el Instrumento de estilo de conflicto de Thomas-Kilmann. Estos reportaron un incremento continuo de la asertividad en los niveles organizacionales de mayor jerarquía. Indicaron que los dos estilos más asertivos, competitivo y colaborador, mostraron un aumento frecuente. Por otra parte, expresaron que los dos estilos menos asertivos, evasivo y complaciente, mostraron un descenso en los primeros cinco niveles. A su vez, el estilo

comprometido, que tiene un nivel parcial de asertividad, mostró una relación con el nivel de organización. El cual fue reportado como el usado frecuentemente en la gerencia intermedia.

Garaigordobil (2012) investigó para analizar las diferencias entre los géneros con relación a los EMC. Utilizó una muestra de 313 participantes adolescentes de escuelas en España. Administró cuestionarios para recopilar los datos que luego analizó mediante la estadística multivarianza de ANOVA. Destacó diferencias significativas entre los estilos de manejo de conflictos entre hombres y mujeres. Por una parte, las mujeres se relacionaron más con el estilo cooperador y presentaron mayor empatía, mientras que los hombres usaron más el estilo agresivo. No encontró diferencias significativas entre ellos y el estilo evitación. Los hallazgos concluyen que hay una diferencia entre los géneros, lo que pudiera arrojar información importante.

Por otro lado, el propósito del estudio de Adeyemi y Ademilua (2012) fue determinar con cuánta frecuencia surgen los conflictos, sus causas, y la relación entre las estrategias de manejo de conflictos y la eficacia. También, de cuáles son las estrategias que pueden predecir la eficacia en la administración. La muestra consistió en personal administrativo de 12 universidades nigerianas, seleccionada mediante muestreo estratificado en múltiples etapas. Utilizaron el cuestionario como método de recopilación de los datos. De acuerdo con los hallazgos, los conflictos surgen con frecuencia, y algunas de sus causas son: negación de derechos o privilegios, y brechas en la comunicación entre los administradores y el personal. Encontraron una relación significativa entre las estrategias de manejo de conflictos y la efectividad administrativa. Entre las estrategias que contribuyeron a la efectividad se encuentra el diálogo y la

mediación. Los autores concluyeron que las estrategias de manejo de conflictos representan un 58.9% de la efectividad administrativa.

A su vez, Erzen y Armagan (2015) investigaron el efecto del liderazgo en el manejo de conflictos. El diseño de investigación fue el meta-análisis, con una revisión de literatura de 485 fuentes, en el que 32 fueron meta-análisis. Los autores indicaron que no importa cuál estilo de manejo de conflictos se utilice, no hay diferencias en la forma para las personas que experimentan conflictos.

Yildirim et al. (2015) realizaron un estudio con el propósito de examinar la relación entre las distorsiones cognitivas interpersonales, errores en determinadas situaciones que influyen en la forma de manejar la información (Beck et al., 1990), de los directores de escuela y los estilos de manejo de conflictos que utilizan. Este tuvo una población de 195 administradores de escuelas en una Provincia de Turquía, de la cual se seleccionó una muestra de 68 participantes, mediante el método de muestreo estratificado. Utilizaron el cuestionario como medio para recopilar los datos. Los EMC estudiados son: integrativo, servicial, dominante, evitación y comprometido. Encontraron que el estilo de manejo de conflictos se puede medir desde dos dimensiones: asertividad y cooperación. Recalaron, además, que el estilo adoptado por el director de escuela dependerá de varios factores, como el compromiso y la personalidad. Los hallazgos sugieren que los directores de escuela prefieren los EMC tipo obligar, dominar y evitar sobre el estilo integrar. Concluyeron que para lograr la solución del conflicto se necesita la contribución de las personas involucradas.

Por su parte, Pérez y Gutiérrez (2016) hicieron un estudio de análisis de contenido con el propósito de proporcionar una herramienta que permitiera visualizar el conflicto

desde una perspectiva de la educación hacia la paz. El método utilizado fue la investigación documental, en la que usaron la técnica de análisis de contenido. Entre los hallazgos se estableció que el conflicto es un fenómeno de incompatibilidad entre personas o grupos, el cual acaba por perjudicar el funcionamiento normal de una escuela. Señalaron que el conflicto innecesario tiene los siguientes componentes: la mala comunicación, los estereotipos, la desinformación, y la percepción equivocada del propósito o proceso. Concluyeron que el papel y la valoración del problema en la organización escolar están sujetos a la racionalidad desde la que se emite el juicio.

A su vez, Vestal y Torres (2016) investigaron para analizar las gestiones preferidas por directores de escuela en el manejo de los conflictos. Estos compararon las diferencias entre los géneros y la experiencia como posibles factores que influyen en el estilo preferido. Remitieron 191 cuestionarios, de los cuales se respondieron 91 y solo 76 fueron útiles. Se estudiaron mediante el análisis de regresión logística. Los hallazgos sugieren que los hombres prefieren el estilo competitivo, mientras que las mujeres, el estilo comprometido. Igualmente, encontraron que el estilo comprometido era preferido por los de mayor experiencia. Concluyeron que la experiencia influye en el estilo de manejo de conflictos, principalmente en el estilo comprometido. Finalmente, destacaron la importancia del adiestramiento para los directores en la gestión de los conflictos.

Benitez et al. (2017) condujeron un estudio en el que pretendían dar a conocer los EMC utilizados por grupos de trabajo y su relación con el agotamiento. Utilizaron una muestra de 398 empleados de servicio en hoteles y restaurantes de España, con la cual realizaron un estudio transversal, descriptivo y correlacional, utilizando cuestionarios. Entre los hallazgos se encuentran que los conflictos de relación afectan el desempeño del

equipo. Destacan que esta relación dependerá de la forma en que los miembros del equipo manejen el conflicto. Añaden que ese tipo de conflicto no se puede prevenir. Con relación a los EMC, subrayan el modelo teórico de Blake y Mouton, de la década de los 60, como el modelo más extendido, y al cual clasifican en dos dimensiones: preocupación por el producto y preocupación por los demás. Al combinar las dos dimensiones obtienen cinco EMC: *integrador*, *dominante*, *ceder*, *evitar* y *comprometido*. Los autores finalizan señalando que el uso del estilo de *alta competitividad* (muy competitivo) es ineficaz. Además, indican que el conflicto de relación aumenta la relación entre el conflicto y el agotamiento emocional intragrupal.

En cuanto a Hu et al. (2017), estos estudiaron las consecuencias del conflicto de roles y su relación con la creatividad del equipo y la función de los líderes. El estudio contó con la participación de 54 gerentes y 276 miembros de un equipo de trabajo, en China. El método usado fue de tipo cuantitativo, en el que se utilizó el cuestionario para recopilar los datos. Entre los hallazgos, los autores dieron a conocer que el conflicto no es tan importante como la forma en que se maneja, lo que subraya la importancia del estudio de los estilos de manejo de conflictos.

Por otro lado, Iqbal et al. (2017) indagaron con el objetivo de conocer la posición de la institución educativa para trabajar con la solución de conflictos. La muestra fue de 560 maestros de Khyber Pakhtunkhwa, en Pakistán, quienes fueron seleccionados de forma aleatoria. Utilizaron una metodología descriptiva y cuantitativa en la que administraron cuestionarios para recopilar los datos. Entre los hallazgos del estudio se encuentra que no existe orientación formal sobre la resolución de conflictos para

promover la paz. Además, añadieron que el sistema educativo no proveía competencias prácticas para la solución de conflictos.

Del mismo modo, Jubran (2017) investigó con el propósito de señalar los tipos de conflictos que surgen entre los maestros y el estilo de manejo de conflicto, con el fin de acrecentar la eficacia. El estudio contó con una muestra de 123 maestros de Jordania. El autor empleó un enfoque descriptivo en el que utilizó un cuestionario de 40 ítems para recopilar datos. Se encontró que una de las estrategias de manejo de conflictos más usada fue el estilo colaborador, mientras que la menos utilizada fue la evitación. Finalmente, señaló que la evitación es el estilo que no tiene aportaciones positivas al manejo de conflictos.

Entre tanto, una investigación de Olateju y Durowoju (2017), que tenía el propósito de examinar los efectos del manejo de conflictos en la política pública, utilizó una muestra de 240 individuos del personal del gobierno local de Lagos State, en Nigeria. Para la recolección de los datos se utilizó el cuestionario y la revisión de literatura. Con relación al tema de manejo de conflictos, los autores indicaron que se requiere la solución de estos mediante modos no violentos. El manejo de conflictos puede parecer como una responsabilidad del liderazgo. Destacan que un líder conocedor debe ser ético, estar receptivo a nueva información y listo para cambiar de sentir. Los autores concluyeron que el conflicto existe mientras haya una disputa en la organización. El manejo efectivo del conflicto dará lugar a un ambiente favorable que permitiría una comunicación efectiva y adecuada para la intervención de terceros. Los autores hallaron, también, que la comunicación efectiva juega un papel importante.

Por su parte, Uzun y Ayik (2017) realizaron un estudio que tenía el fin de determinar cuál es la relación entre la competencia de comunicación y los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas, de acuerdo con las percepciones de los maestros. Estos utilizaron el modelo de encuestas para recopilar los datos y fue aplicado a 245 maestros de escuelas primarias (elementales), en Turquía. Enfatizaron que los conflictos son inevitables en todo tipo de escuelas. Además, que el manejo de conflictos y el mantenimiento de las colaboraciones entre empleados se encuentran entre las responsabilidades de los directores de escuelas. Se halló una relación significativa entre la competencia comunicativa de los directores de escuela y sus estilos de manejo de conflictos. Los hallazgos revelan que los maestros perciben que los directores utilizan los estilos *evitar* y *complacer* a un nivel medio. Por otro lado, los autores sugirieron que se deben usar los estilos dominantes con menos frecuencia en el manejo de conflictos.

Por su parte, Adetunji y Adetunji (2018) realizaron un estudio documental de distintas fuentes de referencia que tenía el propósito de discutir el liderazgo en la gestión de conflictos en el sistema universitario en Nigeria. Definieron conflicto como una función de la tergiversación de intenciones, ideas o pensamientos de lo que un líder pretende lograr. Sugirieron, además, que la forma habitual de usar la fuerza para detener un conflicto solo es necesaria como medida urgente. Recomiendan que la gerencia debe crear cohesión interna entre los grupos para que la organización pueda gobernar sin problemas.

También, Kharadz y Gulua (2018) condujeron un estudio cuantitativo para conocer los efectos del conflicto en la organización. Participaron 458 individuos y estuvo dirigido a la facultad de economía de la Universidad Estatal de Ivane Javakhishvili

Tbilisi, en Georgia. Como resultado de la investigación se estableció la frecuencia de las situaciones de conflicto en la organización. Los autores determinaron que el manejo del conflicto comienza con su pronóstico y que, para pronosticar un conflicto, debemos conocer las razones que frecuentemente llevan a este. Indicaron que, en primer lugar, una resolución efectiva de conflictos incluye eliminar las razones que producen el conflicto. Los autores presentaron una serie de recomendaciones para lograr un impacto positivo considerable en el manejo de conflictos, entre los que se destacaron: mejorar los procesos organizacionales, apoyar la transparencia basada en objetivos claramente definidos y en la formulación adecuada de funciones, deberes y derechos entre los miembros de la organización; informar oportunamente sobre los cambios esperados; mejorar los medios de comunicación formales e informales; apoyar el desarrollo y mejora de las cualificaciones; y respaldar la comprensión y la realización de los principios democráticos.

David (2018) investigó con el propósito de explicar la relación entre el manejo de los conflictos y la efectividad organizacional dentro de los bancos de microfinanzas en Port Harcourt, estado de Rivers. La población comprendía 98 gerenciales de los bancos de microfinanzas. Analizó los datos utilizando estadística la correlación de Rango de Spearman. En este estudio utilizó el diseño de investigación cuantitativo transversal. Recopiló los datos a través de un cuestionario. Halló que los estilos colaborador y comprometido tienen una relación positiva en la efectividad de la organización.

De manera semejante, Kathiravan y Rajasekar (2018) realizaron un estudio que consistió en una revisión literaria con el fin de analizar, en general, el conflicto en una organización. Los autores establecieron que el conflicto en la organización no es

alarmante cuando se supervisa apropiadamente; pero que puede ser el descenso de una organización en el caso de que no se supervise con éxito. Finalmente, recomendaron comprender los elementos del conflicto y aprender a lidiar con estos. Así, los supervisores tendrán la capacidad de crear una situación en la que la inventiva y el desarrollo se activen y los objetivos se logren.

A su vez, la investigación de Cemaloğlu y Duykuluoğlu (2019) tuvo el fin de determinar las percepciones laborales de los empleados sobre sus preferencias con relación a los estilos de manejo de conflictos. La población para la investigación fue de 1,685 maestros, 441 de primaria (elemental) y 590 de secundaria, de la que se obtuvo una muestra de 283. Utilizaron el cuestionario como instrumento de recolección de datos, los que luego fueron analizados mediante el Programa SPSS 20.0. Entre los hallazgos, los investigadores destacaron los estilos de manejo de conflictos: integrar, obligar, dominar, evadir y comprometido. Finalmente, subrayaron la importancia de los procedimientos para que los administradores manejen los conflictos de forma eficaz.

De igual forma, Tosun y Celik (2019) investigaron con el propósito de evaluar la relación entre los estilos de manejo de conflictos utilizados por los administradores escolares en los conflictos escolares y la salud organizacional de las escuelas. La muestra consistió en 349 maestros de escuelas primarias, secundarias y superiores en Uşak. Se utilizó el modelo de selección relacional. Utilizaron el cuestionario para recopilar los datos. De los resultados de la investigación no encontraron diferencia significativa en los procesos de integrar, compromiso y evitar de los estilos de manejo de conflictos utilizados por los directores de escuela según el nivel escolar; también encontraron

diferencia significativa entre los grupos en cuanto a dominancia y compromiso según las mismas variables.

Por otro lado, Ghavifekr et al. (2019) investigaron para identificar las estrategias de manejo de conflictos usadas en la administración escolar. La muestra utilizada fue de 1,309 individuos de Malasia que respondieron un cuestionario. Los autores destacaron que el manejo eficaz estriba en la participación y el trabajo en grupo de todos los componentes de la comunidad escolar de escuela primaria (elemental). Detallan que los conflictos pueden surgir de la toma de decisiones por desacuerdos y por diferencias. Señalan que los conflictos entre maestros son más habituales, seguidos por conflictos entre directores y maestros. Hallaron que los estilos de manejo de conflictos más utilizados en las escuelas son el colaborativo y el comprometido. Sugirieron que el director de escuela no debe retrasar el manejo del conflicto ya que repercute en un bajo desempeño del personal.

Asimismo, Nwadike (2019) investigó el efecto de la estrategia de manejo de conflictos y el desempeño organizacional en cervecerías nigerianas. La investigación empleó un diseño de investigación descriptivo. La población incluyó un total de 337 participantes y utilizó el cuestionario y la entrevista oral como instrumento para recopilar los datos. Realizó un análisis descriptivo, desviación estándar y media, la prueba de Correlación de Pearson y el análisis de regresión múltiple. Entre los hallazgos se encuentran que: el estilo complaciente tiene efecto positivo en el desempeño de la institución y el estilo evasivo tiene un efecto negativo. Además, descubrió que los estilos complaciente, comprometido y colaborador tuvieron un efecto positivo en el desempeño

de la organización. El estudio concluye que las estrategias de manejo de conflictos tuvieron un efecto positivo significativo en el desempeño organizacional.

Por su parte, la investigación de Chandolia y Anastasiou (2020) tuvo como objetivo medir los cinco estilos de manejo de conflictos y la efectividad de los directores de escuela, desde la perspectiva del maestro. La muestra fue de 150 maestros de escuelas secundarias, en Grecia, y fue seleccionada de forma aleatoria. Recopilaron los datos de un total de 128 cuestionarios que fueron contestados. Los hallazgos apuntaron a que la efectividad en el manejo de conflictos varía de acuerdo con el estilo de liderazgo y el estilo de manejo de conflictos. Los encuestados reportaron que los conflictos surgen con frecuencia en las escuelas, e identificaron los estilos comprometido y colaborador como frecuentes. Mientras, el estilo evitación fue descrito como menos efectivo. Llegaron a la conclusión de que la efectividad está asociada con el EMC. Finalmente, destacaron que el EMC eficaz ayuda a mejorar el ambiente escolar, la complacencia, y el compromiso del maestro y su desempeño.

Mientras, İlğan (2020) realizó un estudio cuantitativo con el objetivo de conocer qué estilos utilizan los directores de escuela para manejar los conflictos que tienen con los maestros y con qué frecuencia los utilizan; y compararlos con las características demográficas de estos. Contó con la participación de 156 directores de escuelas de la región del Mar Negro al oeste de Turquía. Se realizó un análisis descriptivo de los datos. Halló que los estilos más utilizados por los directores de escuela fueron los estilos integrador y comprometido. Destaca que estos estilos son adecuados en los entornos educativos. Mientras que los menos utilizados fueron los de forzar y evitación.

Así como, Feirsen y Weitzman (2021) encontraron que parte del trabajo del director de escuela es enfrentarse a los conflictos. Señalan que la forma en que los maneja puede influir en su afán de mejoramiento. Encontraron que este invierte cerca del 40% de su tiempo en manejar los conflictos. Otro aspecto importante que recalcan es que, estos requieren de capacitación para disminuir el conflicto. Señalan que responder al conflicto de forma evasiva no siempre es negativo, ya que en ocasiones adoptar estilos muy cooperativos no permite resolverlos. Por lo cual, los autores subrayan que abordar el conflicto conduce al adelanto escolar, pues se toma en cuenta la opinión de todos, lo que otorga poder a los directores. Indicaron que una cualidad importante del director de escuela es escuchar atentamente a la otra parte para conocer su punto de vista en el conflicto y honrar sus ideas.

Entretanto, Muñoz et al. (2021) en su estudio efectuado en una tienda de electrodomésticos en Ecuador, mediante entrevistas, encontró que el estilo de manejo de conflictos que prevalece en los jefes es el colaborador. Del mismo modo, Huang y Cai (2022) investigaron los potenciales cruces de relaciones públicas y manejo de conflictos. Realizaron una revisión de literatura entre el 2008 al 2017. Estos ampliaron la investigación hacia modelos de relaciones desde una visión de manejo de conflictos. Entre otras cosas, establecieron como circunstancia ineludible de la orientación al conflicto, el interés por el otro. Además, enfatizaron que cuando se trata de conflictos los recursos y la percepción, entre otros, deben ser considerados.

Petrone (2022) destacó en su artículo que el conflicto entorpece la labor diaria de los procesos de una institución. Reveló también que este crea desconcierto, desorganización y es ineficaz. Asimismo, menciona algunos factores que interfieren en la

resolución efectiva de los conflictos, entre los que se encuentran: 1) problemas para reconocer el punto de vista del otro, 2) problemas para someterse a una mediación, y 3) manejar el conflicto de manera emocional.

Manejo de las quejas y querellas del Programa de Educación Especial

La creciente matrícula de estudiantes de educación especial, las quejas y querellas que se radican por la falta de servicios, los costos de litigio en estos casos, el logro de las metas y objetivos, entre otros factores, son materia de estudio pertinente desde distintas perspectivas. En esta sección se presentan algunos de los procesos y protocolos determinados mediante la política pública y otros documentos normativos dentro del DEPR. Se dedica esta parte de la revisión de literatura al manejo de las quejas y querellas para mayor comprensión sobre los procesos.

En la opinión del Tribunal por el Juez Asociado, Señor Hernández Denton, sobre la sentencia del caso Bonilla vs. Chardón, 118 D.P.R. 599 (1978) donde un grupo de padres de estudiantes con impedimentos radicaron querellas por el traslado y servicios necesarios para sus hijos. Según expresa la sentencia, luego de un tiempo de intentar resolver la situación lo padres demandaron al Departamento de Instrucción Pública, como se conocía al DEPR anteriormente. Luego de analizar las alegaciones y evidencias, mediante mandato del tribunal se ordenó la compensación por la cantidad global de \$144,495 adicional un pago por \$3,000 para el pago de honorarios de abogados y otros costos del pleito.

El Pleito de Clase Rosa Lydia Vélez, radicado en 1980, sentó las bases para la creación de distintos documentos normativos, reglamentos y manuales para cada uno de los procesos que se realizan dentro del PEE. Algunos de estos son: *Manual de*

Procedimientos de Educación Especial del 2020, Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional del 2013, y Reglamento del procedimiento para la resolución de querellas administrativas de Educación Especial y sobre la otorgación de honorarios de abogados del 2020, entre otros.

La investigación conducida por J.A. Rodríguez (2012) se realizó para saber cómo se desarrolla la práctica del director de escuela en el proceso de integración educativa. Este realizó un estudio cualitativo de nueve casos en escuelas que integran estudiantes con autismo en México, San Juan y Canadá. Uno de cada tres directores de escuelas participantes poseía preparación en educación especial. Recopiló los datos mediante entrevistas semi estructuradas a directores de escuelas, padres y maestros. También realizó observaciones. Los hallazgos apuntan a que los directores de escuelas en San Juan reportaron conocer a profundidad los aspectos necesarios para realizar las labores relacionadas con los reglamentos que rigen la educación especial. Sin embargo, reportaron no conocer a completamente el Caso Rosa Lydia Vélez y el Manual de Procedimientos de Educación Especial. Ambos elementos claves para realizar deberes y procedimientos relacionados con el programa. Encontró también que los directores de escuela delegan las coordinaciones de Reuniones del COMPU anuales al Trabajador Social de la escuela. Algunos directores reportaron que realmente no reciben como parte de su preparación el adiestramiento en el manejo de los aspectos relacionados con el PEE, esto a pesar de estar entre sus funciones.

Como parte de los acuerdos en el caso se estableció la creación del *Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional del 2013*. Su propósito principal es detallar los procesos en la Unidad Secretarial del Procedimiento de

Querellas y Remedio Provisional (USPQRM). Los padres tienen accesible el mecanismo de radicar querellas ante esta unidad y expresar la motivación para radicarlas. Estos pueden seleccionar el proceso de conciliación o de mediación anterior a una vista administrativa. Una vez se recibe la querella se establece el mecanismo para atenderla. Se crea el término de 15 días a partir del recibo de la querella para celebrarse la reunión de mediación, en la que se puede llegar a acuerdos parciales o totales. Es importante destacar que el contenido de esa mediación es confidencial y no podrá ser traído como evidencia a otro foro.

Por otro lado, dentro del *Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional del 2013*, se encuentra el mecanismo de conciliación. Se presta para dar la oportunidad de reaccionar a las alegaciones en la querella y para auscultar posibles acuerdos que den por terminado el conflicto. De no lograrse acuerdos, se notifica a la USPQRM para que se lleve a cabo la vista administrativa, la cual se realiza ante un juez administrativo. Este estudiará la querella y las evidencias para dictar una decisión. Todos los procesos cuentan con un límite de días para cada paso, que van desde los 15 hasta los 45 días calendario. Esto valida la importancia de esta investigación sobre la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres del PEE sobre la provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI. Esto se debe a que la efectividad se determinará por la cantidad de querellas resueltas en el primer paso en la escuela, antes de un proceso formal que puede provocar la demora en la provision de servicios y en el cumplimiento de la agencia con los estudiantes y sus padres.

El *Reglamento del procedimiento para la resolución de querellas administrativas de Educación Especial y sobre la otorgación de honorarios de abogados del 2020* se creó para dictar los pasos en la adjudicación de las querellas administrativas de Educación Especial con relación a conflictos relacionados con servicios educativos, evaluación y ubicación, entre otros. Asimismo, para establecer los procesos para pagar los honorarios de abogados, que van desde 75 dólares por hora hasta un máximo de 4,000 dólares por caso administrativo, que serán pagaderos al abogado de la parte prevaleciente. Se proveen a los padres distintos medios, tanto en persona como electrónicos, para radicar querellas. Los procesos incluyen: la conciliación y la mediación antes de la vista administrativa. Estos puntos validan la importancia de la investigación que incluye la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del PEE. Los altos costos en honorarios y el tiempo que demora llevar un proceso, ya sea de conciliación, mediación o vista administrativa, pueden provocar retrasos en los servicios a los que tiene derecho el estudiante. Por lo tanto, resolver los conflictos en el primer paso en la escuela se podría relacionar con la efectividad.

De igual forma, el *Manual de Procedimientos de Educación Especial (2020)* provee y describe los mecanismos para la solución de las quejas y querellas. Los mecanismos son: conciliación, mediación previa, querella administrativa y queja. El manual presenta un extracto del Reglamento citado en el párrafo anterior, por lo que este manual no reemplaza el Reglamento. Además, el manual cuenta con los formularios de las garantías procesales para los distintos procesos relacionados con las quejas y querellas.

Finalmente, Irizarry (2020) investigó con el propósito de examinar el conocimiento y las actitudes sobre el acomodo razonable. Los participantes fueron 183 estudiantes y empleados de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Empleó el diseño descriptivo tipo encuesta. La investigadora empleó tres instrumentos para examinar datos sociodemográficos, comprensión sobre acomodo razonable y actitudes. El análisis de los datos fue mediante estadística descriptiva de frecuencia y porcentajes. Los hallazgos revelaron escasez de conocimientos sobre la reglamentación vigente en los entornos educativos y profesionales lo que puede tener consecuencias en las actitudes que se muestran hacia la población con impedimentos y los AR.

Efectividad en la solución de las quejas y querellas

Es necesario recalcar que, para efectos de esta investigación, la efectividad se midió de acuerdo con el tiempo en que las quejas y querellas sean resueltas en la primera etapa. Es decir, en la escuela, lugar donde se espera que se logren acuerdos que beneficien a las partes y se dé por finalizado el conflicto. De igual forma, para apoyar esta investigación con respecto al tema de la efectividad, en esta sección se muestran los hallazgos más relevantes de estudios realizados por los investigadores. Además, para contextualizar, se presentaron las definiciones de los términos eficiencia, eficacia y efectividad.

En primer lugar, la eficiencia, según Robbins y Coulter (2010), se fundamenta en la habilidad de una institución para obtener los mejores resultados empleando la menor cantidad de recursos. Destacaron que los errores en la gerencia envuelven gastos, mientras que las tareas realizadas bajo la eficiencia se traducen en economía. También, definen eficacia como el modo de hacer las cosas de forma correcta y tomar las

decisiones necesarias y adecuadas que lleven a la institución a cumplir con las metas trazadas. Por su parte, Hoy y Miskel (1996) concluyeron que la efectividad junta el desempeño con normas perceptivas, que ordenan que se haga algo, para la calidad y eficiencia de la institución.

Fisas (s.f.) destacó que el desarrollo de las técnicas de negociación ha ayudado a manejar los conflictos. Este dato valida la importancia de realizar las reuniones del COMPU, ya que en estas se explican los aspectos que han generado la queja y querrela; y, por medio de la negociación, se espera llegar a acuerdos que den por terminado el conflicto. Es importante mencionar que, en ese sentido y de acuerdo con el Modelo de Efectividad *I-P-O* de McGrath (1964), puesto que las reuniones del COMPU son presididas por el director de escuela, el estilo de manejo de conflictos utilizado por este es parte del proceso.

