



**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO**  
**SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES DE LOS  
DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA  
DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, 2005”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN  
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**AUTORA**

**SILVIA ANGELICA RAMIREZ CARDENAS**

**ASESOR**

**M.Sc. ALFONSO TESÉN ARROYO**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2014**

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES DE LOS  
DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA  
DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, 2005”**

PRESENTADO POR:

---

Bach.SILVIA ANGELICA RAMREZ CARDENAS  
AUTOR

---

M.Sc. ALFONSO TESÉN ARROYO  
ASESOR

APROBADO POR:

---

Dr. JULIA LIZA GONZALES  
PRESIDENTE

---

Dr. JUAN AGUINAGA MORENO  
SECRETARIO

---

M.Sc. BETHA PEÑA PEREZ  
VOCAL

## DEDICATORIA

*A mis padres Germán y Ludomilia, por ser una  
Expresión maravillosa, de dignidad  
y ejemplo eterno, que no se enfría  
ni en el más cruel invierno, y  
permanece como el  
tiempo eterno.*

*A Segundo por ser mi compañero Ideal,  
en los vericuetos de la existencia.*

*A mis hijas Allyson Vanessa y  
Alexia Samantha  
Por ser la expresión,  
Y el motivo,  
De la felicidad.*

*A mis hermanos Marden, Nancy Luz, Andrés Felipe,  
Gloria Esther, Lelis Ivonne y demás familiares,  
por estar conmigo y tenderme siempre la mano.*

*Silvia Angélica*

## **AGRADECIMIENTO**

- A mi asesor Dr. José Gómez Cumpa por sus orientaciones brindadas al realizar este trabajo de investigación.
- Al Dr. Saúl Espinoza Zapata por su apoyo incondicional y oportuno para la realización de nuestro trabajo, así mismo por su trato personal y don de servicio que nos ayudó a crecer de manera personal.
- A mi esposo Mg. Segundo Portocarrero Tello que con sus conocimientos y don de servicio me guio de la mejor manera para desarrollar mi Proyecto de investigación.
- Al Prof. Héctor Velásquez Soriano, Director de la Institución Educativa Integrada N° 0523 de la Banda de Shilcayo, por su amistad y perseverancia brindadas para alcanzar la meta.
- Al personal Docente y administrativos de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, por brindarnos su apoyo y oportunidad de aplicar nuestro trabajo de investigación. De la misma manera a los alumnos por su espontaneidad y don de servicio en el desarrollo de nuestra investigación.
- A mis familiares y amigos que fortalecieron nuestras aspiraciones de manera perseverante en el logro de nuestros objetivos.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>III</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRACTICA DE VALORES DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES DE LA INSTITUCION EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGION SAN MARTIN.</b>	<b>12</b>
1.1. Ubicación o Contextualización de la caracterización geográfica e institucional del clima organizacional y la práctica de valores de los directivos, docentes, y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N°0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.	12
1.2. Origen y Evolución Histórica del clima organizacional y la práctica de valores.	14
1.3. Características y Manifestación del clima organizacional y la práctica de valores.	19
1.4. Metodología de la Investigación.	21
<b>CAPÍTULO II: REFERENCIAS TEORICAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA LA