Bandura (1994) estableció que es necesario un alto sentido de eficacia para mantener la orientación hacia la labor, dado que el comportamiento de las personas y los acontecimientos afectan la motivación, la productividad y las reacciones afectivas en general. Enfatizó que una disminución en el sentimiento de eficacia produce reacciones adversas del comportamiento. El autor, además, postuló que la eficacia permite al empleado crear ambientes de trabajo favorables.

J.A. Rodríguez (2009; 2014) expuso las acciones que toman los gobiernos en las políticas públicas en tres países, México, Puerto Rico y Canadá, con el propósito de comparar las labores y obligaciones asignadas al director de escuela al integrar estudiantes con diagnóstico de autismo, y aquellas que dirigen los procedimientos relacionados con la preparación, elección y designación del director de escuela. Destacó

que la labor de éste requiere de un gran sentido de responsabilidad y arrojo y que no solo se limita al área de supervisión, también se agregan tareas que requieren de habilidades y conocimientos para implementar la inclusión del estudiante con diversidad funcional. Finalizó resaltando que el trabajo del director de escuela es indelegable y no se presta para la improvisación. Por otro lado, también investigó con el propósito de identificar prácticas integradoras desarrolladas por los directores de escuela para cumplir con las funciones exigidas por las normativas en México, Puerto Rico y Canadá. Para la recopilar los datos utilizó cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y la observación. El autor destaca que en los programas de preparación de directores no se prepara al director en los temas relacionados con la población de educación especial, y que no son tomadas en cuenta en el proceso de formación y selección de estos profesionales.

También, Lazaridou y Iordanides (2011) investigaron para determinar qué podía hacer el director de escuela para lograr la efectividad de la escuela. La muestra utilizada consistió en 109 maestros que participaron contestando un cuestionario. Los datos cuantitativos se compararon mediante un análisis secundario de los datos recolectados. Entre los hallazgos relacionados con esta investigación se encuentra que los directores de escuela pueden aportar a la efectividad de la escuela mediante su gestión y toma de decisiones.

De igual forma, Oredein (2014) investigó con el propósito de determinar la capacidad de los directores en la toma de decisiones con relación al manejo de crisis en las escuelas secundarias de Nigeria. La muestra utilizada fue de 1,192 docentes provenientes de escuelas secundarias en los seis estados del suroeste de Nigeria. Utilizaron el cuestionario tipo Likert para recopilar datos, los que fueron analizados

mediante las estadísticas Chi-cuadrada, correlaciones y pruebas *t*. Los hallazgos del estudio fueron que el estilo participativo se está utilizando en las escuelas para el manejo de crisis. Encontraron que este estilo aportó a la eficacia. Concluyeron que la capacidad en la toma de decisiones determina el manejo de crisis en las escuelas y que, por lo tanto, se deben adiestrar a los directores sobre el asunto.

A su vez, Beitler et al. (2016) realizaron una investigación que contó con una muestra de 444 empleados de servicio en Alemania. Esta tenía como intención examinar las diferencias de edad en el uso de la estrategia de manejo de conflictos, la efectividad y la exposición a factores estresantes del cliente en las interacciones de servicio. Utilizaron el cuestionario para recopilar los datos, los cuales fueron analizados a través de SPSS. Entre los hallazgos con relación a la eficacia informaron que la prevención de los conflictos se asocia con la eficacia profesional de forma más significativa para empleados mayores que usaron el estilo evitación, no así para los más jóvenes.

Por su parte, el estudio dirigido por Prasad y Junni (2017) buscaba entender el impacto de los procesos del equipo de alta gerencia en la innovación, y probar la influencia de los conflictos afectivo y cognitivo en la función de la innovación. Se involucró a 161 organizaciones de tecnología de información con base en la India. Recopilaron los datos mediante encuestas. Los autores hallaron que el conflicto cognitivo, o sea, el cambio conceptual que genera una contradicción entre el conocimiento previo y el nuevo (Piaget, 1966), envuelve discrepancias y desacuerdos con relación al factor de las tareas. Hallaron que este tipo de conflicto favorece la toma de decisiones por parte de los líderes y la productividad de la empresa, debido a que provoca el discernimiento y el análisis de las dificultades.

Hjerto y Kuvaas (2017), por otro lado, investigaron para determinar la relación entre tres tipos de conflictos y la efectividad. La muestra utilizada fue de 313 personas de seis compañías en Noruega. Los participantes fueron 49% hombres y 51% mujeres, con un promedio de edad de 42 años. Los participantes tenían desde un año y medio hasta veinte años de experiencia. Se recopilaban los datos mediante cuestionarios enviados por internet y presenciales. Además, en estudios consultados, los investigadores encontraron una norma que señala que todos los conflictos son malos para los ambientes normales de trabajo. Exponen que cuando se presenta una diferencia de opiniones donde no hay respuestas correctas o incorrectas, la fatiga causada por el esfuerzo de resolver el conflicto puede provocar bajo rendimiento del empleado.

Shaukat et al. (2017) investigaron para determinar las consecuencias del conflicto de relaciones entre los empleados, en términos de su desempeño. La muestra utilizada fue de 306 participantes de Pakistan, mayormente jóvenes que respondieron un cuestionario. Se analizaron los datos mediante estadística descriptiva a través del modelo AMOS 18. De los participantes, el 48% eran hombres y el promedio de experiencia de trabajo era de 4 años. Los autores destacan que los conflictos forman parte de la organización y tienen repercusiones tanto en el empleado como en la institución. El conflicto personal está relacionado directamente con el bajo rendimiento porque aumenta el estrés y la tensión.

Álvarez (2019) realizó una investigación explicativa cuasiexperimental con el propósito determinar la efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación. La muestra consistió en 35 participantes, gerentes medios de la administración pública del Ecuador, divididos en dos grupos, experimental y control. Los resultados se analizaron mediante la prueba *t*. En esta se encontró que la

efectividad de estrategias para la gestión y solución de conflictos fundado en acuerdos es apropiada para el progreso de la institución.

Finalmente, Levenson (2020; 2022) planteó que, hay que enfocarse en incrementar la efectividad al atender la población con diversidad funcional. Señaló que la efectividad se obtiene del trabajo en equipo. Sugirió que los directores de escuelas y otro personal de educación especial trabajen juntos en nuevas direcciones y concentrarse en lo que funciona. Por lo que, enumeró los pasos a seguir para: lograr aumentar la efectividad y el beneficio de proveer servicios a estudiantes con diversidad funcional Encontró formas para lograr ambos objetivos. Los pasos son: conocer lo que funciona para desarrollar la productividad, conocer el costo de los servicios y estrategias, reemplazar los recursos por servicios y estrategias que mejoren los resultados a un costo razonable y reconsiderar cómo se administra la educación especial. También, enfatizó la importancia de que el líder sea capaz de realizar una programación estratégica. Expresó que esa programación también está conectada con los servicios relacionados que reciben los estudiantes.

Satisfacción de los padres con el Programa de Educación Especial

Los hechos históricos con relación a los servicios de educación especial van desde el rechazo a la población con diversidad funcional hasta las leyes y reglamentos que promueven la garantía de los derechos para esta. El tema de la participación de los padres en los procesos comenzó a surgir mediante legislación federal a mediados de la década del 1970. La legislación comenzó a otorgarles más derechos a los padres, pero también muchas responsabilidades. Debido a la relación política de Puerto Rico con Estados Unidos, estas leyes impactaron a los ciudadanos con impedimentos.

En primer lugar, entre las leyes federales que comenzaron a garantizar la participación de los padres en los procesos de educación especial está la Ley Pública Federal 94-142 de 1975, *Acta para la educación de los impedidos*. Asimismo, la Ley Pública Federal 98-199 de 1983, enmendó la ley anterior para incluir el adiestramiento para los padres. Por su parte, La Ley Pública Federal 105-17 de 1997, conocida como *IDEA*, estableció mayor participación y responsabilidad de los padres, y mejoró los procesos de querellas. En Puerto Rico se comenzó a legislar para finales de la década del 1970 mediante la Ley 21 de 1977, en la que se garantizaba también la participación de los padres.

Sobre este tema, Calvo et al. (2016) realizaron una investigación cuyo propósito fue analizar y orientar sobre diferentes aspectos de la participación familiar que las escuelas deben considerar. Esto con el fin de establecer las guías para mejorar la participación de los padres y lograr la efectividad escolar. Realizaron una revisión de literatura relacionada con las políticas y la legislación del sistema educativo en España. Entre los hallazgos mencionaron que la satisfacción de los componentes envueltos guarda relación con la comunicación entre la escuela y la familia. Concluyen que las políticas inclusivas deben actualizarse para atemperarlas a los tiempos.

Por otro lado, una investigación de Lamboy (2016) tuvo el propósito de describir la percepción de los padres con relación a los servicios terapéuticos, en el área de habla y lenguaje, que reciben sus hijos. La muestra consistió en 30 padres con niños entre las edades de 0-3 años, de Puerto Rico que, además, recibieran servicios de terapias de habla a través del programa Avanzando Juntos. Se usó la técnica de selección de muestra de bola de nieve. El método empleado en la investigación fue cuantitativo y utilizó el

cuestionario para recopilar los datos. Se analizaron los datos usando Microsoft Excel donde se aplicó la tabla de contingencia. Los hallazgos apuntan a que, en general, los padres se encuentran totalmente satisfechos con los servicios que reciben. Destacó que los especialistas se presentan dispuestos a orientar y a aclarar dudas. También, que los padres forman parte activa en el proceso. La investigadora concluyó que estos son orientados sobre el proceso y forman parte de este, y que los servicios cumplen con las necesidades familiares. Finalmente, subrayó la importancia de la satisfacción cuando se les ofrecen técnicas para darle continuidad al servicio, y que las madres se involucran más en estos procesos.

Por su parte, Ramírez (2016) realizó una investigación con el objetivo de mejorar la participación y capacitación de los padres en un centro de educación especial en Santa Cruz, Tenerife. El método para realizar la recolección de los datos fue mediante entrevistas y cuestionarios, durante y después de una serie de actividades, en los que se evaluó la satisfacción de los padres con relación a cada actividad. Analizaron los datos mediante estadística descriptiva de distribución de frecuencias y porcentajes. Los hallazgos arrojaron que la participación de los padres es importante para lograr una educación eficaz y que es más alta en el nivel elemental. Concluye que la participación de los padres se ve afectada por varios elementos, como nivel escolar del estudiante, apoyo del personal, nivel económico y social, y la perspectiva futura que tienen de sus hijos. Finalmente, expuso que la satisfacción de los padres en los procesos no siempre es buena, aunque se cuente con las herramientas de participación equitativa.

Ahumada y Cisternas (2018) realizaron una investigación con el propósito de determinar el nivel de satisfacción de los padres sobre el proceso educativo y de servicio

de estudiantes con impedimentos. La muestra utilizada fue de 120 padres, seleccionados mediante muestra probabilística. El instrumento para recoger los datos fue el cuestionario. Analizaron los datos mediante distribución de frecuencias en la que estudiaron el liderazgo y la gestión directiva. Entre los hallazgos de esta investigación se encuentran: un alto grado de satisfacción de los padres con relación al respeto y cordialidad que reciben; no así en cuanto a ser considerados para la redacción del plan educativo. Concluyeron que la opinión de los padres no es considerada en todos los procesos que realiza la escuela, y que existen barreras arquitectónicas que limitan el acceso y dificultan el aprendizaje. No obstante, los padres se sienten, en general, satisfechos con los métodos del maestro para la atención de los estudiantes con necesidades especiales. Finalmente, hallaron: falta de rigor al considerar la instrucción diferenciada, el personal no entiende los procesos y normas relacionadas con los estudiantes con impedimentos y les sugieren no tomar las pruebas estandarizadas; y la falta de compromiso y comunicación entre los supervisores y padres provoca molestia porque demuestra falta de interés hacia el aprendizaje de estos estudiantes.

Síntesis de la revisión de literatura

Los hallazgos presentados en la revisión de literatura validaron la importancia de la investigación ya que expusieron una posible relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuela y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la Provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI. En el escenario educativo se espera que los componentes de la organización sean eficaces en sus funciones para lograr el aprovechamiento académico esperado, y el logro de las

metas y objetivos trazados para cada año escolar. Diariamente se destaca la importancia de lograr ambientes de paz, como uno de los temas transversales, que promuevan el aprendizaje. Además, resalta la importancia de resolver los conflictos dentro del menor tiempo posible, lo que determinará la efectividad.

En primer lugar, el conflicto se define como una tergiversación de intenciones (Adetunji y Adetunji, 2018); que surge por incompatibilidad entre personas (Pérez y Gutiérrez, 2016) y afecta el desempeño del personal (Benitez et al., 2017). También perjudica el funcionamiento de la escuela (Pérez y Gutiérrez, 2016), ya que surgen con frecuencia en esta (Chandolia y Anastasiou, 2020); y pueden representar el descenso de la institución, de no supervisarse con éxito (Kathiravan y Rajasekar, 2018). Además, el conflicto existirá mientras haya una disputa (Olateju y Durowoju, 2017). Se destaca que la forma en que se maneja resulta más importante (Hu et al., 2017) que el conflicto en sí. Sin embargo, según Iqbal et al., 2017, el sistema educativo no provee de competencias prácticas para la solución de conflictos. Por su parte, Feirsén y Weitzman (2021) encontraron que el director de escuela invierte el 40% de su tiempo en manejar conflictos; y, Petrone (2022) destacó que los conflictos entorpecen la labor diaria de los procesos.

La revisión de literatura con relación al tema de los estilos de manejo de conflictos (EMC) mostró la importancia de este en los escenarios de trabajo (Kharadze y Gulua, 2018; Acosta, 2013). Estableció que la adopción de un EMC particular está influenciado por inclinaciones psicológicas (Kilmann y Thomas, 1975) y la personalidad (Yildirim et al., 2015). Además de que existen diferencias significativas entre los hombres y las mujeres (Garaigordobil, 2012; Vestal y Torres (2016). También se halló

que el estilo colaborador fue el estilo más utilizado y el de evitación el menos porque no tiene aportaciones positivas al manejo de conflictos (Jubran, 2017); no obstante, a los empleados mayores les resulta eficaz este estilo (Beitler et al., 2016). Por el contrario, se encontró que algunos directores de escuelas entre los estilos que prefieren está el evasivo (Yildirim et al. (2015) y el comprometido (İlğan, 2020). Por otra parte, se recomienda que se utilicen los estilos dominantes con menos frecuencia (Uzun y Ayik, 2017). Finalmente, Tosun y Celik (2019) no encontraron diferencias significativas en los EMC según el nivel escolar.

Sobre la efectividad, Bandura (1994) señaló la importancia para la institución de crear ambientes favorables que promuevan la eficacia en las labores. Luego, Hoy y Miskel (1996) concluyeron que la efectividad incorpora el desempeño con normas perceptivas de la calidad y eficiencia. A su vez, los investigadores hallaron en sus estudios cierta relación entre el estilo de manejo de conflicto del director y la eficacia de la labor (Adeyemi y Ademilua, 2012; Oredein, 2014; Beitler et al., 2016; Benitez et al., 2017; Jubran, 2017; David, 2018; Ghavifekr et al., 2019; Hjerto y Kuvaas, 2017; Shaukat et al., 2017). También, J.A. Rodríguez (2012) encontró que los directores delegan la coordinación de las reuniones de revisión de PEI anuales a los trabajadores sociales. Por otro lado, se encontró relación positiva entre el estilo complaciente y el desempeño de la institución, y un efecto negativo entre el estilo evasivo y el desempeño de la institución (Nwadike, 2019). Mientras que, no hay diferencia significativa en el manejo de conflictos para las personas que los experimentan (Erzen y Armagan, 2015). Brandoni (2017) encontró que entre las razones de los conflictos está la pérdida de la efectividad de la figura de autoridad en la escuela. Irizarry (2020) halló escasez de conocimientos sobre la

reglamentación en los entornos educativos que puede tener consecuencias en las actitudes hacia la población con impedimentos. Finalmente, Levenson (2020; 2022) enfatizó la programación estratégica para lograr la efectividad.

Sobre la satisfacción de los padres, esta se relaciona con la comunicación entre ellos y la escuela (Calvo et al., 2016; Lamboy, 2016; Ahumada y Cisternas, 2018); a que los hagan parte de todo el proceso (Lamboy, 2016); y aumenta con relación al respeto y cordialidad que reciben (Ahumada y Cisternas, 2018). Y aunque cuenten con participación equitativa (Ramírez, 2016), el grado de satisfacción es bajo cuando no son considerados para la redacción del plan educativo (Ahumada y Cisternas, 2018).

En resumen, de los hallazgos más importantes de la literatura se puede destacar que los conflictos son inevitables (Uzun y Ayik, 2017; Benitez et al., 2017) y surgen a consecuencia de las diferencias y/o necesidades de una o varias personas (Pérez y Gutierrez, 2016; Kharadze y Gulua, 2018; Hjerto y Kuvaas, 2017). Señalan que los conflictos se deben manejar porque eso traerá innovaciones y cambios (Prasad y Junni, 2017) que pueden resultar positivos y en beneficio de la escuela. Por un lado, se encontró que la comunicación de los directores juega un papel importante (Pérez y Gutiérrez, 2016; Olateju y Durowoju, 2017; Kharadze y Gulua, 2018) e influye en el estilo de manejo de conflictos (Uzun y Ayik, 2017). Mientras que otros aseguraron que el estilo de liderazgo no afecta el estilo de manejo de conflictos (Erzen y Armagan, 2015). De igual manera, unos señalan la importancia de la adopción de ciertos estilos de manejo de conflictos para resolver estos antes de que se conviertan en riesgos mayores (Pegalajar, 2018); otros destacaron la importancia de los procedimientos para que el administrador maneje el conflicto eficazmente (Cemaloğlu y Duykuluoğlu, 2019).

Con relación a la efectividad, si el conflicto se atiende y resuelve de forma intermedia, donde se beneficien todas las partes (Yildirim et al., 2015), favorece la eficacia, lo que ayudará al logro de los objetivos propuestos. Además, se obtienen mejores resultados con menos recursos (Robbins y Coulter, 2010). El director de escuela aporta a la efectividad mediante su gestión y toma de decisiones (Lazaridou y Iordanides, 2011; Oredein, 2014); y la toma de decisiones y la productividad favorecen el discernimiento y el análisis de las dificultades (Prasad y Junni (2017). No obstante, las decisiones tomadas también pueden provocar conflictos por desacuerdos (Ghavifekr et al., 2019).

La prevención de conflictos se asocia con la eficacia (Beitler et al., 2016), y esta permite crear ambientes de trabajo favorables (Bandura, 1994). Por lo tanto, manejar el conflicto oportunamente repercute en el desempeño del personal (Ghavifekr et al., 2019). La efectividad varía de acuerdo con el EMC del director de escuela (Chandolia y Anastasiou, 2020); también la fatiga que causa el esfuerzo en resolver un conflicto puede provocar bajo rendimiento (Hjerto y Kuvaas, 2017). Finalmente, la efectividad en la solución de las quejas y querellas se puede relacionar con el tiempo que tome resolver el conflicto y si este se logra resolver en la primera etapa del proceso, antes de proceder al paso de una vista administrativa (*Manual de Procedimientos de Educación Especial, (2020); Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional, (2013) y Reglamento del procedimiento para la resolución de querellas administrativas de Educación Especial y sobre la otorgación de honorarios de abogados, (2020).*

Capítulo 3

Método

Introducción

Este capítulo tuvo el propósito de describir la metodología que se utilizó en la investigación, la cual fue una investigación cuantitativa que respondió a la interrogante: *¿Cuál es la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI?*

Además, en este capítulo se describieron: el diseño de investigación, los participantes, la garantía de protección adecuada para los participantes, el instrumento para recopilar los datos, el proceso para validar el instrumento, el procedimiento para realizar la investigación y el diseño estadístico que se utilizó para analizar los datos recopilados mediante la administración del instrumento.

Diseño de la investigación

Hernández et al. (2014) puntualizaron que el diseño es la manera en que se trabajará la investigación para adquirir la información y responder a las preguntas de investigación. La investigación empleó un diseño no experimental cuantitativo y de alcance correlacional.

Participantes de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. La población para esta investigación estuvo compuesta de los directores de escuela de escuelas públicas elementales y secundarias del Departamento de Educación de Puerto Rico pertenecientes a la Región Educativa de Mayagüez (OREM). Esta región comprende quince (15) municipios y cuenta con 135 directores de escuela. Se excluyó de la investigación el municipio de Cabo Rojo para evitar conflictos de interés, debido a que la investigadora labora en este.

Según el Sistema de Información Estudiantil (SIE), al momento de realizar la investigación, la OREM tenía 116 escuelas clasificadas en diferentes niveles como: elemental (primario), secundario, sistema Montessori, cursos vocacionales, bilingüe, bellas artes y agricultura. Todas las escuelas contaban con, al menos, un director de escuela, pero podían tener más de uno.

Selección de participantes

Hernández et al. (2014) definió la muestra como un subgrupo de la población. En esta investigación los participantes fueron los directores de escuelas públicas elementales y secundarias y debían ocupar su puesto en una escuela de los municipios de Aguada, Aguadilla, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián, excepto Cabo Rojo ya que la investigadora labora en este, de la OREM del DEPR, lo que delimitó la población a 106 posibles participantes. Para la selección de la muestra se identificó la población y luego se determinó invitar a todos los posibles participantes. De esa forma

todos los directores de escuelas tuvieron la misma oportunidad de participación en la investigación, si así lo deseaba.

De acuerdo con Creswell, 2002; Gall et al., 2003; y Hernández et al., 2014, este tipo de investigación correlacional requiere una muestra mínima de 30 participantes. La tabla 2 presenta los participantes de la investigación, quienes fueron directores de escuelas de la OREM. Para esta investigación el tamaño mínimo requerido de la muestra fue de $n=30$ directores de escuelas.

Tabla 2

Participantes de la investigación

Población	<i>Población (N)</i>	<i>Participantes (n)</i>
Directores de escuela	106	31

Criterios de inclusión y exclusión para la investigación

Criterios de inclusión

Como parte de los criterios de inclusión pudieron participar en la investigación los directores de escuela que reunían los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de 21 años
2. Ocupar el puesto de director de escuela en una escuela pública de los municipios de Aguada, Aguadilla, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián, de la OREM del DEPR
3. Contar con acceso y conocimiento básico en tecnología que le permitan la participación en la investigación de forma virtual

Criterio de exclusión

En términos de los criterios de exclusión no participaría aquel sujeto que:

1. Laborara como director de escuela de escuela privada
2. Fungiera como director de escuela en el municipio escolar de Arecibo, donde se llevó a cabo el estudio piloto, en Cabo Rojo, municipio donde labora la investigadora, u otras regiones educativas que no sean Mayagüez.
3. Tuviera alguna relación personal o profesional con la investigadora

La tabla 3 presenta la distribución de la población de directores de escuela de los municipios de Aguada, Aguadilla, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián de la OREM del DEPR.

Derechos de los participantes

Los directores de escuela participantes fueron invitados mediante un anuncio (Ver Apéndice H). La investigadora envió una carta de presentación (Ver Apéndice I) y el anuncio para la investigación a través del correo electrónico oficial del DEPR. A su vez se les informó, a través del Consentimiento Informado, lo siguiente: propósito de la investigación, procedimientos, riesgos, beneficios, cláusula de confidencialidad, cláusula de relevo de responsabilidad del DEPR, compensación, voluntariedad y responsabilidades del participante. Se les notificó, además, que no recibirían compensación económica por participar. Se les garantizó una participación libre y voluntaria, así como la confidencialidad de las respuestas y la identidad del participante en todo momento. La participación fue anónima (no se requirió el nombre en el

cuestionario), por lo que no se recopiló su información privada ni los correos electrónicos (emails) que los puedan identificar. Además, fue un requisito fundamental aprobar un curso de protección de los sujetos humanos y realización responsable de la investigación, por lo que previa realización de la investigación, la investigadora aprobó el adiestramiento de *CITI Program* (Ver Apéndice A).

Con el fin de garantizar la confidencialidad y la protección de los participantes, la investigadora cumplió con los requerimientos del IRB (Institutional Review Board: Junta de Revisión Institucional) de la Universidad Interamericana de Puerto Rico (UIPR), según establece el protocolo en el Documento Normativo A-IRB-013-2000R *Política y Normas sobre la Protección de los Derechos de los Sujetos Humanos que Participan en Proyectos de Investigación* (UIPR, 2007, 2 de noviembre). Además, se cumplió con los requisitos del DEPR de acuerdo con la Carta Circular 11-2019-2020 del 15 de noviembre de 2019.

La información identificable de los participantes fue protegida. El participante recibió, a través del correo electrónico del DEPR, el Anuncio que contenía las preguntas de inclusión/exclusión y el enlace a la plataforma virtual *SurveyMonkey®* donde se encontraba el Consentimiento Informado (Ver Apéndice K). En este se detallaba lo siguiente: título de la investigación, nombre de la investigadora, propósito, procedimientos, riesgos, beneficios, cláusula de confidencialidad, relevo de responsabilidad del DEPR, compensación, voluntariedad, responsabilidades del participante, y aceptación del participante. Del sujeto no aceptar participar en la investigación el sistema le agradecía por su tiempo y no le permitía continuar al

instrumento. Finalmente, incluía la alternativa para seleccionar si deseaba participar voluntariamente de la investigación.

Tabla 3

Distribución de población de directores de escuelas de los municipios de Aguada, Aguadilla, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián de la OREM del DEPR

Escuelas por Municipio	Nivel académico	Cantidad de directores
Aguada	Elemental	8
	Secundario	3
Aguadilla	Elemental	7
	Secundario	4
Añasco	Elemental	4
	Secundario	2
Hormigueros	Elemental	3
	Secundario	1
Isabela	Elemental	7
	Secundario	2
Lajas	Elemental	5
	Secundario	1
Las Marías	Elemental	4
	Secundario	1
Maricao	Elemental	3
	Secundario	1
Mayagüez	Elemental	13
	Secundario	4
Moca	Elemental	5
	Secundario	3
Rincón	Elemental	2
	Secundario	1
Sabana Grande	Elemental	3
	Secundario	1
San Germán	Elemental	7
	Secundario	2
San Sebastián	Elemental	8
	Secundario	2

Debido a que el instrumento se administró a través de la plataforma virtual *SurveyMonkey®*, se garantizó que la información que se recopiló sería usada estrictamente para propósitos de esta investigación y solo con fines educativos. Además, se les informó que no se aseguraba un 100% que sus datos o privacidad estén completamente asegurados. Por ello los datos se conservarán en un dispositivo electrónico protegido con contraseñas. El código de acceso tendrá complejidad máxima y será modificado regularmente para evitar la entrada de piratas informáticos o *hackers*. Los datos se conservarán por un periodo de cinco años y, luego, se borrarán los datos crudos de la investigación de la plataforma *SurveyMonkey®*.

Plan para atender eventos adversos

Un evento adverso es un evento no previsto que provoca interrumpir la investigación para corregir esta. Los eventos para los cuales se diseñó el Plan para atender eventos adversos en la investigación fueron los siguientes:

- 1) descompensación emocional o incomodidad en el participante
- 2) falla en el servicio eléctrico donde se encuentre el participante
- 3) falla en el servicio de internet donde se encuentre el participante

Estos eventos adversos se atenderían como se explica a continuación.

En primer lugar, se presentó un plan de manejo de riesgos para atender alguna descompensación emocional o incomodidad que pudiera afectar al participante durante la contestación del cuestionario. Entendiéndose que la participación en esta investigación podría conllevar un riesgo mínimo para el participante, que pudiera incluir molestias, como, por ejemplo: cansancio, estrés, o algún grado de ansiedad o incomodidad, por lo

que se tomó en cuenta la información que proveía el participante. De surgir alguno, siendo un riesgo mínimo o temporero, se procedería con el plan para atenderlos.

En caso de que hubiese surgido un riesgo relacionado con la investigación, se le comunicó previamente al participante que la investigadora estaría disponible si este requiriera de asistencia para solicitar los servicios de ayuda psicológica u otro relacionado. La canalización de los servicios, de ser necesarios, se harían siempre que el participante comunicase que aceptaba dicha intervención.

Cuando un participante comunicara, por correo electrónico o vía telefónica, alguna molestia a consecuencia de la investigación, se le ofrecerían ayudas, que incluían un directorio de agencias y los servicios de la Dra. Dimary González, psicóloga licenciada, (sin costo para el participante), quien estaba disponible para atender al participante que requiriera de su intervención en el manejo de alguna emoción relacionada con la investigación (Ver Apéndice E).

Se instruyó al participante que, de necesitar recesar, y para no perder la información, podría hacerlo sin salir del instrumento, dejando la pantalla abierta para luego proseguir con el cuestionario hasta completarlo. Además, se orientó sobre tomar las precauciones necesarias para que ninguna otra persona respondiera por él o ella. Asimismo, el participante podía retirarse de la investigación sin penalidad en el momento en que así lo deseara.

En segundo lugar, de surgir una falla eléctrica previo a iniciar a responder el cuestionario el participante podía responder este una vez se restableciera el servicio de electricidad, pero antes de que finalizara el término de que se ofreció para responder. De

esta surgir mientras respondía el cuestionario, se perdería la información, por lo que tendría que comenzar nuevamente.

Finalmente, en caso de fallas en el servicio de internet, el participante podría responder este una vez se restableciera el servicio. De esta surgir la falla mientras este respondía el cuestionario, se perdería la información. Por lo que tendría que iniciar nuevamente el proceso. (Ver Apéndice C) En esta investigación no se reportaron eventos adversos antes, durante ni después.

Cláusula de relevo de responsabilidad del DEPR

“Se releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea por medio de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente, a esta investigación. La misma es una independiente, no auspiciada por el Departamento de Educación de Puerto Rico. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.” (DEPR, CC-11-2019-2020)

Instrumento de medición

En esta investigación, los datos fueron recopilados mediante el Cuestionario *Estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del Programa de Educación Especial (CEMCESQQ)*, diseñado por

la investigadora. De acuerdo con Hernández et al. (2014), el cuestionario resume un conjunto de aseveraciones con relación a las variables a medir. El cuestionario se basó en los aspectos que caracterizan los *Modelos de Estilos de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974) y de Efectividad *Inputs-Process-Outputs (I-P-O)* de McGrath (1964). A continuación, se presenta la descripción del cuestionario.

En primera instancia, se presentó el Anuncio que invitaba a participar en la investigación a aquellas personas que cumplieran con los criterios de inclusión. Además, se proveyó una breve descripción de la investigación y el tiempo estimado que tomaría en responder el cuestionario, que sería de 10 a 12 minutos. Este, a su vez, contenía el enlace al Consentimiento Informado para participantes de la investigación virtual y a la información de contacto de la investigadora.

Para aquellos que aceptaron participar de la investigación, se les presentó el instrumento, el cual se dividía en tres secciones. La primera incluía datos sociodemográficos, que incluyó reactivos relacionados con: si posee preparación en educación especial, años de experiencia en el DEPR, años de experiencia como director de escuelas, el nivel académico de su escuela y el municipio donde se ubica. Esta información permitirá desarrollar el perfil sociodemográfico de los participantes.

La segunda sección constaba de 25 reactivos para identificar los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales y secundarias. La variable de estudio, *los estilos de manejo de conflictos*, se midió mediante estos reactivos que representaban las posturas que asumía el director de escuela ante los tipos de conflictos. Estos estaban alineados con los EMC que estableció

el *Modelo de Manejo de Conflictos* de Thomas y Kilmann (1974). Los EMC son: *evasivo, complaciente, comprometido, competitivo y colaborador*.

La tercera sección incluyó 21 reactivos para determinar la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI. En cuanto a la variable *efectividad en la solución de las quejas y querellas* de los padres de estudiantes del PEE sobre la Provisión de los AR, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI, esta se midió mediante el análisis de los datos recopilados de los 21 reactivos que estaban alineados con el Modelo de Efectividad *I-P-O* de McGrath (1964). Se compararon los promedios con la escala presentada en la tabla 4 para determinar la efectividad en la solución de las quejas y querellas. Las dimensiones en las que se midieron las variables de estudio fueron mediante la escala tipo Likert (Ver Apéndice M). Finalmente, para analizar la correlación se calculó el promedio de los 25 reactivos sobre los estilos de manejo de conflictos y, de igual manera, con los 21 reactivos sobre la efectividad, para luego establecer la correlación.

Tabla 4

Escala para determinar la efectividad en la solución de las quejas y querellas.

Escala	Efectividad en la solución de las quejas y querellas
4.00 – 3.50	Efectividad alta
3.49 – 2.50	Efectividad moderada
2.49 – 1.00	Efectividad baja

Administración del instrumento

Con relación a la administración del cuestionario, se realizó a través de la modalidad a distancia, con el propósito de garantizar el alejamiento físico. Siguiendo el protocolo establecido por el IRB de la UIPR, se utilizó la plataforma virtual *SurveyMonkey*® para presentar el Consentimiento Informado y administrar el instrumento de investigación para recopilar los datos. La investigadora envió la Carta de Presentación y el Anuncio a los directores de escuelas posibles participantes mediante correo electrónico institucional. Este contenía el enlace que llevaba al Consentimiento Informado, el cual incluía el enlace al cuestionario, si el director aceptaba participar en la investigación. Si, por el contrario, no aceptaba, el sistema le agradecía su tiempo y no le posibilitaba el acceso al cuestionario. Esto permitía a los directores decidir si participaban o no en la investigación. Fue criterio de inclusión que el participante tuviera conocimiento básico de la tecnología y manejo de la computadora para acceder a su correo electrónico, presionar el enlace que le conducía al consentimiento para participar y, finalmente, completar el cuestionario *CEMCESQQ* virtual. Este proceso fue libre y voluntario, por lo que el participante no recibió beneficios económicos por su participación.

Validez de contenido del instrumento

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la validez de contenido es el nivel en que el instrumento evidencia una proyección determinada de contenido de lo que se está midiendo. La validez de contenido del Cuestionario *CEMCESQQ* se realizó mediante la evaluación de un panel de expertos en las áreas de Gerencia y Liderazgo Educativos y Educación Especial. Estos fueron invitados por medio de una carta formal (ver Apéndice

P), aportaron sus conocimientos y certificaron que los reactivos diseñados medían las variables esbozadas.

Al panel de expertos se le envió el cuestionario junto a una plantilla (Ver Apéndice O), con la cual determinaron la corrección de los reactivos y la pertinencia de: título, instrucciones, redacción y contenido del instrumento. Además, certificaron que los reactivos estaban alineados con las variables y preguntas de investigación. La plantilla para validar el cuestionario consistió en una escala tipo Likert: *(3) Retener (2) Modificar y (1) Eliminar*. Contó, además, con espacio de comentarios para que los expertos aportaran sus recomendaciones para cada reactivo, de ser necesario.

Recomendaciones del panel de expertos que validó el instrumento

Los expertos certificaron su validación del instrumento de investigación en la plantilla provista por la investigadora. (Apéndice P) Las recomendaciones incluyeron modificar la redacción y contenido de algunos reactivos. Instaron a cotejar palabras claves, esto basado en los términos que se utilizan en los manuales del PEE y en la legislación vigente. Además, recomendaron eliminar algunos reactivos e incluir otros nuevos.

Se resume de forma general que los expertos validaron que el cuestionario contaba con los elementos necesarios para realizar la investigación. Además, que medía lo que se deseaba investigar. Las recomendaciones fueron consideradas y adaptadas al instrumento de investigación.

Confiabilidad del instrumento

Según Hernández et al. (2014), la confiabilidad es la magnitud en que el instrumento de investigación origina conclusiones sólidas y vinculantes. Asimismo,

afirman que esto es un proceso que se fundamenta en la etapa de aplicar el instrumento a una muestra menor para ensayar su conveniencia y eficacia, esto es, el instrumento e instrucciones y, de igual manera, las circunstancias del empleo y las prácticas relacionadas. Se realizó el estudio piloto para determinar la confiabilidad del instrumento de investigación, elaborado por la investigadora, y confirmar que medía lo que pretendía medir.

Participantes del estudio piloto

Los participantes del estudio piloto fueron directores de escuelas públicas elementales y secundarias pertenecientes a la Oficina Regional Educativa de Arecibo (OREA) del municipio escolar de Arecibo, este contaba con veinte escuelas al momento del estudio. La tabla 5 presenta los participantes del estudio piloto.

Tabla 5

Participantes del estudio piloto

Población	<i>N</i>	<i>n</i>
Directores de escuelas elementales y secundarias	20	15

Criterios de inclusión y exclusión para el estudio piloto

Criterios de inclusión

Como parte de los criterios de inclusión participaron en el estudio piloto los directores de escuela que reunieron los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de 21 años
2. Ocupar el puesto de director de escuela en una escuela pública del municipio de Arecibo de la OREA del DEPR

3. Contar con acceso y conocimiento básico en tecnología que le permitan la participación en la investigación de forma virtual

Criterio de exclusión

En términos de los criterios de exclusión no participó aquel sujeto que:

1. Laboraba como director de escuela de escuela privada
2. Fungiera como director de escuela en la OREM donde realizó la investigación u otras regiones educativas que no fueran Arecibo.
3. Tuviera alguna relación personal o profesional con la investigadora

El cuestionario piloto tuvo una participación de 15 directores de escuela de la OREA. Para medir la consistencia interna del instrumento piloto se utilizó el coeficiente estadístico Alfa de Cronbach. El coeficiente de cero significa ninguna confiabilidad y cercano a uno representa una confiabilidad elevada (Hernández et al., 2014). Los cuarenta y seis reactivos del instrumento se dividen en dos partes. La percepción sobre el estilo de manejo de conflictos consta de 25 reactivos. Mientras la percepción de la efectividad en la solución de quejas y querellas con 21 reactivos.

Utilizando el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) versión 27.0 se calculó el coeficiente de confiabilidad del instrumento de investigación. Para ello se midió la consistencia interna utilizando el método *alpha* de Cronbach. De acuerdo con McMillan y Schumacher (2005), la escala del coeficiente de confiabilidad se encuentra entre 0.00 y 0.99, y un nivel aceptable va de 0.70 a 0.90. Establecieron que un coeficiente mayor de 0.90 es excelente, 0.70 es aceptable y menor de 0.50 es de confiabilidad baja. La tabla 6 presenta la estadística de fiabilidad Alpha de Cronbach para el estudio piloto de investigación.

Tabla 6

Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach para el estudio piloto de investigación

	Alfa de Cronbach	N de reactivos
Estilo de Manejo de Conflictos	.858	25
Efectividad en la solución de quejas y querellas	.841	21

Procedimiento para administrar el estudio piloto

Para el estudio piloto se realizaron las siguientes actividades:

1. En la plataforma del Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas del Departamento de Educación (en adelante CIIE) se completó la *Solicitud de Autorización para realizar Investigaciones y sus fases relacionadas*. Se indicó la fase que se estaba solicitando: validación de instrumentos y prueba piloto. Se imprimió el formulario de la solicitud para que la investigadora y el presidente de disertación doctoral lo firmaran. Luego se digitalizó y anejó a la plataforma. Además, se anejaron a la solicitud los siguientes documentos: Propuesta de Investigación, Cuestionario virtual *CEMCESQQ* con el enlace a este, y otros documentos relacionados, que incluyeron el relevo de responsabilidad del DEPR.
2. Una vez se recibió la autorización del DEPR, esta se presentó a la consideración de la IRB de la UIPR, con los documentos requeridos, para solicitar el permiso para realizar el estudio piloto.
3. Cuando se obtuvo las autorizaciones de las respectivas entidades y agencias (Apéndice Q), se envió, por medio de correo electrónico, copia de estas al Superintendente Regional de la OREA y al Ayudante Especial del Distrito

Escolar de Arecibo, según establecía la Carta Circular 11-2019-2020. Entonces, la investigadora envió a los participantes del estudio el Anuncio.

4. La investigadora identificó la lista de escuelas y posibles participantes en la plataforma CIIE del DEPR. Estos fueron directores de escuelas elementales y secundarias del municipio escolar Arecibo.
5. La investigadora envió a los directores de escuela, mediante correo electrónico, el Anuncio con el enlace al Consentimiento Informado que contenía: título de la investigación, nombre de la investigadora, propósito, procedimientos, riesgos, beneficios, cláusula de confidencialidad, relevo de responsabilidad del DEPR, compensación, voluntariedad, responsabilidades del participante, y aceptación del participante en el estudio piloto. Luego de que el director aceptó participar voluntariamente, la plataforma lo llevaba al cuestionario. Por el contrario, si el director no aceptaba participar el sistema le agradecía y no le permitía continuar al instrumento.
6. Los datos fueron analizados en el programa *SPSS* v. 27.0.
7. Una vez se determinó la confiabilidad del instrumento de investigación, se preparó un informe a tales efectos que se envió al CIIE y a la Junta de Revisión Institucional, para solicitar su autorización para realizar la investigación.

En la tabla 7 se presenta el tiempo en que se desarrollaron las actividades relacionadas con el estudio piloto, las fechas y el encargado de realizarlas.

Tabla 7*Tiempo en que se desarrollaron las actividades relacionadas con el estudio piloto*

Actividades	Fecha	Encargado
1. Solicitar autorización al DEPR para la validación y estudio piloto.	noviembre 2021	Investigadora
2. Solicitar autorización al IRB para realizar el estudio piloto.	noviembre-diciembre 2021	Investigadora
3. Enviar copia de la autorización del estudio piloto al Superintendente Regional.	diciembre 2021	Investigadora
4. Solicitar autorización a la Superintendente Regional de la OREA para el envío de la invitación a participar del estudio piloto.	diciembre 2021	Investigadora
5. Enviar el enlace de la invitación a los participantes del estudio piloto.	diciembre 2021 a marzo 2022	Investigadora
6. Realizar el análisis estadístico para determinar la confiabilidad del instrumento.	marzo 2022	Investigadora

Procedimiento para realizar la investigación

Para realizar investigación se realizaron las siguientes actividades:

1. En la plataforma CIIE se completó la Solicitud para la Realización de una investigación y una vez se obtuvo la autorización se procedió a solicitar al IRB.
2. Al obtener la autorización del IRB, la investigadora procedió a enviar por correo electrónico copia de estas al Superintendente Regional de la OREM y a los Ayudantes Especiales de los distritos de Aguadilla, Cabo Rojo, San Sebastián y Mayagüez.

3. Luego, la investigadora envió a los directores de escuelas posibles participantes el Anuncio a través de correo electrónico.
4. La investigadora identificó la lista de escuelas y posibles participantes en la plataforma CIIE del DEPR. Estos fueron directores de escuela de escuelas elementales y secundarias de los municipios de Aguada, Aguadilla, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián de la OREM.
5. La investigadora envió el Anuncio que contiene el Consentimiento Informado. El cuestionario aparecía luego de aceptar su participación en la investigación, lo que implica que el participante cumplía con los criterios de inclusión.
6. Del participante no aceptar participar, el sistema agradecía su tiempo y no le permitía acceso al instrumento.
7. Los datos fueron analizados en el programa SPSS v. 27.0.
8. Se presentaron los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Para finalizar, la tabla 8 contiene el calendario de las actividades de los procedimientos que se realizaron durante la investigación.

Tabla 8*Calendario de actividades de los procedimientos de la investigación*

Actividades para realizar durante el procedimiento	Fecha	Encargado
1. Solicitar autorización al DEPR para realizar la investigación.	marzo 2022	Investigadora
2. Requerir autorización al IRB para la investigación.	marzo 2022	Investigadora
3. Entregar copia de la autorización de la investigación al Superintendente Regional de la OREM.	marzo 2022	Investigadora
4. Enviar el <i>Anuncio</i> a los directores de escuelas posibles participantes.	marzo 2022	Investigadora
5. Analizar los datos de la investigación.	mayo a julio 2022	Investigadora
6. Presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la investigación.	noviembre 2022	Investigadora

Análisis estadístico

El análisis estadístico se utilizó para analizar las contestaciones de los participantes a los reactivos del instrumento. La interpretación de sus resultados permitió contestar las preguntas que guiaron esta investigación. Para el análisis de los datos se utilizó el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, versión 27.0, (SPSS, por sus siglas en inglés). La tabla 9 presenta los elementos considerados que se utilizaron para analizar y responder las preguntas de investigación.

Tabla 9*Elementos que se utilizaron para analizar y responder las preguntas de investigación*

Pregunta de investigación	Elementos	Reactivos
Datos demográficos de los directores de escuelas	Cuestionario de investigación Sección 1: Datos demográficos del participante	4 reactivos
Subpregunta 1: ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales?	Cuestionario de investigación Sección 2: Estilos de manejo de conflictos	25 reactivos
Subpregunta 2: ¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias?	Cuestionario de investigación Sección 3: Estilos de manejo de conflictos	25 reactivos
Subpregunta 3: ¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de Acomodos Razonables?	Cuestionario de investigación Sección 3: Efectividad en la solución de las quejas y querellas	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20
Subpregunta 4: ¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre?	Cuestionario de investigación Sección 3: Efectividad en la solución de las quejas y querellas	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21
Subpregunta 5: ¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre las Revisiones del PEI?	Cuestionario de investigación Sección 3: Efectividad en la solución de las quejas y querellas	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19
Subpregunta 6: ¿Existen diferencias entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias?	Cuestionario de investigación Sección 2: Estilos de manejo de conflictos.	25 reactivos
Pregunta principal: ¿Cuál es la relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI?	Cuestionario de investigación Sección 2: Estilos de manejo de conflictos y Sección 3: Efectividad en la solución de las quejas y querellas	46 reactivos

En la primera sección del cuestionario se incluyeron los datos sociodemográficos. En la segunda sección, relacionada con los estilos de manejo de conflictos que utilizan los directores de escuelas, se analizaron mediante estadística descriptiva. En esta investigación se utilizó las que incluían las medidas de tendencia central como: moda, media y mediana. Según Hernández et al. (2014), las medidas de tendencia central son “valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición de la variable”. La media ($\bar{X}$) se utilizó para determinar el EMC utilizado con mayor frecuencia por los directores de escuelas.

Además, se utilizaron la distribución de frecuencias y porcentual y el coeficiente de correlación Pearson (r). El coeficiente de correlación Pearson (r) es una prueba estadística que se usa para analizar la relación entre las variables de estudio. En cuanto a la tercera sección, el análisis se realizó mediante estadística descriptiva, utilizando distribución de frecuencias y porcentajes, y análisis inferencial mediante la prueba t independiente. La prueba t es un análisis estadístico que se utiliza para comparar si dos grupos divergen. Además, para determinar la efectividad se utilizó la escala de la tabla 4.

En esta investigación cuantitativa de diseño no experimental correlacional, el análisis estadístico se realizó transfiriendo los datos recopilados del cuestionario *CEMCESQQ*, desde la plataforma *SurveyMonkey®* a la aplicación SPSS. Se analizaron los resultados mediante el análisis paramétrico de coeficientes de correlación de variables Pearson (r) para determinar si existía relación significativa ($p < 0.5$) entre los EMC de los directores de escuelas y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE. También, se incluyó el porcentaje de casos por categoría. La tabla 10 presenta el análisis estadístico para cada pregunta de investigación.

Tabla 10*Análisis estadístico para cada pregunta de investigación*

Pregunta de investigación	Análisis estadístico
<i>¿Cuál es la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la Coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI?</i>	Coefficiente de correlación Pearson (r)
Subpreguntas de investigación	Análisis estadístico
<i>¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales?</i>	Descriptivo Moda, media, mediana Distribución de frecuencias Distribución porcentual
<i>¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias?</i>	Descriptivo Moda, media, mediana Distribución de frecuencias Distribución porcentual
<i>¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de Estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables?</i>	Descriptivo Distribución de frecuencias Distribución porcentual
<i>¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de Estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la Coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre?</i>	Descriptivo Distribución de frecuencias Distribución porcentual
<i>¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de Estudiantes del Programa de Educación Especial sobre las Revisiones del PEI?</i>	Descriptivo Distribución de frecuencias Distribución porcentual
<i>¿Existen diferencias entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias?</i>	Inferencial Prueba t independiente

Capítulo 4

Resultados

Introducción

El propósito de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos (EMC) de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial (PEE) sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI. En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la administración del cuestionario, cuyos datos se utilizaron para contestar las preguntas de investigación.

En primer lugar, se describen los datos sociodemográficos de los participantes del estudio, y luego los relacionados con las preguntas de investigación. Además, según se presentó en el capítulo 3, se muestra la escala para medir la efectividad en la solución de las quejas y querellas. Se estableció la escala donde 4.00 a 3.50 representa efectividad alta, 3.49 a 2.50 efectividad moderada y 2.49 a 1.00 efectividad baja (véase tabla 4), la cual se usó para analizar las subpreguntas 3, 4 y 5 de esta investigación.

Recopilación y análisis de los datos

Los datos fueron recopilados a través del cuestionario virtual CEMCESQQ, creado por la investigadora. La administración del cuestionario se realizó a través de la modalidad a distancia, utilizando la plataforma *Survey Monkey*®, como medida preventiva ante la pandemia del COVID-19. Los datos recopilados se transfirieron al

Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés), versión 27.0, y se realizó el análisis estadístico de los mismos.

Información sociodemográfica de los participantes

En esta sección se presenta la información sociodemográfica general de los participantes con relación a: 1) si posee preparación en Educación Especial, 2) años de experiencia en el Departamento de Educación de Puerto Rico (DEPR), 3) años de experiencia como director de escuela, y 4) si dirige una escuela elemental o secundaria. Los participantes de esta investigación fueron $n=31$ directores de escuelas públicas elementales y secundarias del DEPR, pertenecientes a la Oficina Regional Educativa de Mayagüez (OREM). Los datos sociodemográficos se obtuvieron de las preguntas de la Sección I del cuestionario.

Según se obtuvo del primer reactivo de la Sección 1 del cuestionario, el 48.4% ($f=15$) de los directores de escuelas participantes posee preparación académica en Educación Especial. Mientras que el 51.6% ($f=16$) reportó no poseer dicha preparación. La tabla 11 presenta la preparación académica en Educación Especial de los directores de escuelas.

Tabla 11

Preparación académica en Educación Especial de los directores de escuelas participantes

	Frecuencia (f)	Por ciento (%)
Sí	15	48.4
No	16	51.6

En el segundo reactivo de la Sección 1 del cuestionario, los directores de escuelas participantes reportaron los años de experiencia en el DEPR. El 41.9% ($f=13$) respondió que tiene entre 11 a 20 años de experiencia. A su vez, el 51.6% ($f=16$) cuenta con 21 a 30 años, y el 6.5% ($f=2$) reportó tener 31 años o más de experiencia en la agencia. La tabla 12 resume los datos obtenidos sobre los años de experiencia en el DEPR de los directores de escuelas participantes.

Tabla 12

Años de experiencia en el Departamento de Educación de Puerto Rico

	Frecuencia (f)	Por ciento (%)
11 a 20 años	13	41.9
21 a 30 años	16	51.6
31 o más años	2	6.5

El tercer reactivo de la Sección 1 del cuestionario pretendió conocer los años de experiencia ocupando la posición como directores de escuelas. En esta se encontró que el 48.4% ($f=15$) está entre 0 a 10 años, el 45.2% ($f=14$) entre 11 a 20 años y el 6.5% ($f=2$) entre 21 a 30 años. La tabla 13 presenta los datos sobre los años de experiencia como directores de escuelas.

Tabla 13

Años de experiencia como director de escuelas

	Frecuencia (f)	Por ciento (%)
0 a 10 años	15	48.4
11 a 20 años	14	45.2
21 a 30 años	2	6.5

Finalmente, el último reactivo de la Sección 1 del cuestionario procuró conocer el nivel académico de las escuelas que dirigen los participantes. En esta un 67.7% ($f=21$) de

la muestra reportó dirigir escuelas elementales, mientras que el restante 32.3% ($f=10$) informó que dirige escuelas secundarias. La tabla 14 presenta el nivel de la escuela que dirigen los participantes de la investigación.

Tabla 14

Nivel académico de la escuela que dirigen

	Frecuencia (f)	Por ciento (%)
Elemental	21	67.7
Secundaria	10	32.3

En resumen, los participantes fueron directores de escuelas elementales y secundarias de la OREM. El 51.6% reportó estar entre los 21 a 30 años de experiencia en el DEPR. Además, el 48.4% cuentan con entre 0 a 10 años de experiencia como directores de escuelas. Por último, predominaron los directores que tienen a su cargo escuelas elementales (67.7%).

Resultados por preguntas de investigación

A continuación, se presentan los resultados de las subpreguntas y la pregunta de investigación. El instrumento diseñado por la investigadora para recopilar los datos utilizó una escala tipo *Likert* compuesta de cuatro categorías: *Siempre (4)*, *Casi siempre (3)*, *Pocas veces (2)*, *Nunca (1)*. Luego de la recopilación de los datos y sus respectivos análisis, mediante la estadística correspondiente, se examinaron los resultados de cada una de las preguntas diseñadas en esta investigación.

La información para establecer los EMC utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales y secundarias fue recopilada de la Sección 2 del cuestionario, la cual constó de 25 reactivos. Cada reactivo se alineó a uno de los EMC,

de acuerdo con el modelo de Thomas y Kilmann (1974). Se llevó a cabo un análisis estadístico descriptivo mediante el cual se determinó la media ($\bar{X}$), la mediana y la moda. Se identificó la media ($\bar{X}$) para determinar los EMC utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales y secundarias.

Subpregunta de investigación 1

¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales?

Los resultados indicaron que los estilos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales, al manejar conflictos relacionados con el PEE en sus respectivas escuelas, fueron los estilos *comprometido* ($\bar{X}$ =3.42) y *colaborador* ($\bar{X}$ =3.41). En promedio, los participantes prefieren el estilo *comprometido*. La tabla 15 presenta los hallazgos de la media, mediana y moda de los EMC utilizados por los directores de escuelas elementales.

Tabla 15

Media, Mediana y Moda de los estilos de manejo de conflictos utilizados por directores de escuelas elementales

	Media ($\bar{X}$)	Mediana	Moda
Comprometido	3.42	3.40	3.60, 3.40
Colaborador	3.41	3.40	3.40
Complaciente	3.23	3.20	3.20
Evasivo	2.97	3.00	3.00
Competitivo	2.77	2.80	2.80

Las respuestas se agruparon en una escala de cuatro categorías: *Siempre* (4), *Casi siempre* (3), *Pocas veces* (2), *Nunca* (1). Se realizó un análisis estadístico descriptivo en

el cual se establecieron las distribuciones de frecuencias y porcentual. La tabla 16 sintetiza los hallazgos de la frecuencia de ocurrencia y el porcentaje en la utilización de los EMC por los directores de escuelas elementales, de acuerdo con la escala presentada en el cuestionario y la forma de responder de los participantes.

Tabla 16

Distribución de frecuencias y distribución porcentual de los estilos de manejo de conflictos utilizados por los directores de escuelas elementales

	4		3		2		1	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Comprometido	63	60.0	26	24.8	13	12.4	3	2.9
Colaborador	56	53.3	36	34.3	13	12.4	0	0.0
Complaciente	54	51.4	29	27.6	14	13.3	8	7.6
Evasivo	37	35.2	33	31.4	28	26.7	6	5.7
Competitivo	23	21.9	45	42.9	27	25.7	10	9.5

Escala: 4 = Siempre, 3 = Casi siempre, 2 = Pocas veces, 1 = Nunca

Subpregunta de investigación 2

¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias?

Los estilos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias fueron el estilo *colaborador* ($\bar{X}=3.32$) y el estilo *comprometido* ($\bar{X}=3.20$). En promedio, los participantes prefieren el estilo *colaborador*. La tabla 17 presenta los hallazgos de la media, mediana y moda de los EMC utilizados por los directores de escuelas secundarias.

Tabla 17

Media, Mediana y Moda de los estilos de manejo de conflictos utilizados por directores de escuelas secundarias

	Media ($\bar{X}$)	Mediana	Moda
Colaborador	3.32	3.30	4.00
Comprometido	3.20	3.20	3.20
Complaciente	3.02	3.10	3.40
Evasivo	2.96	2.90	2.60
Competitivo	2.38	2.20	2.20

Igualmente, las respuestas se agruparon en una escala de cuatro categorías:

Siempre (4), Casi siempre (3), Pocas veces (2), Nunca (1). Se realizó un análisis estadístico descriptivo en el cual se establecieron las distribuciones de frecuencias y porcentual. La tabla 18 sintetiza los hallazgos de la frecuencia de ocurrencia en la utilización de los EMC y el porcentaje, de acuerdo con la escala presentada en el cuestionario y la forma de responder de los participantes.

Tabla 18

Distribución de frecuencias y distribución porcentual de los estilos de manejo de conflictos utilizados por los directores de escuelas secundarias

	4		3		2		1	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Colaborador	28	57.1	13	26.5	6	12.2	3	6.1
Comprometido	25	51.0	16	32.7	3	6.1	6	12.2
Complaciente	20	40.8	16	32.7	6	12.2	7	14.3
Evasivo	23	46.9	11	22.4	7	14.3	9	18.4
Competitivo	10	20.4	14	28.6	11	22.4	15	30.6

Escala: 4 = Siempre, 3 = Casi siempre, 2 = Pocas veces, 1 = Nunca

Subpregunta de investigación 3

Los datos estadísticos para establecer cuál es la efectividad en la solución de las quejas y las querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los Acomodos Razonables fueron recopilados de la Sección 3 del cuestionario. Los siete reactivos que respondieron a esta subpregunta fueron: 2, 5, 8, 11, 14, 17 y 20. El análisis estadístico realizado fue descriptivo, mediante el cual se determinó la distribución de frecuencias y la distribución porcentual para determinar la efectividad. En el capítulo 3, se presenta la escala para medir la efectividad en la solución de las quejas y querellas. Se estableció la escala donde 4.00 a 3.50 representa efectividad alta, 3.49 a 2.50 efectividad moderada y 2.49 a 1.00 efectividad baja (véase la tabla 4), la cual se usó para analizar las subpreguntas 3, 4 y 5 de esta investigación.

¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables?

De acuerdo con los resultados, el 67.7% de los participantes del estudio indicaron que la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los Acomodos Razonables fue *moderada*. Mientras que el 25.8% ($f= 8$) evidenció *efectividad alta*, y solo un 6.5% ($f= 2$) *efectividad baja*. La tabla 19 presenta los resultados de la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la provisión de Acomodos Razonables.

Tabla 19

Resultados de la frecuencia de la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con la provisión de Acomodos Razonables

	Frecuencia (<i>f</i>)	Porcentaje (%)
Efectividad baja	2	6.5
Efectividad moderada	21	67.7
Efectividad alta	8	25.8
Total	31	100.0

De igual forma, para responder a esta subpregunta, las respuestas se agruparon en una escala de cuatro categorías: *Siempre (4)*, *Casi siempre (3)*, *Pocas veces (2)*, *Nunca (1)*. Se efectuó un análisis estadístico descriptivo en el cual se determinaron las medias ($\bar{X}$), medianas y modas. Se examinó la media ($\bar{X}$) para determinar la efectividad en la solución de las quejas y querellas. La tabla 20 resume los hallazgos de los resultados por reactivo relacionados con la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la provisión de Acomodos Razonables, de acuerdo con la escala presentada en el cuestionario y a las respuestas de los participantes.

Tabla 20

Resultados por reactivo relacionados con la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la provisión de Acomodos Razonables

Núm. de reactivo		Media ($\bar{X}$)	Mediana	Moda
8	Pongo a disposición los recursos disponibles en la escuela para evitar las quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre Acomodos Razonables.	3.68	4	4
20	Agoto los mecanismos disponibles en la escuela para poner fin a la queja que presenta un padre de EE sobre la provisión de Acomodos Razonables.	3.65	4	4
2	Las quejas sobre Acomodos Razonables se resuelven en la escuela en un término no mayor de 3 días.	3.45	4	4
17	Al recibir una queja de un padre sobre Acomodos Razonables, convoco a reunión a los maestros del estudiante, dentro de un término no mayor de 3 días, para analizarla.	3.42	3	4
11	De recibir una queja de un padre con relación a Acomodos Razonables lo resuelvo el mismo día o a más tardar al día siguiente.	3.26	3	3
14	Cuando un padre se queja con relación al ofrecimiento de Acomodos Razonables convoco al COMPU, dentro de un término de 15 a 30 días, para revisarla.	2.94	3	4
5	Suelo dejar que se resuelvan las quejas relacionadas con la provisión de Acomodos Razonables en otro foro, de forma que pueda trabajar otros asuntos.	1.55	1	1

Subpregunta de investigación 4

¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre?

Los datos estadísticos para establecer cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre fueron recopilados de la Sección 3 del cuestionario. Los siete reactivos que respondieron a esta pregunta fueron: 3, 6, 9, 12, 15, 18 y 21. El análisis estadístico realizado fue descriptivo, mediante el cual se determinó la distribución de frecuencias y la distribución porcentual.

Conforme con los resultados, el 74.2% de los participantes del estudio indicaron que la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre fue *moderada*. Mientras que, el 19.4% ($f= 6$) indicó *efectividad alta*, y únicamente un 6.5% ($f= 2$) *efectividad baja*. En la tabla 21 se presentan los resultados de la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre.

Tabla 21

Resultados de la frecuencia de la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre

	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Efectividad baja	2	6.5
Efectividad moderada	23	74.2
Efectividad alta	6	19.4
Total	31	100.0

Igualmente, para responder a esta subpregunta, las respuestas se clasificaron en una escala de cuatro categorías: *Siempre (4)*, *Casi siempre (3)*, *Pocas veces (2)*, *Nunca (1)*. Además, se efectuó un análisis estadístico descriptivo en el cual se determinaron las medias ($\bar{X}$), medianas y modas. También, se examinó la media ($\bar{X}$) para determinar la efectividad en la solución de las quejas y querellas. La tabla 22 resume los hallazgos de los resultados por reactivo relacionados con la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre, de acuerdo con la escala presentada en el cuestionario y a las respuestas de los participantes.

Tabla 22

Resultados por reactivo relacionados con la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre

Núm. de reactivo		Media ($\bar{X}$)	Mediana	Moda
3	De haber un desacuerdo en la Reunión del COMPU intento resolverlo al momento.	3.61	4	4
21	Coordino las Reuniones del COMPU inmediatamente que el padre presenta una queja o querella con el fin de que se resuelva el asunto en la escuela.	3.48	4	4
12	Coordino una Reunión del COMPU con prioridad cuando un padre de EE presenta una queja sobre los servicios que recibe su hijo, para resolver el asunto en la escuela.	3.45	4	4
9	Las quejas sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre son resueltas en la escuela en un término no mayor de 3 días.	3.35	3	3
6	Al recibir una queja de un padre sobre la coordinación de una Reunión del COMPU convoco la reunión dentro de un término no mayor de 3 días.	3.32	3	3, 4
18	Cuando un tutor legal acude a mi oficina con una queja porque ha solicitado una Reunión del COMPU y no se ha llevado a cabo acostumbro a programar esta para entre 15 a 30 días.	2.71	3	4
15	Suelo dejar que se resuelvan las quejas sobre la coordinación de una Reunión del COMPU, que el padre solicita, al personal de Educación Especial para poder enfocarme en otras tareas.	1.87	1	1

Subpregunta de investigación 5

¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre las Revisiones del PEI?

De igual forma, los datos estadísticos para establecer cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre las Revisiones del PEI fueron recopilados de la Sección 3 del cuestionario. Los siete

reactivos que respondieron a esta pregunta fueron: 1, 4, 7, 10, 13, 16 y 19. El análisis estadístico realizado fue descriptivo, mediante el cual se determinó la distribución de frecuencias y la distribución porcentual.

Acorde con los resultados, el 64.5% ($f=20$) de los participantes del estudio indicó que la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre las Revisiones del PEI fue *moderada*. Mientras que el 32.3 % ($f= 10$) señaló *efectividad alta*, y un 3.2 % ($f= 1$) *efectividad baja*. En la tabla 23 se presentan los resultados de la efectividad relacionados con las Revisiones del PEI.

Tabla 23

Resultados de la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con las Revisiones del PEI

	Frecuencia (<i>f</i>)	Porcentaje (%)
Efectividad baja	1	3.2
Efectividad moderada	20	64.5
Efectividad alta	10	32.3
Total	31	100.0

Simultáneamente, para responder a esta subpregunta, las respuestas se clasificaron en una escala de cuatro categorías: *Siempre* (4), *Casi siempre* (3), *Pocas veces* (2), *Nunca* (1). También, se efectuó un análisis estadístico descriptivo en el cual se determinaron las medias ($\bar{X}$), medianas y modas. Asimismo, se examinó la media ($\bar{X}$) para determinar la efectividad en la solución de las quejas y querellas. La tabla 24 resume los hallazgos de los resultados por reactivo relacionados con la efectividad en la

solución de las quejas y querellas sobre las Revisiones del PEI, de acuerdo con la escala dada en el cuestionario y a las contestaciones de los participantes.

Tabla 24

Resultados por reactivo relacionados con las Revisiones del PEI

Núm. de reactivo		Media ($\bar{X}$)	Mediana	Moda
7	Procuro contar con los recursos en la escuela para evitar las quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre la Revisión del PEI.	3.52	4	4
19	Cuando el padre se queja por una Revisión del PEI para añadir servicios recomendados resuelvo la queja de inmediato para poner fin al conflicto en la escuela.	3.37	3	4
10	Al recibir una queja de un padre con relación a la Revisión del PEI, convoco a reunión para analizar el asunto dentro de un término no mayor de 3 días.	3.29	3	3
16	De surgir una controversia en la Reunión del COMPU de una Revisión del PEI trato de resolver la misma al momento.	3.29	3	3
13	Las quejas sobre Revisiones del PEI son resueltas en la escuela en un término no mayor de 3 días.	3.26	3	3
4	Ante una queja de un padre de EE relacionada a la Revisión del PEI convoco la reunión dentro de un término de 15 a 30 días para revisarla.	2.97	3	4
1	Delego la Revisión de PEI al personal docente de Educación Especial.	2.42	2	1

Subpregunta de investigación 6

¿Existen diferencias entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias?

Para responder a esta subpregunta se utilizó la prueba *t* independiente. La muestra fue de $n_{elemental} = 21$; $n_{secundario} = 10$. Debido a que los valores del nivel de significancia se excedieron de 0.05, para cada uno de los EMC, se estableció que no

existen diferencias significativas entre los EMC que utilizan los directores de escuelas elementales y los de secundarias.

A continuación, se desglosa el análisis de las diferencias de los EMC que utilizan los directores de escuelas elementales y secundarias de acuerdo con la prueba t :

1. *Complaciente*: No se encontró diferencia estadísticamente significativa en la utilización del estilo complaciente entre los directores de escuelas elementales y secundarias. La media de los directores de escuelas elementales fue 3.23 y la de los directores de escuelas secundarias fue 3.02. El valor de t fue 1.188 y el nivel de significancia fue 0.245, lo que representa que estadísticamente los grupos (directores de escuelas elementales y secundarias) no difieren significativamente entre sí.
2. *Competitivo*: No se encontró diferencia estadísticamente significativa en la utilización del estilo competitivo entre los directores de escuelas elementales y secundarias. La media de los directores de escuelas elementales fue 2.77 y la de los directores de escuelas secundarias fue 2.38. El valor de t fue 1.544 y el nivel de significancia fue 0.133, lo que representa que estadísticamente los grupos (directores de escuelas elementales y secundarias) no difieren significativamente entre sí.
3. *Comprometido*: No se encontró diferencia estadísticamente significativa en la utilización del estilo comprometido entre los directores de escuelas elementales y secundarias. La media de los directores de escuelas elementales fue 3.42 y la de los directores de escuelas secundarias fue 3.20. El valor de t fue 1.740 y el nivel de significancia fue 0.092, lo que

representa que estadísticamente los grupos (directores de escuelas elementales y secundarias) no difieren significativamente entre sí.

4. *Colaborador*: No se encontró diferencia estadísticamente significativa en la utilización del estilo colaborador entre los directores de escuelas elementales y secundarias. La media de los directores de escuelas elementales fue 3.42 y la de los directores de escuelas secundarias fue 3.32. El valor de t fue 0.482 y el nivel de significancia fue 0.633, lo que representa que estadísticamente los grupos (directores de escuelas elementales y secundarias) no difieren significativamente entre sí.
5. *Evasivo*: No se encontró diferencia estadísticamente significativa en la utilización del estilo evasivo entre los directores de escuelas elementales y secundarias. La media de los directores de escuelas elementales fue 2.97 y la de los directores de escuelas secundarias fue 2.96. El valor de t fue 0.069 y el nivel de significancia fue 0.945, lo que representa que estadísticamente los grupos (directores de escuelas elementales y secundarias) no difieren significativamente entre sí.

La tabla 25 presenta los resultados de la prueba t para los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas por niveles académicos.

Tabla 25

Resultados de la prueba t para los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas por niveles académicos

	Niveles de las Escuelas	<i>n</i>	Media ($\bar{X}$)	<i>t</i>	Sig. (<i>p</i>)
Complaciente	Elemental	21	3.23	1.188	.245
	Secundario	10	3.02		
Competitivo	Elemental	21	2.77	1.544	.133
	Secundario	10	2.38		
Comprometido	Elemental	21	3.42	1.740	.092
	Secundario	10	3.20		
Colaborador	Elemental	21	3.41	.482	.633
	Secundario	10	3.32		
Evasivo	Elemental	21	2.97	.069	.945
	Secundario	10	2.96		

Pregunta principal de investigación

¿Cuál es la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre, y las Revisiones del PEI?

Para determinar si existe relación significativa ($p < 0.05$) entre los EMC de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las

quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE se utilizó la prueba de Correlación de Pearson (r). El valor del coeficiente debe estar entre -1.00 y +1.00 (Hernández et al. 2014). Los resultados de las correlaciones entre los EMC y la efectividad en los tres tipos de conflictos identificados indicaron lo siguiente:

Provisión de los Acomodos Razonables

1. No se encontró relación significativa entre los EMC y la efectividad relacionada con la provisión de los Acomodos Razonables. Los valores de los coeficientes resultaron en niveles de significancia sobre 0.05, lo que indica que la correlación no es significativa en el nivel 0.05 para ninguno de los EMC.

Coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre

1. *Complaciente*- Se encontró relación significativa entre el estilo complaciente y la efectividad relacionadas con la coordinación de la Reuniones del COMPU. El valor del coeficiente resultó en .424, el nivel de significancia en 0.017, lo que indica que la correlación es significativa en el nivel 0.05.
2. *Comprometido*- Se encontró relación significativa entre el estilo comprometido y la efectividad relacionadas con la coordinación de la Reuniones del COMPU. El valor del coeficiente resultó en .417, el nivel de significancia en 0.020, lo que indica que la correlación es significativa en el nivel 0.05.
3. *Colaborador*- Se encontró relación significativa entre el estilo colaborador y la efectividad relacionadas con la coordinación de la Reuniones del COMPU. El valor del coeficiente resultó en .382, el nivel de significancia en 0.034, lo que indica que la correlación es significativa en el nivel 0.05.

Revisiones del PEI

1. *Complaciente*- Se encontró relación significativa entre el estilo complaciente y la efectividad relacionadas con las revisiones del PEI. El valor del coeficiente resultó en .408, el nivel de significancia en 0.023, lo que indica que la correlación es significativa en el nivel 0.05.
2. *Comprometido*- Se encontró relación significativa entre el estilo comprometido y la efectividad relacionadas con las revisiones del PEI. El valor del coeficiente resultó en .422, el nivel de significancia en 0.018, lo que indica que la correlación es significativa en el nivel 0.05.
3. *Evasivo*- Se encontró relación significativa entre el estilo evasivo y la efectividad relacionadas con las revisiones del PEI. El valor del coeficiente resultó en .367, el nivel de significancia en 0.042, lo que indica que la correlación es significativa en el nivel 0.05.

La tabla 26 presenta el resultado de la prueba de Correlación de Pearson para determinar si existe relación entre las variables de investigación: Los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y las querellas.

Tabla 26

Resultado de la prueba de Correlación de Pearson para determinar si existe relación entre las variables de investigación: Los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y las querellas

		Complaciente	Competitivo	Comprometido	Colaborador	Evasivo
Revisiones del PEI	Correlación de Pearson	.408*	.217	.422*	.473	.367*
	Sig. (bilateral)	.023	.241	.018	.007	.042
	N	31	31	31	31	31
Acomodos Razonables	Correlación de Pearson	.573	.152	.552	.580	.279
	Sig. (bilateral)	.001	.414	.001	.001	.129
	N	31	31	31	31	31
Reuniones del COMPU	Correlación de Pearson	.424*	.098	.417*	.382*	.263
	Sig. (bilateral)	.017	.600	.020	.034	.153
	N	31	31	31	31	31

*. La correlación es significativa en el nivel 0.05.

Capítulo 5

Discusión

Introducción

El propósito de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos (EMC) de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial (PEE) sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación y el análisis de estos con la literatura relacionada, y se discuten los correspondientes al problema de investigación.

Además, se presentan: conclusiones, limitaciones metodológicas de la investigación, recomendaciones generales, recomendaciones para futuras investigaciones, y aportaciones de esta investigación al campo de la Gerencia y Liderazgo Educativos.

Análisis e interpretación de los resultados

Esta investigación se fundamentó en una pregunta principal, de la cual surgieron seis subpreguntas. Para la discusión de este capítulo se presentan los resultados que responden a las preguntas de investigación, analizados de acuerdo con la literatura revisada y lo que propone el marco teórico. A continuación, se presentan primero, las subpreguntas para así finalizar con la pregunta principal de la investigación.

Subpregunta de investigación 1

¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales?

Los resultados indicaron que los estilos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales, al manejar conflictos relacionados con el PEE en sus respectivas escuelas, fueron los estilos: *comprometido* ($\bar{X}=3.42$) y *colaborador* ($\bar{X}=3.41$). En promedio, los participantes prefieren el estilo *comprometido*.

Estos resultados muestran consistencia con los hallazgos de la investigación de Thomas et al. (2008), en la que el estilo comprometido se reportó como de uso frecuente en la gerencia intermedia, es decir, supervisores inmediatos que a su vez tienen un superior. También con la investigación de Vestal y Torres (2016), quienes encontraron que el estilo comprometido era preferido por los supervisores de mayor experiencia. Esto es cónsono con el perfil demográfico de los participantes de esta investigación en el que el 51.6% cuenta con 21 a 30 años de experiencia en el DEPR. Este resultado también coincide con Van Der Zee y Hofhuis (2018), quienes destacaron que los EMC que combinan la preocupación por uno mismo y la preocupación por los demás, como lo es el estilo comprometido, se consideran de los más efectivos. De igual forma, este resultado es consistente con İlğan (2020), quien encontró que el estilo comprometido fue uno de los estilos adecuados para los entornos educativos; el cual se reportó, también, como uno de los más utilizados. Asimismo, los resultados concuerdan con los EMC identificados en la investigación de Chandolia y Anastasiou (2020), en la que predominaron los estilos comprometido y colaborador como los utilizados con mayor frecuencia.

Sobre este resultado, Robbins (2004) encontró que la negociación forma parte del enfoque del estilo comprometido. A su vez, expresó que este estilo es empleado cuando se requiere tomar en consideración los argumentos de las partes involucradas en el conflicto y apremia tomar una decisión. De igual forma, el modelo de Thomas y Kilmann (1974) describe que el estilo comprometido representa un interés intermedio entre la asertividad y la cooperación, en el cual el líder maneja el conflicto mediante el acuerdo. Por el contrario, estos resultados no son consistentes con los de Yildirim et al. (2015), quienes encontraron que los directores de escuelas prefieren estilos dominantes y el estilo evasivo.

La investigadora infiere que los directores de escuelas elementales utilizan el estilo comprometido para tratar asuntos relacionados con el PEE, de forma tal que sus decisiones y formas de manejar los conflictos resulten en beneficio para los estudiantes con impedimentos.

Subpregunta de investigación 2

¿Cuáles son los estilos de manejo de conflictos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias?

Los estilos utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias fueron el estilo *colaborador* ($\bar{X}=3.32$) y el estilo *comprometido* ($\bar{X}=3.20$). En promedio, los participantes prefieren el estilo *colaborador*.

Los resultados son consistentes con los EMC hallados por Castilloveitia (2017), quien destacó que el estilo que más se adopta es el colaborador. Según la autora, es así porque conlleva un esfuerzo para encontrar una solución que compense los intereses de las partes involucradas en el conflicto. También es cónsono con lo descrito por Jubran

(2017), quien encontró el estilo colaborador como el más utilizado. Igualmente, Muñoz et al. (2021) encontraron que el EMC que prevalece en los jefes es el estilo colaborador. Del mismo modo, los resultados de la investigación de Ghavifekr et al. (2019) reportaron que los EMC más utilizados en las escuelas son el colaborador y el comprometido. Por otro lado, estos resultados no concuerdan con los hallazgos de Uzun y Ayik (2017), quienes encontraron que los maestros perciben que los directores utilizan los estilos evasivo y complaciente a un nivel intermedio.

Con relación a este resultado, Robbins (2004) destacó que el estilo colaborador se emplea cuando es preciso identificar un recurso que satisfaga a todos los participantes. Por lo que recomendó que los líderes lo utilicen cuando las argumentaciones de los involucrados sean de importancia para la institución, sea de interés integrar los distintos puntos de vista, y surjan controversias negativas que afecten las relaciones. Sobre este resultado, Thomas y Kilmann (1974) destacaron en su modelo que el estilo colaborador se usa cuando el líder busca solucionar un conflicto y logra que todos queden complacidos.

La investigadora infiere que, al utilizar el estilo colaborador, los directores de escuelas secundarias sugieren la intención de que se valide el trabajo en equipo para encontrar una solución que satisfaga a todos y que dé por finalizado el conflicto. Siendo este estilo uno orientado a ganar-ganar, los directores de escuelas secundarias parecen preocuparse por mantener las buenas relaciones entre los padres de estudiantes del PEE y la escuela, lo que pudiera beneficiar al estudiante con impedimentos.

Subpregunta de investigación 3

¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables?

De acuerdo con los resultados, el 67.7% de los participantes de la investigación expresó que la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de los Acomodos Razonables fue *moderada*. Mientras que el 25.8% de los directores de escuelas participantes evidenció *efectividad alta* y solo un 6.5% *efectividad baja*.

Los resultados demuestran ser cónsonos con la puntuación adjudicada por la monitora del Caso Rosa Lydia Vélez (RLV) para el año 2014-2015, en la que el DEPR obtuvo un nivel mínimo satisfactorio (2.10 en una escala de 4) en los procesos relacionados con las querellas (*Moción sometiendo Informe de Cumplimiento 2014-2015 de la Monitora*, 2016). Pasados cinco años la puntuación no tuvo un aumento significativo, según se refleja en la *Moción- Informe de Cumplimiento 2019-2020 de la Monitora* (2021, 5 de marzo), en la que solo alcanzó 2.75 en el nivel de cumplimiento, un aumento de solo 0.65. También, son consistentes con la investigación de Rodríguez (2012), quien encontró que los directores de escuelas reportaron no conocer completamente el Caso Rosa Lydia Vélez ni el Manual de Procedimientos de Educación Especial, lo que puede afectar la efectividad. Además, los resultados son consistentes con los de la investigación de Irizarry (2020), quien encontró escasez de conocimientos sobre la reglamentación vigente en los entornos educativos y profesionales, lo que puede tener

consecuencias en las actitudes que se muestran hacia la población con impedimentos y los acomodos razonables.

Sobre este resultado, el modelo de McGrath (1964) destacó que la colaboración entre los miembros de la institución puede mejorar la efectividad. Por lo que, la cooperación del maestro de la sala de clases en proveer los Acomodos Razonables necesarios y estipulados en el PEI vigente del estudiante puede evitar conflictos relacionados con este tema. También, el interés forma parte de los factores individuales que estos poseen y que aporta a la efectividad.

Subpregunta de investigación 4

¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre?

De acuerdo con los resultados, el 74.2% de los participantes de la investigación expresó que la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre fue *moderada*. Mientras que, el 19.4% de los directores de escuelas participantes indicó *efectividad alta* y un 6.5% *efectividad baja*.

Esto es consistente con lo encontrado por Yildirim et al. (2015), quienes destacaron que, si el conflicto se atiende y resuelve de forma intermedia, donde se benefician todas las partes, se favorece la eficacia. De igual forma, son congruentes con lo expresado por Lazaridou e Iordanides (2011) y Oredein (2014), quienes hallaron que el director de escuela aporta a la efectividad mediante su gestión y toma de decisiones. También, Prasad y Junni (2017) indicaron que la toma de decisiones y la productividad

favorecen el discernimiento y el análisis de las dificultades. Por lo general, los acuerdos a los que se llegan en las Reuniones del COMPU permiten dar por terminada una queja o querella. El *Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional del 2013* provee el mecanismo de conciliación, en el cual se da la oportunidad de reaccionar a las alegaciones en una querella y de auscultar posibles acuerdos que den por terminado el conflicto.

Sobre el resultado de la subpregunta 4 en el que los directores de escuelas presentaron efectividad moderada, se observa concordancia con lo expresado por Ahumada y Cisternas (2018), quienes destacaron que la falta de compromiso y comunicación entre los supervisores y los padres provocaba molestia porque demostraba falta de interés en resolver la situación. Además, sobre este resultado, Beitler et al. (2016) encontraron que la prevención de conflictos se asocia con la eficacia. Por su parte, Rodríguez (2012) halló que los directores de escuela delegan las coordinaciones de reuniones del COMPU anuales al Trabajador Social de la escuela. Mientras que, Chandolia y Anastasiou (2020) encontraron que la efectividad varía de acuerdo con el EMC del director de escuela. Esto valida la importancia de realizar las Reuniones del COMPU que solicita el padre, ya que permite establecer la comunicación necesaria mediante la cual se espera evitar o poner fin al conflicto y lograr una efectividad alta en la solución de las quejas y querellas. Otro elemento es que, entre las obligaciones generales del director de escuela con relación a la prestación de servicios educativos y relacionados, se encuentra la de celebrar las Reuniones del COMPU (*Caso Rosa Lydia Vélez v. DE*, Civil Núm. KPE 80-1738, 2002).

Con relación a este resultado, McGrath (1964) destaca en su modelo de efectividad de los equipos de trabajo que el director de escuela debe identificar su composición, su organización y los métodos que realizan para establecer los elementos que promueven la efectividad. Además, describe que algunas conductas de estos componentes, relacionadas con los procesos, pueden incluir manejo de conflictos, comunicación, entusiasmo y coordinación.

Subpregunta de investigación 5

¿Cuál es la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre las Revisiones del PEI?

De acuerdo con los resultados, el 64.5 % de los participantes de la investigación expresó que la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre las Revisiones del PEI fue *moderada*. Mientras que, el 32.3 % de los directores de escuelas participantes señaló *efectividad alta* y un 3.2 % *efectividad baja*.

Sobre el resultado de la subpregunta 5, Ahumada y Cisternas (2018) encontraron que los padres se muestran insatisfechos cuando no son considerados para la redacción del PEI, y cuando el mismo no es revisado dentro del término establecido en la legislación. Estas pudieran ser algunas de las razones para que la efectividad sea moderada. Este resultado se compara con lo que comparte Levenson (2022), quien recalcó la importancia de que el director de escuela sea capaz de ejecutar un programa estratégico. Expresó que esa programación también está conectada con los servicios relacionados que reciben los estudiantes. Por su parte, Hoy y Miskel (1996) hallaron que la efectividad une las prácticas con las normas, que son las que ordenan que se realice

una acción para lograr la calidad y la eficiencia. El *Manual de Revisión de Programa Educativo Individualizado y Planes de Servicios* del 2019 y el *Manual de Procedimientos de Educación Especial* del 2020 establecen que el PEI debe estar revisado cinco días previos a que termine el año escolar.

Relacionado con este resultado, McGrath (1964), en su modelo, acentuó que la efectividad se logra: identificando las entradas (recursos disponibles en la escuela), realizando procesos (instrumentos de intervención) y finalmente las salidas (resultados). El resultado concuerda con el modelo ya que las Revisiones del PEI incluyen los tres pasos de este, que permiten establecer comunicación entre los miembros del COMPU para determinar cuáles serán los servicios que recibirá el estudiante, de acuerdo con sus necesidades. También, se integra el modelo de EMC de Thomas y Kilmann (1974) ya que, como parte de los instrumentos de intervención en la etapa de procesos dentro del modelo de McGrath, se integra el manejo de los conflictos, el cual se considera necesario para lograr la efectividad.

Subpregunta de investigación 6

¿Existen diferencias entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias?

Los resultados indicaron que no existen diferencias significativas entre los EMC que utilizan los directores de escuelas elementales y los de secundarias. Estos reflejaron que los EMC que sobresalieron fueron: en directores de escuelas elementales, el *estilo comprometido* seguido por el *estilo colaborador*; y en los de secundaria, el *estilo colaborador* seguido por el *estilo comprometido*.

Los resultados son consistentes con los de la investigación de Tosun y Celik (2019), quienes no encontraron diferencias significativas en los EMC utilizados por los directores de escuelas de acuerdo con el nivel académico de la escuela que dirigen. Por otro lado, no son consistentes con İlğan (2020), quien encontró que los directores de escuelas primarias utilizaron el estilo evasivo con más frecuencia que los directores de escuelas secundarias.

Los estilos que se reportaron como utilizados frecuentemente por los directores de escuelas en ambos niveles académicos fueron: colaborador y comprometido. Según el modelo de Thomas y Kilmann (1974), estos son estilos en los que de alguna forma las partes involucradas en el conflicto ganan. Por una parte, en el comprometido el líder persigue llegar a acuerdos o negociaciones aceptables de forma tal que se satisfagan tanto las necesidades propias como las de la otra parte. Mientras que, en el estilo colaborador se pretende transformar la situación y que ambos queden igualmente satisfechos.

Estos resultados llevan a la investigadora a inferir que el director de escuelas se preocupa por encontrar formas de ayudar a los padres y que, de igual manera, redunden en beneficio directo o indirecto para el estudiante con impedimentos.

Pregunta principal de investigación

¿Cuál es la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI?

Los resultados indicaron que se encontró una relación significativa entre los EMC y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre las *Revisiones del PEI* con los estilos *complaciente, comprometido y evasivo*. Los resultados son consistentes con Nwadike (2019), quien encontró relación entre los estilos complaciente y evasivo, y el desempeño de la institución. También coinciden con la investigación de Ghavifekr et al. (2019), quienes encontraron entre los estilos más utilizados el estilo comprometido, y sugirieron que el director de escuelas no debe retrasar el manejo del conflicto ya que repercute en un bajo desempeño del equipo de trabajo. Por el contrario, Feirsén y Weitzman (2021) encontraron que responder al conflicto de forma evasiva no siempre es negativo ya que, en ocasiones, adoptar estilos muy cooperativos no permite resolverlos.

En esta investigación también se encontró una relación significativa entre los EMC y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre las *Reuniones del COMPU que solicita el padre* con los estilos *complaciente, comprometido y colaborador*. Los resultados muestran consistencia con la investigación realizada por David (2018), quien encontró que los estilos colaborador y comprometido tienen una relación positiva con la efectividad de la organización. Igualmente, con Nwadike (2019), quien halló que los estilos complaciente, comprometido y colaborador presentaron una

relación positiva en la ejecución de la organización. Por su parte, los hallazgos de Beitler et al. (2016) difieren de estos resultados, ya que estos establecieron que la prevención de los conflictos se asocia con la efectividad de forma más significativa para empleados mayores que utilizaron el estilo evasivo. Por otro lado, no se encontró correlación significativa entre la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la *provisión de los Acomodos Razonables* y los cinco EMC, que propone el modelo de Thomas y Kilmann (1974).

Sobre estos resultados, el modelo de McGrath (1964) presenta como ejemplos de las entradas: las políticas públicas; para los procesos: los instrumentos de intervención, como la coordinación; y en las salidas: el resultado de rendimiento. Estos procesos, al realizarlos dentro de los términos correspondientes para cumplir con las estipulaciones, según el modelo, promueven la efectividad. Este modelo se inserta para que el director de escuelas identifique los equipos de trabajo, cómo se organizan y los métodos que realizan para establecer los mecanismos que promueven la efectividad. Además, destaca que la colaboración entre los componentes debe mejorar la efectividad.

Con relación a estos resultados, Adeyemi y Ademilua (2012) encontraron que las estrategias de manejo de conflictos representan casi un 60% de la efectividad administrativa, por lo que se enfatiza la importancia de los procedimientos (Cemaloğlu y Duykuluoğlu, 2019) y de tomar en consideración los recursos y la opinión de las partes (Muñoz et al., 2021). Se encontró, además, que para que finalice el conflicto es necesaria la colaboración de las personas involucradas (Yildirim et al., 2015), por lo que la comunicación efectiva juega un papel importante (Olateju y Durowoju, 2017).

La investigadora infiere que se encontró relación significativa entre los EMC de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre las Reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI, debido a la necesidad de cumplir con las estipulaciones del Caso de RLV. Además, pudiera ser un intento de los directores de escuelas de ganar la confianza de los padres mediante el uso de esos estilos al atender estos asuntos. Por otra parte, con respecto a la provisión de los Acomodos Razonables (AR), en donde no se encontró relación significativa con los EMC, el maestro regular es quien ofrece los AR en el salón de clases. El director interviene menos en este aspecto y se encarga, principalmente, de orientar a los maestros en el cumplimiento de la provisión de los AR.

Conclusiones

Al finalizar el análisis de los resultados de esta investigación, la investigadora presenta las siguientes conclusiones:

1. Los EMC utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas elementales fueron el estilo comprometido seguido por el estilo colaborador.
2. Los EMC utilizados con mayor frecuencia por los directores de escuelas secundarias fueron el estilo colaborador seguido por el estilo comprometido.
3. La efectividad de los directores de escuelas elementales en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de Acomodos Razonables fue moderada.

4. La efectividad de los directores de escuelas secundarias en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la provisión de Acomodos Razonables fue moderada.
5. La efectividad de los directores de escuelas elementales en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre fue moderada.
6. La efectividad de los directores de escuelas secundarias en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre la coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre fue moderada.
7. La efectividad de los directores de escuelas elementales en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre las Revisiones del PEI fue moderada.
8. La efectividad de los directores de escuelas secundarias en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE sobre las Revisiones del PEI fue moderada.
9. Los resultados demostraron que no existen diferencias significativas entre los EMC que utilizan los directores de escuelas elementales y los de secundarias.
10. Se encontró relación significativa entre el estilo complaciente y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre.
11. Se encontró relación significativa entre el estilo comprometido y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre.

12. Se encontró relación significativa entre el estilo colaborador y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre.
13. Se encontró relación significativa entre el estilo complaciente y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre las Revisiones del PEI.
14. Se encontró relación significativa entre el estilo comprometido y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre las Revisiones del PEI.
15. Se encontró relación significativa entre el estilo evasivo y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre las Revisiones del PEI.
16. No se encontró relación significativa entre los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la provisión de los Acomodos Razonables.
17. No se encontró relación significativa entre los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre la coordinación de las Reuniones del COMPU que solicita el padre.
18. No se encontró relación significativa entre los estilos de manejo de conflictos y la efectividad en la solución de las quejas y querellas sobre las Revisiones del PEI.

Limitaciones metodológicas de la investigación

Durante el avance de esta investigación se identificaron algunas limitaciones metodológicas, entre las que se encuentran:

1. Limitaciones o escasez de investigaciones sobre los estilos de manejo de conflictos y la efectividad sobre aspectos relacionados al PEE, en el contexto de Puerto Rico y de otros países.
2. La pandemia por el COVID-19 provocó que se utilizara una plataforma virtual para presentar y recoger los datos de la investigación, para garantizar el alejamiento físico y prevenir los contagios. Por esa razón no hubo contacto directo con los posibles participantes, lo que pudo haber incidido en la baja participación.
3. En algunos casos, la seguridad de los correos electrónicos institucionales en el DEPR provocó que las invitaciones a participar en la investigación pasaran a la carpeta de “correo no deseado”. Esto pudo crear dudas en los participantes de si era seguro o no el enlace para participar en la investigación.
4. Algunos directores de escuelas reportaron que no contaban con los recursos tecnológicos para participar en la investigación.
5. Fue necesario enviar la invitación a participar en la investigación en cinco ocasiones para lograr la muestra requerida.

Recomendaciones generales

Como parte del análisis e interpretación de los resultados de esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones para el DEPR

1. Continuar capacitando a los directores de escuelas activos en la agencia sobre los modelos para el manejo de los conflictos relacionados con el Programa de Educación Especial.

2. Continuar capacitando a los directores de escuelas mediante talleres de desarrollo profesional, seminarios o simposios sobre los procesos regulatorios que establece la demanda del Caso Rosa Lydia Vélez, las leyes y documentos normativos del DEPR.
3. Dar a conocer los resultados de esta investigación a la Oficina Regional Educativa de Mayagüez, de forma tal que puedan utilizar los hallazgos para reforzar aspectos administrativos en futuros talleres a directores de escuelas.
4. Dar a conocer los resultados a los facilitadores docentes del Centro de Servicios de Educación Especial de la Región Educativa de Mayagüez con el propósito de elaborar talleres en áreas relacionadas al manejo de quejas y/o querellas del Programa de Educación Especial.
5. Establecer acuerdos de colaboración con otras agencias o entidades públicas y privadas con el objetivo de orientar a los directores de escuelas sobre los cambios que surjan en las leyes y procedimientos del Programa de Educación Especial.

Recomendaciones para las Universidades e Instituciones de Educación Superior

1. Incluir un curso medular de Manejo de Conflictos en Educación Especial en el currículo de Gerencia y Liderazgo Educativos.
2. Crear talleres, seminarios y/o simposios sobre el tema del Manejo de Conflictos en Educación Especial como parte de los ofrecimientos de Educación Continua.
3. Crear un curso Distributivo Prescrito: *Seminario sobre el Caso Rosa Lydia Vélez y cómo cumplir con las estipulaciones y tareas*, en el ofrecimiento de la especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos.

4. Crear alianzas entre el DEPR y las universidades para ofrecer a los candidatos a puestos directivos talleres o seminarios relacionados con el Manejo de Conflictos en el Programa de Educación Especial.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Para ampliar la base de conocimiento sobre el problema planteado, la investigadora presenta algunas recomendaciones para futuras investigaciones. Estas son las siguientes:

1. Realizar esta investigación en las siete regiones educativas de Puerto Rico para comparar los resultados.
2. Realizar esta investigación en países de Latinoamérica y Estados Unidos para comparar los resultados.
3. Realizar esta investigación utilizando una metodología con un enfoque cualitativo o mixto.
4. Realizar esta investigación con un enfoque experimental, de manera que se pueda establecer si los directores de escuelas, luego de ser sometidos a un tratamiento, cambian su percepción sobre el estilo de manejo de conflictos a utilizar y por consiguiente mejora la efectividad en la solución de quejas y querellas.
5. Añadir otras variables a esta investigación como, por ejemplo: género y edad. Estos pudieran ofrecer datos adicionales que abonen a la efectividad.
6. Realizar esta investigación desde la perspectiva de los facilitadores docentes de Educación Especial.
7. Realizar esta investigación desde la perspectiva del maestro de Educación Especial.

8. Realizar esta investigación desde la perspectiva del maestro de la sala regular de clases.
9. Realizar esta investigación desde la perspectiva de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial.

Aportaciones de la investigación al campo de la Gerencia y Liderazgo Educativos

La investigación estableció un vínculo entre los fundamentos teóricos y la praxis. Mediante esta investigación se logró encontrar datos reveladores con relación al tema del manejo de los conflictos, que van desde los estilos utilizados con mayor frecuencia hasta cómo estos se relacionan con la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del PEE. Los datos compartidos ayudarán a los directores de escuelas en la adopción de estilos que promuevan la efectividad.

Además, contribuye a la literatura, siendo una de las primeras investigaciones en estudiar la relación entre los EMC y la efectividad en la solución de las quejas y querellas relacionadas con el PEE, en el contexto puertorriqueño. Finalmente, otra aportación de esta es que se desarrolló un nuevo instrumento para recopilar los datos.

El director de escuela necesita herramientas que le ayuden a: identificar el conflicto, identificar los estilos de manejo de conflictos adecuados a la situación para poner fin al conflicto, identificar a las personas involucradas en el conflicto, y lograr resolver el conflicto en el menor tiempo posible y con efectividad alta. Esto no tan solo ayudará a disminuir las tensiones y el estrés que provocan los conflictos, sino también a minimizar, o hasta eliminar, la posibilidad de incurrir en otros gastos que resultarían onerosos tanto para los padres como para la agencia, como lo son los costos por servicios legales al radicar quejas o querellas para resolver el conflicto.

Referencias

- Acosta, J.A. (2013). *Teorías y Modelos en la Gerencia y Liderazgo Educativo*. Innovation Awards.
- Adetunji, A., y Adetunji, A. (2018). Workplace Conflict and Conflict Management in Nigeria University System. *Academic Discourse: An International Journal*. <https://www.globalacademicgroup.com/journals/academic%20discourse/workplace%20conflict%20and%20conflict%20management%20in%20nigerian%20universities%20system.pdf>
- Adeyemi, T.O. y Ademilua, S.O. (2012). Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness in Nigerian Universities. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*. 3 (3): 368-375. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.301.744&rep=rep1&type=pdf>
- Ahumada-Contreras, P. y Cisternas-Torres, T. (2018). Nivel de satisfacción de padres en la integración de estudiantes con necesidades. *Revista de Psicología UNEMI*, 2(3), 8-20. <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/faso-unemi/article/view/788>
- Alimba, C. N., y Abu, P. B. (2018). A correlation study on conflict management styles and teachers' productivity in public secondary schools in Nigeria. *African Research Review*, 77-88.
- Álvarez-Santana, C. L. (2019). Efectividad de estrategias para el manejo y resolución de conflictos basado en la negociación. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 4(12), 49-66. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.86>
- APA (2020). Publication Manual of the American Psychological Association (7^{ma} ed.)
- Atlantic International University. (2019, 10 de octubre). Lección 8: Manejo de Conflictos. <http://cursos.aiu.edu/Psicologia%20Organizacional.html>
- Babbitt, E. (2020). *La solución de conflictos y los derechos humanos en la consolidación de la paz: examen de las tensiones*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/chronicle/article/la-solucion-de-conflictos-y-los-derechos-humanos-en-la-consolidacion-de-la-paz-examen-de-las>
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).

- Brandoni, F. (2017). *Conflictos en la escuela; manual de negociación y mediación para docentes*. Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.
<https://eduntref.com.ar/magento/pdf/conflictos-en-la-escuela-digital.pdf>
- Beck, A., Davis, DD. y Freeman, A. (1990). *Cognitive Therapy of Personality Disorders*. (3ra ed.) Guildford Press. <https://books.google.com.pr/books?id=QC82CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Beitler, L.A., Machowski, S., Johnson, S., y Zapf, D. (2016). Conflict management and age in service professions. *International Journal of Conflict Management*, 302-330. <https://doi-org.ez.inter.edu/10.1108/IJCMA-10-2015-0070>
- Benitez, M., Medina, F. J., y Munduate, L. (2017). Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *International Journal of Conflict Management*, 279-297.
https://www.researchgate.net/publication/322562354_Buffering_relationship_conflict_consequences_in_teams_working_in_real_organizations
- Bil, D. A. (2016). Proceso de trabajo y luchas obreras en los años '30: Los trabajadores gráficos. *Izquierdas*, (30), 65-88. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50492016000500003>
- Blake y Mouton (1964). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.
- Bonilla vs. Chardón, 118 D.P.R. 599 (1978). Suprema Corte de Puerto Rico.
<https://cite.case.law/prdec/118/599/#:~:text=Este%20caso%20comienza%20en%201978,para%20ofrecer%20dicha%20educaci%C3%B3n%20especial>
- Calvo, M.I., Verdugo, M.A. y Amor, A.M. (2016). La participación familiar es un requisito imprescindible para una escuela inclusiva. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*. 10(1), 99-113. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-73782016000100006&lng=es&nrm=iso
- Carta Circular 11-2019-2020*. (2019, 15 de noviembre). Departamento de Educación de Puerto Rico. <http://intraedu.dde.pr/cartas%20circulares/carta%20circular%2011-2019-2020-firmado.pdf?mobile=1&source=%2f%5flayouts%2fmobile%2fdispform%2easpx%3flist%3dfc05824c%252df373%252d4b77%252dad1a%252d86b9bdf5b34e%26view%3d9ed2e7b2%252dfcb7%252d47c9%252d9009%252d53ce22be01c5%26id%3d434%26currentpage%3d1>
- Caso Rosa Lydia Vélez vs Departamento de Educación. Sentencia Núm. KPE 80-1738. (1981; 2002). Tribunal de Primera Instancia de Puerto Rico.
- Castilloveitia, A. Y. (2017). Las destrezas de comunicación del director escolar y el manejo de conflicto en Puerto Rico. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 113-128.

- Cemaloğlu, N., y Duykuluoğlu, A. (2019). Relationship Between Teachers' Workplace Friendship Perceptions and Conflict Management Styles. *International Education Studies*, 42-53. doi:10.5539/ies.v12n9p42. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ies/article/view/0/40516>
- Chandolia, E. y Anastasiou, S. (2020). Leadership and Conflict Management Style are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*. 10(1), 455-468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
- Cone, J. D. y Foster, S. L. (2006). *Dissertations and theses from start to finish*. American Psychological Association.
- Creswell, J. (2002). *Educational Research*. New Jersey: Pearson.
- David, A. U. (2018). Conflict management and organizational effectiveness of micro-finance banks in Port Harcourt, Rivers State. *International Journal of Advanced Academic Research, Social & Management Sciences*, 4(4), 1-15. <http://www.ijaar.org/articles/Volume4-Number4/Social-ManagementSciences/ijaar-sms-v4n4-apr18-p3.pdf>
- Departamento de Educación (2013, abril). *Manual Operacional del Procedimiento de Querellas y Remedio Provisional* [Archivo PDF]. <https://www.de.pr.gov/wp-content/uploads/2017/08/8458.pdf>
- Departamento de Educación (2018). *Guía de Acomodos Razonables*. [Archivo PDF]. <https://de.pr.gov/wp-content/uploads/2020/05/manual-de-acomodos-2018.pdf>
- Departamento de Educación (2019). *Manual de Revisión de Programa Educativo Individualizado y Planes de Servicios* [Archivo PDF]. <https://de.pr.gov/wp-content/uploads/2019/10/manual-de-revisin-de-pei-ps-2019.pdf>
- Departamento de Educación (2019). *Política Pública sobre el procedimiento para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas: la validación de instrumentos o pruebas piloto en el Departamento de Educación de Puerto Rico*. (CC-11-2019-2020). <http://intraedu.dde.pr/cartas%20circulares/carta%20circular%2011-2019-2020.pdf?mobile=1&source=%2f%5flayouts%2fmobile%2fview%2easpx%3flist%3dfc05824c%252df373%252d4b77%252dad1a%252d86b9bdf5b34e%26view%3d9ed2e7b2%252dfcb7%252d47c9%252d9009%252d53ce22be01c5%26viewmode%3ddetail%26currentpage%3d1>
- Departamento de Educación (2020). *Manual de Procedimientos de Educación Especial* [Archivo PDF]. <https://de.pr.gov/wp-content/uploads/2020/10/manual-de-educacion-especial-2020-1.pdf>

- Departamento de Educación de Puerto Rico (2020, 11 de febrero). *Reglamento del procedimiento para la resolución de querellas administrativas de educación especial y sobre la otorgación de honorarios de abogados*. <https://de.pr.gov/wp-content/uploads/2020/05/reglamento-de-querellas-2020-num-9168.pdf>
- Departamento de Educación de Puerto Rico (2021). *Portal público de resoluciones administrativas del Departamento de Educación de Puerto Rico*. Sistema de Querellas (dde.pr)
- Erzen, E. y Armagan, Y. (2015). *The Effect of Leadership on Conflict Management*. https://www.researchgate.net/publication/273635901_The_Effect_of_Leadership_on_Conflict_Management
- Feirsen, R. y Weitzman, S., (2021, 1 de abril). Constructive Conflict. ASCD. <https://www.ascd.org/el/articles/constructive-conflict>
- Fisas, V. (s.f.). *Un poco de historia sobre la resolución de conflictos y la investigación sobre la paz*. Universidad Autónoma de Barcelona. https://escolapau.uab.cat/img/programas/cultura/historia_investigacion_paz.pdf
- Gall, M.D., D. Borg, W.R. y Gall, J.P. (2003). *Educational Research* (7ma ed.). Pearson Education, Inc.
- Garaigordobil, M. (2012). Cooperative conflict-solving during adolescence: relationships with cognitive-behavioural and predictor variables. *Infancia y Aprendizaje*, 35(2), 151-165. <http://dx.doi.org/10.1174/021037012800217998>
- Ghavifekr, S., Nair, A., y Ibrahim, M. S. (2019). Practicing conflict management strategies in primary schools: A Malaysian scenario. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 355-366
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.
- Hjerto, K. B., y Kuvaas, B. (2017). Burning hearts in conflict New perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship. *International Journal of Conflict Management*, 50-73.
- Hoy, W. K., y Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research, and practice* (5ta ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hu, N., Chen, Z., Gu, J., Huang, S., y Liu, H. (2017). Conflict and creativity in inter-organizational teams. The moderating role of shared leadership. *International Journal of Conflict Management*, 74-102. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-01-2016-0003>

- Huang, Y. C. y Cai, Q. (2022). Negotiating Disciplines: A Model of Integrative Public Relations from a Conflict-Resolution Perspective, *Negotiation and Conflict Management Research* 15(2). <https://doi.org/10.34891/20220413-581>
- İlğan, A. (2020). Examining Principals' Conflict Management Styles: A Study of Turkish Administrators. *Bulletin of Education and Research*. Vol. 42, No. 1 pp. 1-16. https://www.researchgate.net/publication/344363993_Examining_Principals%27_Conflict_Management_Styles_A_Study_of_Turkish_Administrators_Examining_Principals_Conflict_Management_Styles
- Iqbal, K., Khalil, U., y Khan, A. (2017). Perceptions of Secondary School Teachers Regarding the Role of Education in Social Conflict Resolution. *Bulletin of Education and Research*, 157-170. <https://files-eric-ed-gov.ez.inter.edu/fulltext/EJ1210308.pdf>
- Irizarry-Fonseca, L.O. (2020). Conocimiento y actitudes hacia el acomodo razonable de una muestra de la población universitaria de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras: Un estudio descriptivo. *Revista Electrónica Educare*. <https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269003/194163269003.pdf>
- Isabu, M. (2017). Causes and management of school related conflict. *African Educational Research Journal*, 148-151.
- Jubran, A. M. (2017). Organizational conflict among teachers and the principal's strategies of dealing with it from the teachers' perspective in schools of Jordan. *Journal of Education and Learning*, 54-71. <https://files-eric-ed-gov.ez.inter.edu/fulltext/EJ1120200.pdf>
- Kharadz, N., y Gulua, E. (2018). Organizational Conflict Management Challenges . *European Journal of Economics and Business Studies* , 30-41. https://www.researchgate.net/publication/323665875_Organizational_Conflict_Management_Challenges#fullTextFileContent
- Kathiravan, C., y Rajasekar, A. (2018). A global perspective of conflict management & conflict management styles strategies to manage workplace conflict in the contemporary issues in business scenario. *International Journal of Advanced Scientific Research & Development*, 1-7. https://www.researchgate.net/publication/330881506_a_global_perspective_of_conflict_management_conflict_management_styles_strategies_to_manage_workplace_conflict_in_the_contemporary_issues_in_business_scenario
- Kilmann, R.H. y Thomas, K.W. (1975). *Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions*. *Psychological Reports*, 1975, 37, 971-980. https://www.researchgate.net/publication/21957225_Interpersonal_Conflict-Handling_Behavior_as_Reflections_of_Jungian_Personality_Dimensions

- Lamboy, D.P. (2016). *Satisfacción de los padres puertorriqueños con los servicios de Habla-lenguaje ofrecidos por Avanzando Juntos* [Tesis de maestría, Universidad del Turabo, Puerto Rico]. Universidad Ana G. Méndez-Biblioteca Virtual. <https://gurabo.uagm.edu/sites/default/files/uploads/Health-Sciences/Thesis/2016/Dianette-Lamboy-PHL-2016.pdf>
- Lazaridou, A. y Iordanidis, G. (2011). The Principal's Role in Achieving School Effectiveness: *International Studies in Educational Administration*. 39. 3-19. https://www.researchgate.net/publication/260476761_The_Principal's_Role_in_Achieving_School_Effectiveness
- Levenson, N. (2020, 2 de diciembre). Four steps to effective and cost-effective Special Education. *Education Next*. <https://www.educationnext.org/four-steps-to-effective-and-cost-effective-special-education/>
- Levenson, N. (2022, 1 de marzo). Different Leadership for a different time. *ASCD*. <https://www.ascd.org/el/articles/different-leadership-for-a-different-time>
- Ley Núm. 21.* (1977, 22 de julio). Gobierno de Puerto Rico. <http://www.bvirtual.ogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/2/0021-1977.pdf>
- Ley Núm. 51.* (1996, 7 de junio). Gobierno de Puerto Rico. http://www.presupuesto.gobierno.pr/20102011apr/Tomo_II/suppdocs/baselegal/081/51-1996.pdf
- Ley Núm. 238.* (2004, 31 de agosto). Gobierno de Puerto Rico. <https://www.lexjuris.com/lexlex/leyes2004/lexl2004238.htm>
- Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico.* (2018, 30 de mayo). Oficina de Servicios Legislativos Asamblea Legislativa de Puerto Rico. <http://www.oslpr.org/v2/LeyesPopUp.aspx>
- Ley Pública Núm. 94-142.* (1975, 29 de noviembre). Librería del Congreso de los Estados Unidos. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/STATUTE-89/pdf/STATUTE-89-Pg773.pdf>
- Ley Pública Núm. 98-199.* (1983, 2 de diciembre). Librería del Congreso de los Estados Unidos. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/statute-97/pdf/statute-97-pg1357.pdf>
- Ley Pública Núm. 105-107.* (1997, 4 de junio). Librería del Congreso de los Estados Unidos. <https://www.congress.gov/105/plaws/publ17/PLAW-105publ17.pdf>

- Marigat, S., Nzomo, M., Kagwanja, P. y Kiamba, A. (2017). *Power And Conflict Management: Is There A Relationship?* Journal of Humanities and Social Sciences. 39. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.%2022%20Issue8/Version-5/C2208050815.pdf>
- McGrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Rinehart and Winston, Inc.
- McGrath, J. E., Arrow, H. y Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Research Gate*, 95-105.
https://www.researchgate.net/publication/258180855_The_study_of_groups_pst_presentand_future
- McMillan, J. H., y Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa: Una introducción conceptual*. (Quinta Ed.). Pearson Addison Wesley.
- Medoza, L. S., y Pérez, S. (2018). Modelos y estilos de resolución de conflictos en el marco de una cultura de paz para los líderes de las unidades habitacionales del municipio de Puebla, México. *European Scientific Journal*, 178-195.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. *Provincia*, 53-71.
<https://www.redalyc.org/pdf/555/55501005.pdf>
- Montes, C., Rodríguez, D., y Serrano, G. (2014). Estrategias de manejo de conflicto en clave emocional. *Anales de psicología*, págs. 238-246.
https://scielo.isciii.es/pdf/ap/v30n1/psicologia_social2.pdf
- Moción- Informe de Cumplimiento 2019-2020 de la Monitora*. (2021, 5 de marzo). Tribunal de Primera Instancia de Puerto Rico.
- Moción sometiendo Informe de Cumplimiento 2014-2015 de la Monitora* (2016, 4 de enero). Tribunal de Primera Instancia de Puerto Rico.
<https://tribunapr.com/downloads/Informe%20de%20Cumplimiento%202014-2015%20.pdf>
- Muñoz, M., Tapia, N., Jaya, I., y Pacheco, A., (2021). Los estilos de negociación y su incidencia en el clima organizacional de los almacenes de electrodomésticos Electromart de la ciudad de Machala. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 437-450.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.793>
- Navarro, M. (2001). Escuelas, directivos y maestros en conflicto: una perspectiva organizacional. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 4(16), 43-59. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342/34241604>

- Nischal, S. (2014). Application of Thomas Kilmann Conflict Resolution Mechanism for Conflict Management in HR of Manufacturing Sector. *Journal of Commerce y Management*, 62-70.
- Nwadike, R.O. (2019). Conflict Management Strategy and Performance in the Nigerian Breweries PLC In South-East, Nigeria. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 103-123.
- Olateju, I. O., y Durowoju, S. T. (2017). Effects of Conflict Management on Public Policy (A study of selected Lagos State local governments). *BVIMSR's Journal of Management Research*, 196-206. https://librarysearch.williams.edu/primo-explore/fulldisplay?docid=tn_cdi_proquest_journals_1961322764&context=pc&vid=01wil_special&lang=en_us&search_scope=everything_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=null,exact,a%20spectrum%20book,.,and&mode=advanced
- Oredein, A.O. (2014). Principals' decision-making as correlates of crisis management in south-west Nigerian secondary schools. *International Journal of Pedagogies and Learning*. 6. 62-68. <https://doi.org/10.5172/ijpl.6.1.62>
- Phillips, P., Xu, X., y Chen, H. X. (2019). Emotional intelligence and conflict management styles. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi-org.ez.inter.edu/10.1108/IJOA-11-2017-1272>
- Pérez, E., y Gutiérrez, D. (2016). El conflicto en las instituciones escolares. *Revista Ra Ximhai*, 12(3),163-180. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46146811010>
- Petrone P. (2022). Características del conflicto en las organizaciones de salud y estrategias para su resolución. *Revista Colombiana de Cirugía*. 2022; 37, 21-26. <https://doi.org/10.30944/20117582.1478>
- Prasad, B., y Junni, P. (2017). Understanding top management team conflict, environmental uncertainty and firm innovativeness. Empirical evidence from India. *International Journal of Conflict Management*, 122-143.
- Ramírez, A. (2016). *Participación y formación familiar en un Centro de Educación Especial*. [Trabajo de grado en pedagogía, Universidad de la Laguna de Tenerife] RIULL-Repository institucional. <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/3271>
- Real Academia Española*. (2020, 24 de febrero). <http://www.rae.es/>
- Rivera, M. (2013). Mediación en los casos de educación especial en Puerto Rico. *Revista Jurídica UPR*, 1083-1107.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2010). *Management* (10ma ed.). Pearson.

- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (13a ed.). Pearson Prentice Hall. https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Rodríguez, J.A., (2009). El director escolar en la integración educativa de estudiantes con autismo: Análisis trinacional de la normatividad. [congreso]. X Congreso nacional de investigación educativa. Veracruz, México.
https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/1597-F.pdf
- Rodríguez, J.A., (2012). El director escolar en la integración del autismo: Líder en este proceso educativo. *Editorial Académica Española*.
- Rodríguez, J.A., (2014). El rol directivo en la educación especial: una dicotomía, tres contextos educativos. Agentes de la escuela regular ante la educación especial. p.122-144. <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Agentes.pdf>
- Rodríguez, Y. A., Suárez, R. M., y Muñoz, N. (2017). Análisis de percepción sobre estrategias administrativas y el impacto en la productividad laboral. *Revista Ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*, págs. 61-67.
- Shaukat, R., Yousaf, A., y Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions. Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management*, 4-23.
- Sistema de Información Estudiantil*. (2021). Departamento de Educación de Puerto Rico. https://prdesieprod.opc.oracleoutsourcing.com/schoolmax/reset.do;jsessionid=yrbng48cvqvzgmtgtrd8jj2wwjdlqs4kwt1whg2jvjb5yxs1jsy!-174635425?0uw3yea.au7zaju.xnn.xgogs-o0-sh%2bs6_0q_od.66dgwuvvm3sevzgwkgz13sdsdhoddgd66q_ogwekeus3uyaeesau7.u1azwgjumkz13sgsuwvjuvm3mugwkmpwuvvm31mlujsegm mr3gyejwekr3cq
- Thomas, K.W. (1992). *Conflict and Negotiation Processes in Organizations*. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* (pp. 652-717). Consulting Psychologists Press.
- Thomas, K.W. (2002). *Introduction to Conflict Management: Improving Performance Using the TKI, CPP*, Mountain View, CA.
- Thomas, K.W. y Kilmann, R.H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom, Inc.
- Thomas, K., Thomas, G. y Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*. 14.
<https://doi-org.ez.inter.edu/10.1108/10444060810856085>

- Tosun, A. y Celik, K. (2019). The Relationship Between School Administrators' Conflict Management Styles and Organizational Health. *Adıyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 9. 99-121. <http://dx.doi.org/10.17984/adyuebd.456709>
- Universidad Interamericana de Puerto Rico (2007, 2 de noviembre). Documento Normativo A-IRB-013-2000R . *Política y Normas sobre la Protección de los Derechos de los Sujetos Humanos que Participan en Proyectos de Investigación*.
- Uzun, T., y Ayik, A. (2017). Relationship between Communication Competence and Conflict Management Styles of School Principals. *Eurasian Journal of Educational Research*, 169-188.
- Van Der Zee, K., y Hofhuis, J. (2018). Conflict Management Styles across Cultures. *The International Encyclopedia of Intercultural Communication*.
- Vélez, S. I. (2020, 10 de septiembre). Rosa Lydia Vélez: supremo caso especial. *El Nuevo Día*. <https://www.elnuevodia.com/opinion/punto-de-vista/rosa-lydia-velez-supremo-caso-especial/>
- Vera, L., Arias, D., y Acosta, Y. (2017). Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 51-82. <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/6/8>
- Vestal, B. y Torres, M. (2016). A Study of Preferred Conflict-Management Behaviors Among Small-School Principals: Effects of Gender and Experience. *Education Leadership Review*. <https://files-eric-ed-gov.ez.inter.edu/fulltext/EJ1124035.pdf>
- Villamediana, J., Donado, A., y Zerpa, C. E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Dimensión Empresarial*, 73-94.
- Woodhouse, T. (2015). *Mantenimiento de la paz y solución de conflictos internacionales*. Langholtz, H.J. https://cdn.peaceopstraining.org/course_promos/picr/peacekeeping_and_international_conflict_resolution_spanish.pdf
- Yildirim, I., Akan, D., y Yalçın, S. (2015). Relationship Between School Managers' Conflict Management Styles and Interpersonal Cognitive Distortions. *Journal of Social Sciences*, 147-153. <https://doi.org/10.1080/09718923.2015.11893496>

Apéndice A.

Certificados de *CITI Program*

Investigadora



Completion Date 15-Dec-2019
Expiration Date 14-Dec-2022
Record ID 34222771

This is to certify that:

Victoria Garcia

Has completed the following CITI Program course:

(ER) (Curriculum Group)
(ER) (Course Learner Group)
1 - Basic Course (Stage)

Under requirements set by:

Inter American University of Puerto Rico

Not valid for renewal of certification
through CME. Do not use for
TransCelerate mutual recognition
(see Completion Report).



Verify at www.citiprogram.org/verify/?wb5f3a1c3-81a0-4d78-8ed5-b34c0d05f940-34222771



Completion Date 10-Sep-2020
Expiration Date N/A
Record ID 38373367

This is to certify that:

Victoria Garcia

Has completed the following CITI Program course:

COVID-19: Back to Campus (Fall 2020) (Curriculum Group)
COVID-19: Back to Campus (Fall 2020) (Course Learner Group)
1 - Basic (Stage)

Under requirements set by:

Inter American University of Puerto Rico

Not valid for renewal of certification through CME. Do not use for TransCelerate mutual recognition (see Completion Report).

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?wce876b33-698b-41ec-9787-b8855fce304e-38373367

Apéndice B.

Certificados de *CITI Program*

Mentor/Presidente de Comité de Disertación



Completion Date 14-Sep-2019
Expiration Date 13-Sep-2022
Record ID 33211646



This is to certify that:

Mónico Sanabria

Has completed the following CITI Program course:

RCR Basic Course (Curriculum Group)
RCR Basic Course (Course Learner Group)
1 - Basic Course (Stage)

Under requirements set by:

Pontifical Catholic University of Puerto Rico



Verify at www.citiprogram.org/verify/?wa3b33ba-0b70-4fb9-b6c0-09198f0b5481-33211646



Completion Date 26-Mar-2022
Expiration Date N/A
Record ID 47130916

This is to certify that:

Mónico Sanabria

Has completed the following CITI Program course:

COVID-19: Public Training Series

(Curriculum Group)

COVID-19: Back to Campus (2020-2023)

(Course Learner Group)

1 - Basic

(Stage)

Under requirements set by:

Pontifical Catholic University of Puerto Rico

Not valid for renewal of certification
through CME.

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?wd96e4573-59ab-4bae-8d54-c261cc3e7919-47130916

Apéndice C.

Plan para atender eventos adversos

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
CENTRO DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

PLAN PARA ATENDER EVENTOS ADVERSOS

Un evento adverso es un evento no previsto que provoca interrumpir la investigación para corregir esta. Los eventos que pudieran surgir y afectar la investigación son los siguientes:

- 1) descompensación emocional o incomodidad en el participante
- 2) falla en el servicio eléctrico donde se encuentre el participante
- 3) falla en el servicio de internet donde se encuentre el participante

Estos eventos adversos se atenderán como se explica a continuación:

Plan de Manejo de Riesgos

Para atender alguna descompensación emocional o incomodidad que pudiera afectar al participante durante la contestación del cuestionario. Cuando un participante comunique, por correo electrónico o vía telefónica, alguna molestia a consecuencia de la investigación, se le ofrecerán ayudas, que incluyen un directorio de agencias y los servicios de la Dra. Dimari González, psicóloga licenciada, (sin costo para el participante), quien estará disponible para atender al participante que requiera de su intervención en el manejo de alguna emoción relacionada con la investigación (Ver Apéndice D). Se instruirá al participante que, de necesitar recesar, y para no perder la información, podrá hacerlo sin salir del instrumento, dejando la pantalla abierta para luego proseguir con el cuestionario hasta completarlo. (Ver Apéndice B).

Directorio de líneas para ayuda

Dra. Dimary González, Psicóloga	(787) 221-8055
Ayuda sicosocial (Línea PAS)	1-800-981-0023
Centro de ayuda social	787-781-3695
Emergencia general	911



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Plan para atender eventos adversos relacionados a fallas eléctricas o de internet

De surgir una falla eléctrica previo a iniciar a responder el cuestionario el participante podrá responder este una vez se restablezca el servicio de electricidad, pero antes de que finalice el término de dos semanas para responder. De esta surgir mientras responde el cuestionario, se perderá la información. Por lo que tendrá que comenzar nuevamente hasta someterlo.

Finalmente, si se presenta falla en el servicio de internet el participante podrá responder este una vez se restablezca el servicio, pero antes de que finalice el término de dos semanas para responder. De esta surgir la falla mientras este responde el cuestionario, se perderá la información. Por lo que tendrá que iniciar nuevamente el proceso hasta presentarlo.

De haber dudas se procederá a consultar al Comité de Ética 787-766-1912 ext. 2213

"Se releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea por medio de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente a esta investigación. La misma es una independiente no auspiciada por el Departamento de Educación de Puerto Rico. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación."



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Apéndice D.

Carta de invitación para colaboración de la psicóloga



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

30 de marzo de 2021

Dra. Dimary González Aponte
Psicóloga

Estimada doctora González:

Reciba un cordial saludo. La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración en la investigación: *Estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial*. Su colaboración consistirá en estar disponible en caso de que alguno de los participantes de la investigación necesite su intervención debido a molestias que pudieran surgir mientras participa de esta investigación.

Agradeceré sus valiosa colaboración.

Cordialmente,

Victoria García Montalvo
Estudiante Investigadora
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Departamento de Educación y Educación Física
Centro de Estudios Graduados e Investigación
Email: vgarcia2966@intersg.edu
Cel. (787) 585-8733

Vo.Bo. Dr. Raúl Eugenio Acevedo Segarra
Presidente de Comité de Disertación

Apéndice E.

Carta de aceptación de colaboración de la psicóloga

6 de abril de 2021

Fecha

Sra. Victoria García Montalvo
Estudiante Investigadora
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán

Estimada señora García:

En respuesta a su solicitud de colaboración para atender eventos adversos relacionados al área de la conducta humana (psicología) por molestias que pudieran surgir durante la administración del cuestionario de investigación de su estudio *Estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial*.

Le comunico que estaré disponible en caso de que alguno de los participantes de la investigación requiera de mi intervención como consecuencia de alguno de los procedimientos en la administración del cuestionario de su estudio.

Atentamente,


Dra. Dimary González Aponte
Psicóloga
Licencia #2397
Teléfono (787) 221-8055
Dir. Calle Brau #40 Cabo Rojo, PR 00623

cc: Dr. Raúl Acevedo Segarra,
Director Comité de Disertación



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Apéndice F.

Anuncio para participantes del estudio piloto



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

ANUNCIO PARA POSIBLES PARTICIPANTES DE ESTUDIO PILOTO

RELACION ENTRE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS ELEMENTALES Y SECUNDARIAS, Y LA EFECTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE LAS QUEJAS Y QUERELLAS DE LOS PADRES DE ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN ESPECIAL

Saludos cordiales.

Se les invita a participar del estudio piloto, el cual está dirigido a establecer la confiabilidad del instrumento de investigación de la investigación para determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI.

Esta etapa del proceso permitirá finalizar la investigación. Se estima un tiempo aproximado de 10 a 12 minutos para responder el cuestionario. Los resultados de esta investigación servirán como referencia a los directores escolares ya que les ayudará a identificar los estilos de manejo de conflictos que promueven la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial.

Para participar en la investigación cumplirá con los siguientes criterios de inclusión:

- ≈ Ser mayor de 21 años
- ≈ Ocupar el puesto de Director Escolar en una escuela pública del municipio escolar de Arecibo, de la OREA del DEPR
- ≈ Contar con acceso y conocimiento básico en tecnología que le permitan la participación en la investigación de forma virtual

Criterios de Exclusión:

- ≈ Labore como Director Escolar de escuela privada
- ≈ Funge como Director Escolar de otras regiones educativas que no sean Arecibo
- ≈ Tiene alguna relación personal o profesional con la investigadora

SU PARTICIPACIÓN ES LIBRE, VOLUNTARIA Y ANÓNIMA.

En esta investigación no se discriminará por razón de género, color, raza, religión, diversidad funcional, veteranos, etc.

Enlace: <https://www.surveymonkey.com/r/piloto-vgarcia-2021>

Investigadora:

Victoria García Montalvo [(787) 585-8733; vgarcia2966@intersg.edu]

Estudiante del Programa Doctoral en Educación con Especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Apéndice G.

Carta de Presentación para la participación del estudio piloto



CARTA DE PRESENTACION PARA DIRECTORES DE ESCUELAS

28 de septiembre de 2021

Estimados directores de escuelas:

Mi nombre es Victoria García Montalvo. Soy estudiante de la Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de San Germán. Como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos, realizaré la investigación titulada: Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial cuyo propósito es determinar la relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y su efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la Coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI.

En este estudio piloto, se espera que puedan participar de manera voluntaria 20 directores escolares de las escuelas elementales y secundarias del municipio escolar Arecibo de la Oficina Regional Educativa de Arecibo. La participación de los directores escolares consistirá en contestar un cuestionario diseñado por la investigadora para realizar el estudio. Este contiene tres partes: en la primera, se recogen los datos demográficos de los directores de escuelas; en la segunda y tercera, el director escolar contestará una serie de preguntas o aseveraciones. El director escolar contestará el cuestionario en diez a doce minutos aproximadamente, se enviará el enlace a través de correo electrónico al director de la escuela.

Por motivo de la pandemia por el COVID-19, el estudio piloto se llevará a cabo utilizando la plataforma virtual *SurveyMonkey®*. El director escolar recibirá en su correo electrónico el Anuncio y el Consentimiento Informado con el enlace al cuestionario, quien a su vez presentará este por medio de la plataforma mencionada anteriormente.

Es importante que sepa que se releva al DEPR de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y se provea por medio de esta. El DEPR sus empleados y funcionarios no se hacen responsables de cualquier daño, perjuicio o reclamación producto del proceso de realización o del resultado del estudio piloto; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente, con este estudio piloto. La misma es independiente. El DEPR no auspicia ni se solidariza necesariamente con los resultados del estudio piloto.



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Adjunto está la carta de consentimiento informado para que usted, como director escolar, la lea cuidadosamente e indique si concede o no su autorización para participar en el estudio piloto.

Agradeceré su colaboración con este estudio piloto. De tener alguna duda, puede comunicarse conmigo al teléfono: (787) 585-8733 o al correo electrónico: vgarcia2966@intersg.edu.

Cordialmente,

Victoria García Montalvo
Nombre de la investigadora

28 de septiembre de 2021
Fecha



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Apéndice H.

Anuncio para participantes de la investigación



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

ANUNCIO PARA POSIBLES PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACION VIRTUAL

INVESTIGACION:

RELACION ENTRE LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS ELEMENTALES Y SECUNDARIAS, Y LA EFECTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE LAS QUEJAS Y QUERELLAS DE LOS PADRES DE ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN ESPECIAL

Saludos cordiales.

Se les invita a participar de esta investigación, la cual está dirigida a determinar la relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI.

Esta etapa del proceso permitirá finalizar la investigación. Se estima un tiempo aproximado de 10 a 12 minutos para responder el cuestionario. Los resultados de esta investigación servirán como referencia a los directores escolares ya que les ayudará a identificar los estilos de manejo de conflictos que promueven la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial.

Para participar en la investigación cumplirá con los siguientes criterios de inclusión:

- ≈ Ser mayor de 21 años
- ≈ Ocupar el puesto de Director Escolar en una escuela pública de los municipios de Aguadilla, Aguada, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián, de la OREM del DEPR
- ≈ Contar con acceso y conocimiento básico en tecnología que le permitan la participación en la investigación de forma virtual

Criterios de Exclusión:

- ≈ Labore como Director Escolar de escuela privada
- ≈ Funge como Director Escolar de otras regiones educativas que no sean Mayagüez
- ≈ Tiene alguna relación personal o profesional con la investigadora

SU PARTICIPACIÓN ES LIBRE, VOLUNTARIA Y ANÓNIMA.

En esta investigación no se discriminará por razón de género, color, raza, religión, diversidad funcional, veteranos, etc.

Enlace: <https://www.surveymonkey.com/r/investigacion-vgarcia-2021>

Investigadora:

Victoria García Montalvo [(787) 585-8733; vgarcia2966@intersg.edu]

Estudiante del Programa Doctoral en Educación con Especialidad en Gerencia y

Liderazgo Educativos

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023

Apéndice I.

Carta de Presentación para la participación de la investigación



CARTA DE PRESENTACION PARA DIRECTORES DE ESCUELAS

21 de marzo de 2022

Estimados directores de escuelas:

Mi nombre es Victoria García Montalvo. Soy estudiante de la Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de San Germán. Como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos, realizaré la investigación titulada: Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial cuyo propósito es determinar la relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y su efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la Coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI.

En esta investigación, se espera que puedan participar de manera voluntaria 106 directores escolares de las escuelas elementales y secundarias de los municipios escolares de Aguadilla, Aguada, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián de la Oficina Regional Educativa de Mayagüez. La participación de los directores escolares consistirá en contestar un cuestionario diseñado por la investigadora para realizar el estudio. Este contiene tres partes: en la primera, se recogen los datos demográficos de los directores de escuelas; en la segunda y tercera, el director escolar contestará una serie de preguntas o aseveraciones. El director escolar contestará el cuestionario en diez a doce minutos aproximadamente, se enviará el enlace a través de correo electrónico al director de la escuela.

Por motivo de la pandemia por el COVID-19, la investigación se llevará a cabo utilizando la plataforma virtual *SurveyMonkey®*. El director escolar recibirá en su correo electrónico el Anuncio y el Consentimiento Informado con el enlace al cuestionario, quien a su vez presentará este por medio de la plataforma mencionada anteriormente.

Es importante que sepa que se releva al DEPR de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y se provea por medio de esta. El DEPR sus empleados y funcionarios no se hacen responsables de cualquier daño, perjuicio o reclamación producto del proceso de realización o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente, con esta investigación. La misma es



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023

independiente. El DEPR no auspicia ni se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Adjunto está la carta de consentimiento informado para que usted, como director escolar, la lea cuidadosamente e indique si concede o no su autorización para participar en la investigación.

Agradeceré su colaboración con esta investigación. De tener alguna duda, puede comunicarse conmigo al teléfono: (787) 585-8733 o al correo electrónico: vgarcia2966@intersg.edu.

Cordialmente,

Victoria García Montalvo
Nombre de la investigadora

21 de marzo de 2022
Fecha



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023

Apéndice J.

Consentimiento Informado para el estudio piloto



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA
DIRECTORES ESCOLARES DE UN ESTUDIO PILOTO

28 de septiembre de 2021

Estimados directores de escuelas:

Mi nombre es Victoria García Montalvo. Soy estudiante de la Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de San Germán. Como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos, realizaré la investigación titulada: *Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial.*

El propósito será determinar la relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y su efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la Coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI.

Los procedimientos para el estudio piloto son los siguientes: Participarán de forma voluntaria al menos 14 directores de escuelas elementales y secundarias, del municipio escolar Arecibo, de la Oficina Regional Educativa de Arecibo. Por motivo de la pandemia por el COVID-19 se usará la plataforma *SurveyMonkey®* para administrar el cuestionario. Se enviará al director de escuela a través de correo electrónico el Anuncio que contiene el enlace. Su participación consistirá en contestar un cuestionario virtual diseñado por la investigadora para realizar este estudio. Este contiene tres partes: en la primera, se recogen los datos demográficos de los directores de escuelas; en la segunda y tercera, el director escolar contestará una serie de aseveraciones. El cuestionario se contestará en diez a doce minutos aproximadamente. De presentar un evento como la interrupción en el servicio de eléctrico o de internet o el colapso de la plataforma *SurveyMonkey®*, podrá intentarlo hasta completarlo nuevamente cuando se reestablezca el servicio.

Usted debe saber que: 1) Su participación es voluntaria; 2) Su participación podría conllevar riesgos mínimos para su persona; 3) Se mantendrá la confidencialidad de las respuestas que provea y de su identidad, ya que el cuestionario no será identificado con el nombre del participante; y 4) Esta es una investigación con fines educativos.

Los riesgos por participar son mínimos. Del participante confrontar alguna molestia con algunos de los reactivos del estudio piloto, será un riesgo mínimo o temporero (Ver Plan para atender eventos adversos). En tales escenarios, puede tomar un descanso sin salir del instrumento, dejar su pantalla abierta y luego proseguir con el estudio hasta completarlo. Se le orienta que deberá tomar las precauciones necesarias para



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

que ninguna otra persona responda por usted. Si durante el proceso de contestar siente la necesidad de abandonar el estudio puede hacerlo en cualquier momento sin ninguna penalidad. Además, se le informa que dado que se está utilizando una plataforma virtual no se puede asegurar al 100% la protección de la privacidad y confidencialidad de datos e identidad dado que existe un riesgo de piratería cibernética (*hackers*).

Los beneficios radicarán en el conocimiento que se obtendrá sobre el tema de estudio y su contribución a la comunidad profesional de directores escolares. En este estudio no recibirá remuneración ni incentivos económicos.

Al ser un estudio piloto virtual, no hay una garantía total de confidencialidad y privacidad de la información que usted provea. Sin embargo, la investigadora no recopilará información identificable de los participantes, correos electrónicos ni dirección IP. La información brindada será anónima por lo que su nombre no aparecerá en el cuestionario. Los resultados del estudio piloto que sean publicados se harán de forma general y no incluirá ninguna información confidencial. La investigadora protegerá la información recopilada en un dispositivo electrónico que será protegido con contraseñas. Este código de acceso tendrá complejidad máxima y será modificado periódicamente para evitar la entrada de piratas informáticos o *hackers*. Luego de cinco años de finalizada la investigación se borrarán de la plataforma *SurveyMonkey®* los datos crudos del estudio, según la reglamentación aplicable.

Según la Carta Circular 11-2019-2020, es importante que sepa que se releva al DEPR de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y se provea por medio de esta. El DEPR sus empleados y funcionarios no se hacen responsables de cualquier daño, perjuicio o reclamación producto del proceso de realización o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente, con esta investigación. La misma es independiente. El DEPR no auspicia ni se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Una copia de esta carta firmada electrónicamente por usted será archivada en la oficina del director de la escuela donde se realizó el estudio.

Usted no recibirá compensación económica ni de ningún tipo por su participación en este estudio piloto virtual. Además, su participación en este estudio es completamente voluntaria, libre de coacción. Tiene derecho a participar o abandonar el estudio piloto libremente y sin ser sancionado de ninguna forma.

Sus responsabilidades como participante incluyen: 1) examinar los criterios de inclusión; 2) leer cuidadosamente las instrucciones, reactivos, responder el cuestionario y enviar sus respuestas.



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO

RECINTO DE SAN GERMAN

ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Finalizada la investigación, los resultados estarán disponibles para su estudio en el Centro de Acceso a la Información (CAI) de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán y por medio de la investigadora, así como en la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento en el nivel central de DEPR.

De usted estar de acuerdo o no en participar en este estudio piloto, por favor marque en el espacio que indique su decisión, complete la información requerida y firme el documento de forma virtual.

☐ Acepto participar en el estudio piloto. ☐ No acepto participar en el estudio piloto.

Nombre del participante

Firma del participante

Victoria García Montalvo

Nombre de la investigadora

Firma de la investigadora

Fecha

De tener alguna duda o pregunta con relación a este estudio piloto o sus derechos como participante puede comunicarse con:

≈ IAUPR Institutional Review Board a:

- P.O. Box 363255 San Juan, PR 00936-3255
- (787) 766-1912 Ext. 2432
- jri@inter.edu

De surgir alguna duda o pregunta puede comunicarse con la investigadora en:

Victoria García Montalvo, Investigadora

(787)585-8733

vgarcia2966@intersg.edu

Dr. Raúl Acevedo Segarra, Director de Disertación Doctoral

(787) 264-1912 Ext. 7351

raul_acevedo@intersg.edu

NOTA: EL PARTICIPANTE TIENE DERECHO A RECIBIR COPIA DE ESTE DOCUMENTO FIRMADO POR AMBAS PARTES.



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Apéndice K.

Consentimiento Informado para la investigación



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA
DIRECTORES ESCOLARES PARTICIPANTES DE UNA INVESTIGACIÓN

Estimados directores de escuelas:

Mi nombre es Victoria García Montalvo. Soy estudiante de la Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de San Germán. Como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos, realizaré la investigación titulada: *Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial.*

El propósito será determinar la relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y su efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los Acomodos Razonables, la Coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre y las Revisiones del PEI.

Los procedimientos para la investigación son los siguientes: Podrán participar de forma voluntaria 106 directores de escuelas elementales y secundarias de Aguadilla, Aguada, Añasco, Hormigueros, Isabela, Lajas, Las Marías, Maricao, Mayagüez, Moca, Rincón, Sabana Grande, San Germán y San Sebastián, de la Oficina Regional Educativa de Mayagüez. Por motivo de la pandemia por el COVID-19 se usará la plataforma SurveyMonkey®. Se enviará al director de escuela a través de correo electrónico el Anuncio que contiene el enlace. Su participación consistirá en contestar un cuestionario virtual diseñado por la investigadora para realizar esta investigación. Este contiene tres partes: en la primera, se recogen los datos demográficos de los directores de escuelas; en la segunda y tercera, el director escolar contestará una serie de aseveraciones. El cuestionario se contestará en diez a doce minutos aproximadamente. De presentar interrupción en el servicio de eléctrico o de internet o el colapso de la plataforma SurveyMonkey®, y no pudo enviar sus respuestas, podrá completarlo nuevamente.

Usted debe saber que: 1) Su participación es voluntaria; 2) Su participación podría conllevar riesgos mínimos para su persona; 3) Se mantendrá la confidencialidad de las respuestas que provea y de su identidad, ya que el cuestionario no será identificado con el nombre del participante; y 4) Esta es una investigación con fines educativos.

Los riesgos por participar son mínimos. Del participante confrontar alguna molestia con algunos de los reactivos de la investigación, será un riesgo mínimo o temporero (Ver Plan para atender eventos adversos). En tales escenarios, puede tomar un descanso sin salir del instrumento, dejar su pantalla abierta y luego proseguir con el mismo hasta completarlo. Se le orienta que deberá tomar las precauciones necesarias para que ninguna otra persona responda por usted. Si durante el proceso de contestar siente la



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

necesidad de abandonar la investigación puede hacerlo en cualquier momento sin ninguna penalidad. Además, se le informa que dado que se está utilizando una plataforma virtual no se puede asegurar al 100% la protección de la privacidad y confidencialidad de datos e identidad dado que existe un riesgo de piratería cibernética (*hackers*).

Los beneficios radicarán en el conocimiento que se obtendrá sobre el tema de estudio y su contribución a la comunidad profesional de directores escolares. Esta investigación no tendrá beneficios directos para usted y no recibirá remuneración económica.

Al ser una investigación virtual, no hay una garantía total de confidencialidad y privacidad de la información que usted provea. Sin embargo, la investigadora no recopilará información identificable de los participantes, correos electrónicos ni dirección IP. La información brindada será anónima por lo que su nombre no aparecerá en el cuestionario. Los resultados de la investigación que sean publicados se harán de forma general y no incluirá ninguna información confidencial. La investigadora protegerá la información recopilada en un dispositivo electrónico que será protegido con contraseñas. Este código de acceso tendrá complejidad máxima y será modificado periódicamente para evitar la entrada de piratas informáticos o *hackers*. Luego de cinco años de finalizada la investigación se borrarán de la plataforma *SurveyMonkey®* los datos crudos de la investigación, según la reglamentación aplicable.

Según la Carta Circular 11-2019-2020, es importante que sepa que se releva al DEPR de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades de la investigación y de la información que se solicite y se provea por medio de esta. El DEPR sus empleados y funcionarios no se hacen responsables de cualquier daño, perjuicio o reclamación producto del proceso de realización o del resultado de la investigación; se releva, así, de cualquier obligación y responsabilidad en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente, con esta investigación. La misma es independiente. El DEPR no auspicia ni se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Una copia de esta carta firmada por usted será archivada en la oficina del director de la escuela donde se realizó la investigación.

Usted no recibirá compensación económica ni de ningún tipo por su participación en esta investigación virtual. Además, su participación en esta investigación es completamente voluntaria, libre de coacción. Tiene derecho a participar o abandonar la investigación libremente y sin ser sancionado de ninguna forma.



Sus responsabilidades como participante incluyen: 1) examinar los criterios de inclusión; 2) leer cuidadosamente las instrucciones, reactivos, responder el cuestionario y enviar sus respuestas.



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Finalizada la investigación, los resultados estarán disponibles para su estudio en el Centro de Acceso a la Información (CAI) de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán y por medio de la investigadora, así como en la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento en el nivel central de DEPR.

De usted estar de acuerdo o no en participar en esta investigación, por favor marque en el espacio que indique su decisión, complete la información requerida y firme el documento de forma virtual.

☐ Acepto participar en la investigación. ☐ No acepto participar en la investigación.

Nombre del participante

Firma del participante

Victoria García Montalvo

Nombre de la investigadora

Firma de la investigadora

Fecha

De tener alguna duda o pregunta con relación a esta investigación o sus derechos como participante puede comunicarse con:

≈ IAUPR Institutional Review Board a:

- P.O. Box 363255 San Juan, PR 00936-3255
- (787) 766-1912 Ext. 2432
- jri@inter.edu

De surgir alguna duda o pregunta puede comunicarse con la investigadora en:

≈ Victoria García Montalvo, Investigadora

- (787)585-8733
- vgarcia2966@intersg.edu

≈ Dr. Mónico Sanabria Mercado, Director de Disertación Doctoral

- (787) 264-1912 Ext. 7355
- monico_sanabria@intersg.edu

NOTA: EL PARTICIPANTE TIENE DERECHO A RECIBIR COPIA DE ESTE DOCUMENTO FIRMADO POR AMBAS PARTES.



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023

Apéndice L

Cuestionario de Investigación para el estudio piloto



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Cuestionario Virtual
CEMCEQQ
ESTUDIO PILOTO

Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial

INSTRUCCIONES GENERALES

El siguiente cuestionario tiene el propósito de establecer la confiabilidad del instrumento de investigación para recopilar los datos que permitan determinar si existe relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los acomodos razonables, la coordinación de las reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI. Este consta de 25 reactivos relacionados con los estilos de manejo de conflictos y 21 reactivos relacionados con la efectividad, en escala tipo Likert.

Mientras responde el cuestionario piense en las situaciones que suceden la mayor parte de las veces en su escuela. Es importante que comprenda que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Estas solo reflejan como usted como director escolar experimenta las situaciones. Seleccione la respuesta que mejor describa su forma de pensar. Si no puede responder alguna de las aseveraciones o si la aseveración no tiene sentido solicite más información a la investigadora.

INFORMACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA

Instrucciones: Marque una respuesta en cada aseveración, según aplique.

1. ¿Posee preparación en educación especial?
☐ Sí
☐ No
2. Años de experiencia en el Departamento de Educación
☐ 0 a 10 años
☐ 11 a 20 años
☐ 21 a 30 años
☐ 31 o más años
3. Años de experiencia como director(a) escolar
☐ 0 a 10 años
☐ 11 a 20 años
☐ 21 a 30 años
☐ 31 o más años



Cuestionario Virtual
CEMCESQQ
ESTUDIO PILOTO

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

4. Su escuela es de nivel ____.
- __ Elemental
- __ Secundario



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Estilo de Manejo de Conflictos

Instrucciones: Lea cuidadosamente las aseveraciones y seleccione la mejor que describa su respuesta. Es del interés de la investigadora conocer cómo usted percibe la situación. La validez y confiabilidad de los resultados dependerán de ello. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque la que usted perciba que describe mejor sus actuaciones como director escolar. Estas inician con "Ante el conflicto..." de forma que no sea necesario repetirlo. Responda de acuerdo con lo que usted realiza actualmente, no con lo que piensa que deberá hacer. Conteste a todos los reactivos. Gracias.

4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

	<i>Ante el conflicto...</i>	4	3	2	1
1	Acostumbro a compartir información del conflicto con los miembros del COMPU para resolverlo en conjunto.				
2	Busco la ayuda de un facilitador o maestro de EE para solucionar el conflicto.				
3	Evito asumir posturas que puedan producir polémicas entre los miembros del COMPU.				
4	Propongo soluciones que beneficien al estudiante de educación especial.				
5	Busco ser considerado y respetar el punto de vista de los padres de estudiantes de EE.				
6	Considero el punto de vista de los padres de EE en el conflicto a resolver.				
7	Delego a los maestros de EE la responsabilidad para resolver el conflicto.				
8	Considero puntos de vista intermedios entre los padres de EE y el mío.				
9	Prefiero una conversación inmediata y sincera del conflicto.				
10	Intento encontrar un arreglo equitativo que beneficie al estudiante.				
11	Resuelvo las diferencias que pueda tener con la otra parte lo antes posible.				
12	Busco aplazar la solución del conflicto hasta que haya tenido la oportunidad de reflexionar sobre este.				
13	Intento convencer a los padres de EE acerca de los beneficios de mi postura.				
14	Prevengo lastimar las emociones de los demás.				
15	Evito las tensiones en la escuela o con los padres de EE.				
16	Comparto mis opiniones e indago sobre las opiniones contrarias en busca de resolver el conflicto.				
17	Acostumbro a ser muy enfático en lograr que mi postura prevalezca para beneficiar al estudiante de EE.				
18	Mantengo firmeza en lo que pienso e intento que se haga lo que decido, pues soy el director/a.				
19	Propongo que los padres de EE cedan en su posición lo mismo que yo.				
20	Intento hacer que mi alternativa prevalezca cuando pienso que tengo la razón.				
21	Evito situaciones conflictivas que me resulten incómodas en la escuela.				
22	Prefiero satisfacer los deseos de la otra parte antes que imponer mi punto de vista.				
23	Mantengo firme mi postura y trato de que se cumpla lo que propongo.				
24	Intento encontrar una solución que de alguna forma convenga al estudiante de EE.				
25	Insistizo en los puntos de vista en los que acordamos para luego trabajar sobre aquellos en desacuerdo.				





UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

EFFECTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE QUEJAS Y QUERELLAS

Instrucciones: Esta sección del cuestionario permitirá conocer la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial. Lea cuidadosamente las aseveraciones y seleccione la columna que mejor describa su respuesta. Es importante que sepa que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Es del interés de la investigadora conocer cómo usted como director escolar percibe la situación presente. La validez y confiabilidad de los resultados dependerán de ello.

4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

		4	3	2	1
1	Delego la revisión de PEI al personal docente de educación especial.				
2	Las quejas sobre Acomodos Razonables se resuelven en la escuela en un término no mayor de 3 días.				
3	De haber un desacuerdo en la reunión del COMPU intento resolverlo al momento.				
4	Ante una queja de un padre de EE relacionada a la revisión del PEI convoco la reunión dentro de un término de 15 a 30 días para revisarla.				
5	Suelo dejar que se resuelvan las quejas relacionadas con la provisión de Acomodos Razonables en otro foro de forma que pueda trabajar otros asuntos.				
6	Al recibir una queja de un padre sobre la coordinación de una reunión del COMPU convoco la reunión dentro de un término no mayor de 3 días.				
7	Procuró contar con los recursos en la escuela para evitar las quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre la revisión del PEI.				
8	Pongo a disposición los recursos disponibles en la escuela para evitar las quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre los acomodos razonables.				
9	Las quejas sobre coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre son resueltas en la escuela en un término no mayor de 3 días.				
10	Al recibir una queja de un padre con relación a la revisión del PEI, convoco a reunión para analizar el asunto dentro de un término no mayor de 3 días.				
11	De recibir una queja de un padre con relación a los acomodos razonables lo resuelvo el mismo día o a más tardar al siguiente día.				
12	Coordino una reunión del COMPU con prioridad cuando un padre de EE presenta una queja sobre los servicios que recibe su hijo para resolver el asunto en la escuela.				
13	Las quejas sobre revisiones del PEI son resueltas en la escuela en un término no mayor de 3 días.				
14	Cuando un padre se queja con relación al ofrecimiento de los Acomodos Razonables convoco al COMPU dentro de un término de 15 a 30 días para revisarla.				
15	Suelo dejar que se resuelvan las quejas sobre coordinación de reunión de COMPU que el padre solicita al personal de educación especial para poder enfocarme en otras tareas.				
16	De surgir una controversia en la reunión del COMPU de revisión de PEI trato de resolver la misma al momento.				
	Al recibir una queja de un padre sobre Acomodos Razonables, convoco a reunión a los maestros del estudiante dentro de un término no mayor de 3 días para analizarla.				





Cuestionario
CEMCEQQ
ESTUDIO PILOTO

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

18	Cuando un tutor legal acude a mi oficina con una queja porque ha solicitado una reunión del COMPU y no se ha llevado a cabo acostumbro a programar esta para entre 15 a 30 días.				
19	Cuando el padre se queja por una revisión del PEI para añadir servicios recomendados resuelvo esta de inmediato para poner fin al conflicto en la escuela.				
20	Agoto los mecanismos disponibles en la escuela para poner fin a la queja que presenta un padre de EE sobre la provisión de los acomodos razonables.				
21	Coordino las reuniones del COMPU inmediatamente que el padre presenta una queja o querrela con el fin de que se resuelva el asunto en la escuela.				

“Presentar”



Apéndice M.

Cuestionario de Investigación



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Cuestionario
CEMCEQQ
INVESTIGACIÓN

Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial

INSTRUCCIONES GENERALES

El siguiente cuestionario tiene el propósito de determinar si existe relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial sobre la provisión de los acomodos razonables, la coordinación de las reuniones del COMPU que solicita el padre y las revisiones del PEI. Este consta de 25 reactivos relacionados con los estilos de manejo de conflictos y 21 reactivos relacionados con la efectividad, en escala tipo Likert.

Mientras responde el cuestionario piense en las situaciones que suceden la mayor parte de las veces en su escuela. Es importante que comprenda que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Estas solo reflejan como usted como director escolar experimenta las situaciones. Seleccione la respuesta que mejor describa su forma de pensar. Si no puede responder alguna de las aseveraciones o si la aseveración no tiene sentido solicite más información a la investigadora.

INFORMACIÓN SOCIO-DEMOGRÁFICA

Instrucciones: Marque una respuesta en cada aseveración, según aplique.

1. Género
☐ Femenino
☐ Masculino
2. ¿Posee preparación en educación especial?
☐ Si
☐ No
3. Años de experiencia en el Departamento de Educación
☐ 0 a 10 años
☐ 11 a 20 años
☐ 21 a 30 años
☐ 31 o más años



4. Años de experiencia como director(a) escolar
☐ 0 a 10 años
☐ 11 a 20 años
☐ 21 a 30 años
☐ 31 o más años



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Cuestionario
CEMCESQQ
INVESTIGACIÓN

5. Su escuela es de nivel ____.
- ☐ Elemental
- ☐ Secundario
6. El municipio donde está ubicada su escuela es:
- ☐ Aguadilla
- ☐ Aguada
- ☐ Añasco
- ☐ Hormigueros
- ☐ Isabela
- ☐ Lajas
- ☐ Las Marías
- ☐ Maricao
- ☐ Mayagüez
- ☐ Moca
- ☐ Rincón
- ☐ Sabana Grande
- ☐ San Germán
- ☐ San Sebastián



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Cuestionario
CEMCEQQ
INVESTIGACIÓN

Estilo de Manejo de Conflictos

Instrucciones: Lea cuidadosamente las aseveraciones y seleccione la mejor que describa su respuesta. Es del interés de la investigadora conocer cómo usted percibe la situación. La validez y confiabilidad de los resultados dependerán de ello. Lea cuidadosamente cada afirmación y marque la que usted perciba que describe mejor sus actuaciones como director escolar. Estas inician con "Ante el conflicto..." de forma que no sea necesario repetirlo. Responda de acuerdo con lo que usted realiza actualmente, no con lo que piensa que deberá hacer. Conteste a todos los reactivos. Gracias.

4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

	<i>Ante el conflicto...</i>	4	3	2	1
1	Acostumbro a compartir información del conflicto con los miembros del COMPU para resolverlo en conjunto.				
2	Busco la ayuda de un facilitador o maestro de EE para solucionar el conflicto.				
3	Evito asumir posturas que puedan producir polémicas entre los miembros del COMPU.				
4	Propongo soluciones que beneficien al estudiante de educación especial.				
5	Busco ser considerado y respetar el punto de vista de los padres de estudiantes de EE.				
6	Considero el punto de vista de los padres de EE en el conflicto a resolver.				
7	Delego a los maestros de EE la responsabilidad para resolver el conflicto.				
8	Considero puntos de vista intermedios entre los padres de EE y el mío.				
9	Prefiero una conversación inmediata y sincera del conflicto.				
10	Intento encontrar un arreglo equitativo que beneficie al estudiante.				
11	Resuelvo las diferencias que pueda tener con la otra parte lo antes posible.				
12	Busco aplazar la solución del conflicto hasta que haya tenido la oportunidad de reflexionar sobre este.				
13	Intento convencer a los padres de EE acerca de los beneficios de mi postura.				
14	Prevengo lastimar las emociones de los demás.				
15	Evito las tensiones en la escuela o con los padres de EE.				
16	Comparto mis opiniones e indago sobre las opiniones contrarias en busca de resolver el conflicto.				
17	Acostumbro a ser muy enfático en lograr que mi postura prevalezca de beneficiar al estudiante de EE.				
18	Mantengo firmeza en lo que pienso e intento que se haga lo que decido, pues soy el director/a.				
19	Propongo que los padres de EE cedan en su posición lo mismo que yo.				
20	Intento hacer que mi alternativa prevalezca cuando pienso que tengo la razón.				
21	Evito situaciones conflictivas que me resulten incómodas en la escuela.				
22	Prefiero satisfacer los deseos de la otra parte antes que imponer mi punto de vista.				
23	Mantengo firme mi postura y trato de que se cumpla lo que propongo.				
24	Intento encontrar una solución que de alguna forma convenga al estudiante de EE.				
25	Enfatizo en los puntos de vista en los que acordamos para luego trabajar sobre aquellos en desacuerdo.				



Departamento de
Educación

2022-03-28 04:12:53 PM

APROBADO



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Cuestionario
CEMCESQQ
INVESTIGACIÓN

EFFECTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE QUEJAS Y QUERELLAS

Instrucciones: Esta sección del cuestionario permitirá conocer la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial. Lea cuidadosamente las aseveraciones y seleccione la columna que mejor describa su respuesta. Es importante que sepa que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Es del interés de la investigadora conocer cómo usted como director escolar percibe la situación presente. La validez y confiabilidad de los resultados dependerán de ello.

4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	POCAS VECES	NUNCA

		4	3	2	1
1	Delego la revisión de PEI al personal docente de educación especial.				
2	Las quejas sobre Acomodos Razonables se resuelven en la escuela en un término no mayor de 3 días.				
3	De haber un desacuerdo en la reunión del COMPU intento resolverlo al momento.				
4	Ante una queja de un padre de EE relacionada a la revisión del PEI convoco la reunión dentro de un término de 15 a 30 días para revisarla.				
5	Suelo dejar que se resuelvan las quejas relacionadas con la provisión de Acomodos Razonables en otro foro de forma que pueda trabajar otros asuntos.				
6	Al recibir una queja de un padre sobre la coordinación de una reunión del COMPU convoco la reunión dentro de un término no mayor de 3 días.				
7	Procuro contar con los recursos en la escuela para evitar las quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre la revisión del PEI.				
8	Pongo a disposición los recursos disponibles en la escuela para evitar las quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre los acomodos razonables.				
9	Las quejas sobre coordinación de reuniones del COMPU que solicita el padre son resueltas en la escuela en un término no mayor de 3 días.				
10	Al recibir una queja de un padre con relación a la revisión del PEI, convoco a reunión para analizar el asunto dentro de un término no mayor de 3 días.				
11	De recibir una queja de un padre con relación a los acomodos razonables lo resuelvo el mismo día o a más tardar al siguiente día.				
12	Coordino una reunión del COMPU con prioridad cuando un padre de EE presenta una queja sobre los servicios que recibe su hijo para resolver el asunto en la escuela.				
13	Las quejas sobre revisiones del PEI son resueltas en la escuela en un término no mayor de 3 días.				
14	Cuando un padre se queja con relación al ofrecimiento de los Acomodos Razonables convoco al COMPU dentro de un término de 15 a 30 días para revisarla.				
15	Suelo dejar que se resuelvan las quejas sobre coordinación de reunión de COMPU que el padre solicita al personal de educación especial para poder enfocarme en otras tareas.				
16	De surgir una controversia en la reunión del COMPU de revisión de PEI trato de resolver la misma al momento.				
17	Al recibir una queja de un padre sobre Acomodos Razonables, convoco a reunión a los maestros del estudiante dentro de un término no mayor de 3 días para analizarla.				
18	Cuando un tutor legal acude a mi oficina con una queja porque ha solicitado una reunión del COMPU y no se ha llevado a cabo acostumbro a programar esta para entre 15 a 30 días.				



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023

Apéndice N.

Cartas de invitación para validar instrumento de investigación



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN

27 de abril de 2021

Dr. Gary Castro Cabrera
Director Escolar
Departamento de Educación de Puerto Rico

Estimado doctor Castro:

Reciba un cordial saludo. La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración en la validación del contenido del instrumento para recopilar los datos para la siguiente investigación:

Estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial". Su ayuda consistirá en la evaluación general del documento, para lo cual se adjunta una plantilla de validación.

Agradeceré sus valiosas aportaciones.

Cordialmente,

Victoria García Montalvo
Estudiante Investigadora
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Departamento de Educación y Educación Física
Centro de Estudios Graduados e Investigación

Vo.Bo. Dr. Raúl Eugenio Acevedo Segarra
Presidente de Comité de Disertación



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN

30 de marzo de 2021

Dr. Andrés Ausua Pagán
Superintendente Auxiliar
Distrito Escolar de Yauco
Departamento de Educación de Puerto Rico

Estimado doctor Ausua:

Reciba un cordial saludo. La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración en la validación del contenido del instrumento para recopilar los datos para la siguiente investigación:

*Estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial*¹. Su ayuda consistirá en la evaluación general del documento, para lo cual se adjunta una plantilla de validación.

Agradeceré sus valiosas aportaciones.

Cordialmente,

Victoria García Montalvo
Estudiante Investigadora
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Departamento de Educación y Educación Física
Centro de Estudios Graduados e Investigación

Vo.Bo. Dr. Raúl Eugenio Acevedo Segarra
Presidente de Comité de Disertación



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN

30 de marzo de 2021

Profa. Aracelis Padilla Toro
Departamento de Educación y Educación Física
Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto San Germán

Estimada profesora Padilla:

Reciba un cordial saludo. La presente tiene por finalidad solicitar su colaboración en la validación del contenido del instrumento para recopilar los datos para la siguiente investigación:

Estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial". Su ayuda consistirá en la evaluación general del documento, para lo cual se adjunta una plantilla de validación.

Agradeceré sus valiosas aportaciones.

Cordialmente,

Victoria García Montalvo
Estudiante Investigadora
Universidad Interamericana de Puerto Rico
Recinto de San Germán
Departamento de Educación y Educación Física
Centro de Estudios Graduados e Investigación

Vo.Bo. Dr. Raúl Eugenio Acevedo Segarra
Presidente de Comité de Disertación

Apéndice O.

Plantilla para validar instrumento de investigación

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO COMO INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN PARA MEDIR EL “*LOS ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS
DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS ELEMENTALES Y SECUNDARIAS Y LA
EFECTIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE LAS QUEJAS Y QUERELLAS DE LOS PADRES
DE ESTUDIANTES DEL PROGRAMA DE EDUCACIÓN ESPECIAL*”.

EVALUACIÓN GENERAL

Propósito:

Revisar en función a la suficiencia, pertinencia y claridad con la que estén redactados los reactivos del instrumento a utilizarse en la investigación: “*Estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias y la efectividad en la solución de quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial*”. La validación estará basada en su contenido, construcción y validez real.

Instrucciones:

Revisar el instrumento adjunto, asignar valores entre el 3 al 1. Estos se definen de la siguiente manera:

(3) *Retener*

(2) *Modificar*

(1) *Eliminar*

Si alguno de los reactivos necesita ser modificado, favor proveer la recomendación de corrección en el espacio de comentarios. Al final de la evaluación, podrá incluir los comentarios y observaciones que considere pertinentes.

Título de la Investigación			
Criterios	3	2	1
1. Contenido: El contenido del instrumento está acorde con el propósito de la investigación.			
2. Apariencia: La presentación del instrumento es atractiva para el participante.			
3. Construcción: Los reactivos del instrumento están redactados de forma clara, precisa, concisa y breve.			
4. Tema: Los reactivos del instrumento miden las variables del estudio incluidas en el título.			
5. Evaluación general: La evaluación general del instrumento es: _____			

Escala: (3) Excelente (2) Regular (1) Deficiente

Comentarios y observaciones:

Evaluador

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Sección I: Información sociodemográfica del participante

Reactivo	Pertinencias		
1. Género	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
2. ¿Posee preparación en educación especial?	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
3. Años de experiencia en el Departamento de Educación	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
4. Años de experiencia como director(a) escolar	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
5. Su escuela es de nivel _____. (__Elemental __Secundario)	3	2	1

Comentarios _____

Sección II: Estilos de manejo de conflictos

ANTE EL CONFLICTO...

Reactivo	Pertinencias		
1. Acostumbro a compartir información del conflicto con los miembros del COMPU para resolverlo en conjunto.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
2. Busco la ayuda de un facilitador o maestro de EE para solucionar el conflicto.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
3. Evito asumir posturas que puedan producir polémicas entre los miembros del COMPU.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
4. Propongo soluciones que beneficien al estudiante de educación especial.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
5. Busco ser considerado y respetar el punto de vista de los padres de estudiantes de EE.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
6. Considero el punto de vista de los padres de EE en el conflicto a resolver.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
7. Delego a los maestros de EE la responsabilidad para resolver el conflicto.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
8. Considero puntos de vista intermedios entre los padres de EE y el mío.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
9. Prefiero una conversación inmediata y sincera del conflicto.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
10. Intento encontrar un arreglo equitativo que beneficie al estudiante.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
11. Resuelvo las diferencias que pueda tener con la otra parte lo antes posible.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
12. Busco aplazar la solución del conflicto hasta que haya tenido la oportunidad de reflexionar sobre este.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
13. Intento convencer a los padres de EE acerca de los beneficios de mi postura.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
14. Prevengo lastimar las emociones de los demás.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
15. Evito las tensiones en la escuela o con los padres de EE.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
16. Comparto mis opiniones e indago sobre las opiniones contrarias en busca de resolver el conflicto.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
17. Acostumbro a ser muy enfático en lograr que mi postura prevalezca de beneficiar al estudiante de EE.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
18. Mantengo firmeza en lo que pienso e intento que se haga lo que decido, pues soy el director/a.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
19. Propongo que los padres de EE cedan en su posición lo mismo que yo.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
20. Intento hacer que mi alternativa prevalezca cuando pienso que tengo la razón.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
21. Evito situaciones conflictivas que me resulten incómodas en la escuela.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
22. Prefiero satisfacer los deseos de la otra parte antes que imponer mi punto de vista.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
23. Mantengo firme mi postura y trato de que se cumpla lo que propongo.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
24. Intento encontrar una solución que de alguna forma convenga al estudiante de EE.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
25. Enfatizo en los puntos de vista en los que acordamos para luego trabajar sobre aquellos en desacuerdo.	3	2	1

Comentarios _____

Sección III: Efectividad en la solución de las quejas y querellas

Reactivo	Pertinencias		
1. Delego la revisión de PEI al personal docente de educación especial.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
2. Las quejas sobre Acomodos Razonables se resuelven en la escuela en un término no mayor de 3 días.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
3. De haber un desacuerdo en la reunión de COMPU intento resolverlo al momento.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
4. Ante la queja de un padre de EE relacionada a la revisión de PEI convoco la reunión dentro de un término de 15 a 30 días para revisarla.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
5. Suelo dejar que se resuelvan las quejas relacionadas con la provisión de Acomodos Razonables en otro foro de forma que pueda trabajar otros asuntos.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
6. Al recibir una queja de un padre sobre la coordinación de una reunión de COMPU convoco la reunión dentro de un término no mayor de 3 días.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
7. Procuro contar con los recursos en la escuela para evitar quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre la revisión del PEI.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
8. Pongo a disposición los recursos disponibles en la escuela para evitar quejas o querellas de padres de estudiantes de EE sobre los acomodos razonables.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
9. Las quejas sobre coordinación de reuniones de COMPU que solicita el padre son resueltas en la escuela en un término no mayor de 3 días.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
10. Al recibir una queja de un padre con relación a la revisión de PEI, convoco a reunión para analizar el asunto dentro de un término no mayor de 3 días.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
11. De recibir una queja de un padre con relación a los acomodos razonables lo resuelvo el mismo día o a más tardar al siguiente día.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
12. Coordino una reunión de COMPU con prioridad cuando un padre de EE presenta una queja sobre los servicios que recibe su hijo para resolver el asunto en la escuela.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
13. Las quejas sobre revisiones de PEI se resuelven en la escuela en un término no mayor de 3 días.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
14. Cuando un padre se queja con relación al ofrecimiento de los Acomodos Razonables convoco el COMPU dentro de un término de 15 a 30 días para revisarla.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
15. Suelo dejar que se resuelvan las quejas sobre coordinación de reunión de COMPU que el padre solicita al personal de educación especial para poder enfocarme en otras tareas.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
16. De surgir una controversia en el COMPU de revisión de PEI trato de resolver la misma al momento.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
17. Al recibir una queja de un padre sobre Acomodos Razonables, convoco a reunión a los maestros del estudiante dentro de un término no mayor de 3 días para analizarla.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
18. Cuando un tutor legal acude a mi oficina con una queja porque ha solicitado una reunión de COMPU y no se ha realizado acostumbro a programar esta para entre 15 a 30 días.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
19. Cuando el padre se queja por una revisión de PEI para añadir servicios recomendados resuelvo esta de inmediato para poner fin al conflicto en la escuela.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
20. Agoto los mecanismos disponibles en la escuela para poner fin a la queja que presenta un padre de EE sobre la provisión de los acomodados razonables.	3	2	1

Comentarios _____

Reactivo	Pertinencias		
21. Coordino las reuniones de COMPU inmediatamente que el padre presenta una queja o querella con el fin de que se resuelva el asunto en la escuela.	3	2	1

Comentarios_____

Apéndice P

Validación por expertos



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

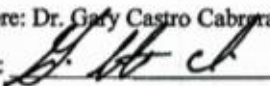
Título de la Investigación			
Criterios	3	2	1
1. Contenido: El contenido del instrumento está acorde con el propósito de la investigación.	X		
2. Apariencia: La presentación del instrumento es atractiva para el participante.	X		
3. Construcción: Los reactivos del instrumento están redactados de forma clara, precisa, concisa y breve.	X		
4. Tema: Los reactivos del instrumento miden las variables del estudio incluidas en el título.	X		
5. Evaluación general: La evaluación general del instrumento es: Excelente- Cuenta con los elementos necesarios para realizar la investigación.			

Comentarios y observaciones:

El cuestionario fue validado según solicitado, encontrará las recomendaciones debajo de las premisas. El cuestionario cuenta con los elementos necesarios para realizar la investigación. La recomendación ofrecida le permitirá obtener una respuesta clara a las subpreguntas de investigación.

Evaluador

Nombre: Dr. Gary Castro Cabrera

Firma: 

Fecha: 04-28-21



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Título de la Investigación			
Criterios	3	2	1
1. Contenido: El contenido del instrumento está acorde con el propósito de la investigación.	X		
2. Apariencia: La presentación del instrumento es atractiva para el participante.	X		
3. Construcción: Los reactivos del instrumento están redactados de forma clara, precisa, concisa y breve.	X		
4. Tema: Los reactivos del instrumento miden las variables del estudio incluidas en el título.	X		
5. Evaluación general: La evaluación general del instrumento es:	3		

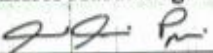
Comentarios y observaciones:

El documento esta muy bien redactado y mide lo que realmente se desea investigar.

Solo algunas recomendaciones que fueron indicadas.

Evaluador

Nombre: Dr. Andrés Ausua Pagán

Firma: 

Fecha: 5 de abril de 2021



UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACION

Título de la Investigación				
Criterios	3	2	1	
1. Contenido: El contenido del instrumento está acorde con el propósito de la investigación.	✓			
2. Apariencia: La presentación del instrumento es atractiva para el participante.	✓			
3. Construcción: Los reactivos del instrumento están redactados de forma clara, precisa, concisa y breve.		✓		
4. Tema: Los reactivos del instrumento miden las variables del estudio incluidas en el título.	✓			
5. Evaluación general: La evaluación general del instrumento es: _____				

Comentarios y observaciones:

Hay que revisar la construcción de algunas preguntas se dejan palabras claves.

Evaluador

Nombre: Profa. Aracelis Padilla Toro

Firma: *Aracelis Padilla Toro*

Fecha: *10 de abril de 2021*

¡Éxito! Buena Suerte

Apéndice Q

Autorizaciones para realizar el estudio piloto



GOBIERNO DE PUERTO RICO

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento

Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas

30 de noviembre del 2021

Superintendente(s) Regional(es) de las Regiones Educativas de ARECIBO, y director (es) escolar(es) de las escuelas participantes.

Dra. Lydiana López Díaz
Directora Ejecutiva de la Docencia
Área de Planificación y Rendimiento

AUTORIZACIÓN PARA LLEVAR A CABO LA FASE PILOTO DE UNA INVESTIGACIÓN EN LAS ESCUELAS DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE PUERTO RICO

La estudiante graduada Victoria García Montalvo, candidata al grado doctoral en Educación, con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán, va llevar a cabo, la fase piloto de su investigación titulada: ***Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial.*** El objetivo de este estudio es determinar la relación entre el estilo de manejo de conflictos de dicho personal y su efectividad en la dirección de las reclamaciones provenientes de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial; considerando la atención ofrecida a los acomodos razonables, la coordinación de reuniones del COMPU y las revisiones del PEI.

Se autoriza a la investigadora Victoria García Montalvo a visitar la Oficina Regional Educativa (ORE) de Arecibo con el propósito de coordinar el estudio piloto de su investigación en ciertas escuelas ubicadas en el municipio en mención (ver Anejo).

La participación de los directores será voluntaria y así deberá constatarse con sus firmas en la carta de consentimiento informado que la investigadora entregará una vez se contacte con la escuela invitada.



P.O. Box 190759, San Juan, PR 00919-0759 • Tel.: (787)773-5800

El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o re-orientación sexual o identidad de género, discapacidad o impedimento físico o mental, ni por ser víctima de violencia doméstica, agresión se-



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022

Página 2

En esta prueba piloto participarán de manera voluntaria veinte (20) directores del nivel elemental y secundario. Su participación consistirá en responder un cuestionario diseñado por la investigadora. El mismo contiene cincuenta (50) *items*, distribuidos en tres (3) partes. En la primera sección se abordan ciertos datos sociodemográficos de los participantes. La segunda parte explora los estilos de manejo de conflictos por parte de los directores escolares. Finalmente, la tercera sección identifica la efectividad de la solución de quejas y querellas que el personal desarrolla frente a dichos eventos adversos. Ambas secciones son medidas mediante una escala de frecuencia de cuatro puntos. El tiempo estimado para responder el cuestionario será de quince (15) minutos. Debido a la situación de emergencia que vive el país, por motivos del COVID-19, los documentos y la administración del instrumento se enviarán mediante el uso de los correos electrónicos y la plataforma **Survey Monkey**. Como parte de esta autorización, la investigadora se compromete a transcribir de manera fiel y exacta los documentos aprobados a cualquier plataforma digital.

Todas las actividades descritas en la investigación serán coordinadas con el director de la escuela invitada y se llevarán a cabo dentro de un horario que no afecte el período lectivo ni las notas de los estudiantes.

Las hojas de consentimiento informado contienen en cada una de sus páginas el sello de aprobación oficial del Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas (CIIE), adscrito a la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento (SATPre). El/la investigador/a se compromete a usarlas sin alterarlas y reproducirlas para los invitados a participar del estudio. **Durante el inicio y final del semestre académico, períodos de informes y pruebas sistémicas, no se autorizan visitas a las escuelas con el propósito de entrevistar o encuestar estudiantes, maestros y directores de escuelas. El/la investigador/a deberá entregar las copias de las cartas de consentimiento firmadas por los participantes al director de la escuela que forma parte de la muestra para el archivo correspondiente.**

Se releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea a través de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación, relevando así de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente, a esta investigación. La misma es una independiente no auspiciada por el Departamento. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Esta autorización tiene vigencia de seis (6) meses, a partir de la fecha de expedición de esta comunicación. De necesitar tiempo adicional para finalizar las actividades del estudio deberá solicitar, por escrito, una extensión de la autorización otorgada antes de la fecha de vencimiento de la misma. Todo cambio que realice



P.O. Box 190759, San Juan, PR 00919-0759 • Tel.: (787)773-5800



Página 3

el/la investigador/a posterior a la expedición de esta autorización deberá notificarlo por escrito a la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento (SATPRE) para la evaluación correspondiente. Una vez el/la investigador/a finalice su investigación deberá entregar una copia en formato digital (PDF) del informe final a la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento (SATPRE), dado a que la misma se colocará en la Biblioteca Virtual del DEPR para la consulta pública.

Anejos



P.O. Box 190759, San Juan, PR 00919-0759 • Tel.: (787)773-5800

El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o re-orientación sexual o identidad de género, discapacidad o impedimento físico o mental; ni por ser víctima de violencia doméstica, agresión se-



Approved: December 7, 2021
Expires: December 7, 2022



DATE: December 7, 2021

TO: Victoria García Montalvo
FROM: IAUPR Institutional Review Board

PROJECT TITLE: [1823403-1] Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial

REFERENCE #: SG PHD ED
SUBMISSION TYPE: New Project

ACTION: APPROVED WITH CONDITIONS (PILOT PHASE ONLY)

APPROVAL DATE: December 7, 2021
EXPIRATION DATE: December 7, 2022
REVIEW TYPE: Expedited Review

REVIEW CATEGORY: Expedited review category # [2 (I) (II)]

This letter is to inform you that the IAUPR Institutional Review Board has **APPROVED** your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review based on the applicable federal regulation.

The following conditions must be taken into account:

1. Remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. **Federal regulations require that each participant receives a copy of the consent document.**
2. Please note that any revisions to previously approved materials must be approved by the IAUPR IRB prior to initiation and human subject's inclusion. Please use the appropriate revision forms for this procedure.*
3. All UNANTICIPATED PROBLEMS involving risks to subjects or SERIOUS and UNEXPECTED adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure. If applicable, all FDA as well as, sponsor reporting requirements should also be followed.
4. All NON-COMPLIANCE issues or COMPLAINTS regarding this project must be reported promptly to this office.*



5. The researcher must submit a report of findings within 30 days after the expiration day of the IRB approval if no continuing review is been requested to further continue the protocol.*
6. This project has been determined to be a MINIMAL RISK project. Based on the risks, this project requires continuing review by this committee on an annual basis. Please use the appropriate forms for this procedure. Your documentation for continuing review must be received with sufficient time for review and continued approval before the expiration date of December 7, 2022.
7. Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project.*

If you have any questions, please contact the IAUPR Institutional Review Board at 787-766-1912 exts. 2432 or jri@inter.edu. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Important notices (Spanish):

Revisiones o modificaciones a todo documento o material previamente autorizado por la JRI deberá ser sometido a la Junta para revisión y autorización previo a incluir sujetos humanos o aplicar los procesos a los sujetos humanos.

Cualquier evento adverso o problemas no anticipados deberán ser reportados a la JRI con prontitud.

Será responsabilidad del investigador someter un reporte final de hallazgos dentro de 30 días luego de la fecha de expiración de la autorización del protocolo si no se ha solicitado una revisión de continuación del protocolo a la JRI.

Deberá mantener en archivo todos los documentos relacionados por un periodo de tres años luego de la fecha de expiración del protocolo.

This letter has been electronically signed in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Inter American University of Puerto Rico's Institutional Review Board records.



Apéndice R
Autorizaciones para realizar la investigación



GOBIERNO DE PUERTO RICO

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN
Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento
Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas

28 de marzo del 2022

Superintendente(s) Regional(es) de las Regiones Educativas de MAYAGÜEZ, y
director(es) escolar(es) de las escuelas participantes.

Dra. Lydiana López Díaz
Directora Ejecutiva de la Docencia
Área de Planificación y Rendimiento

AUTORIZACIÓN PARA LLEVAR A CABO UNA INVESTIGACIÓN EN LAS ESCUELAS DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE PUERTO RICO

La estudiante graduada Victoria García Montalvo, candidata al grado doctoral en Educación, con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativos, en la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán, va llevar a cabo la fase final de su investigación titulada: ***Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del programa de Educación Especial.*** Esta investigación tiene como propósito determinar la relación entre el estilo de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y su efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del programa de Educación Especial sobre la provisión de los acomodos razonables.

Se autoriza a la investigadora Victoria García Montalvo visitar la Oficina Regional Educativa (ORE) de Mayagüez, con el propósito de coordinar la administración de su investigación en ciento seis (106) escuelas, ubicadas en los municipios de la ORE en mención (ver Anejo). **La participación de los directores escolares será voluntaria y así se deberá constatar con sus firmas en la carta de consentimiento informado que la investigadora les proveerá una vez se contacte con las escuelas invitadas.**



P.O. Box 190759, San Juan, PR 00919-0759 • Tel.: (787)773-5800

El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o re-orientación sexual o identidad de género, discapacidad o impedimento físico o mental; ni por ser víctima de violencia doméstica, agresión se-



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023

Página 2

La muestra mínima para esta investigación será de treinta (30) directores escolares de las escuelas elementales y secundarias. La participación de los mismos consistirá en contestar un cuestionario diseñado por la investigadora. El mismo está dividido en tres partes. En la primera parte se recogen los datos sociodemográficos de los participantes. En la segunda parte, titulada: Manejo de conflictos, el participante debe responder veinticinco (25) ítems relacionados con este tema. Y en la tercera parte, titulada: Efectividad en la solución de quejas y querellas, debe responder veintiún (21) ítems relacionados con el tema. En estas dos últimas partes se debe de utilizar una escala tipo Likert de cuatro niveles para responder los ítems: (1) Nunca, (2) Pocas veces, (3) Casi siempre, y (4) Siempre (ver Anejo).

Para establecer la confiabilidad del instrumento, se llevó a cabo una prueba piloto con la participación de quince (15) directores escolares de la ORE de Arecibo. Además, para medir la confiabilidad del instrumento de investigación se utilizó el coeficiente estadístico conocido como la alfa de Cronbach. El Estilo de Manejo de conflictos obtuvo un coeficiente de Cronbach de .858 y la Efectividad en la solución de quejas y querellas obtuvo un coeficiente de Cronbach de .841 (ver Anejo).

Por motivos de la emergencia nacional producto del COVID-19, la investigadora utilizará la plataforma *SurveyMonkey*, por donde enviará a través de los correos electrónicos de los participantes el anuncio que contiene el enlace y los documentos aprobados por el Área de Planificación y Rendimiento. El cuestionario se contestará en aproximadamente treinta (30) minutos.

Todas las actividades descritas en la investigación serán coordinadas con los directores de las escuelas invitadas y se llevarán a cabo dentro de un horario que no afecte el período lectivo ni las notas de los estudiantes.

Las hojas de consentimiento informado contienen en cada una de sus páginas el sello de aprobación oficial del Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas (CIIE), adscrito a la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento (SATPre). El/la investigador/a se compromete a usarlas sin alterarlas y reproducirlas para los invitados a participar del estudio. **Durante el inicio y final del semestre académico, períodos de informes y pruebas sistémicas, no se autorizan visitas a las escuelas con el propósito de entrevistar o encuestar estudiantes, maestros y directores de escuelas. El/la investigador/a deberá entregar las copias de las cartas de consentimiento firmadas por los participantes al director de la escuela que forma parte de la muestra para el archivo correspondiente.**

Se releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea a través de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación, relevando así de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o



P.O. Box 190759, San Juan, PR 00919-0759 • Tel.: (787)773-5800

El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o religión, orientación sexual o identidad de género, discapacidad o impedimento físico o mental; ni por ser víctima de violencia doméstica, agresión sexual o



Approved: March 31, 2022
Expires: March 31, 2023



DATE: March 31, 2022

TO: Victoria García Montalvo
FROM: IAUPR Institutional Review Board

PROJECT TITLE: [1823403-1] Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial

REFERENCE #: SG PHD ED
SUBMISSION TYPE: New Project

ACTION: APPROVED (FORMAL PHASE)
APPROVAL DATE: March 31, 2022
EXPIRATION DATE: March 31, 2023
REVIEW TYPE: Expedited Review

REVIEW CATEGORY: Expedited review category # 2 (I) (ii)

This letter is to inform you that the IAUPR Institutional Review Board has **APPROVED** your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review based on the applicable federal regulation.

The following conditions must be taken into account:

1. Remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. **Federal regulations require that each participant receives a copy of the consent document.**
2. Please note that any revisions to previously approved materials must be approved by the IAUPR IRB prior to initiation and human subject's inclusion. Please use the appropriate revision forms for this procedure.*
3. All UNANTICIPATED PROBLEMS involving risks to subjects or SERIOUS and UNEXPECTED adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure. If applicable, all FDA as well as, sponsor reporting requirements should also be followed.
4. All NON-COMPLIANCE issues or COMPLAINTS regarding this project must be reported promptly to this office.*



5. The researcher must submit a report of findings within 30 days after the expiration day of the IRB approval if no continuing review is been requested to further continue the protocol.*
6. This project has been determined to be a MINIMAL RISK project. Based on the risks, this project requires continuing review by this committee on an annual basis. Please use the appropriate forms for this procedure. Your documentation for continuing review must be received with sufficient time for review and continued approval before the expiration date of March 31, 2023.
7. Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project.*

If you have any questions, please contact the IAUPR Institutional Review Board at 787-766-1912 exts. 2432 or jri@inter.edu. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Important notices (Spanish):

Revisiones o modificaciones a todo documento o material previamente autorizado por la JRI deberá ser sometido a la Junta para revisión y autorización previo a incluir sujetos humanos o aplicar los procesos a los sujetos humanos.

Cualquier evento adverso o problemas no anticipados deberán ser reportados a la JRI con prontitud.

Será responsabilidad del investigador someter un reporte final de hallazgos dentro de 30 días luego de la fecha de expiración de la autorización del protocolo si no se ha solicitado una revisión de continuación del protocolo a la JRI.

Deberá mantener en archivo todos los documentos relacionados por un periodo de tres años luego de la fecha de expiración del protocolo.

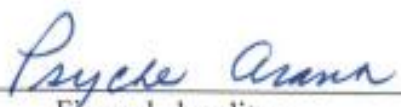
This letter has been electronically signed in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Inter American University of Puerto Rico's Institutional Review Board records.



Apéndice S
Certificación de la editora

Certificación de la editora

Yo, Psyche Arana, certifico que la disertación doctoral titulada *Relación entre los estilos de manejo de conflictos de los directores de escuelas elementales y secundarias, y la efectividad en la solución de las quejas y querellas de los padres de estudiantes del Programa de Educación Especial*, por Victoria García Montalvo, cumple con las reglas del idioma español y con el Manual de Redacción de la *American Psychological Association* (APA) 7ma Edición.


Firma de la editora

Apéndice T.

Reflexión del día de la Defensa Oral de la Disertación Doctoral

Reflexión del día de la Defensa Oral de la Disertación Doctoral

Como decía Antoine de Saint-Exupéry, autor de El Principito: “Un objetivo sin un plan es solo un deseo.” Y si a ese plan se le añade pasión, enfoque, entrega, persistencia, consistencia y trabajo duro, su desenlace no puede ser otro que éxito y satisfacción por haber cumplido la meta.

Una victoria más en el camino de la vida tal como su nombre lo refleja. Victoria García puso ilusión y empeño en este arduo proceso para completar la disertación doctoral. Un vivo ejemplo de autodisciplina y firmeza frente a las adversidades pasando por desafíos laborales, huracanes, terremotos, pandemia, enfermedad y fallecimiento de seres queridos.

No tengo dudas de que luego de llegar hasta aquí, su mochila está colmada de infinito agradecimiento por todo el conocimiento y aprendizaje adquirido, por la familia, los amigos incondicionales, las personas que contribuyeron para que este trabajo se completara, incluyendo el Comité de Defensa.

Esta gran aventura implicó una gran transformación para ella en todos los sentidos. Gracias Vicky por ser inspiración para otros con tu ejemplo de tenacidad.

Por:

Dra. Liz Tejada Martínez

22 de noviembre de 2022

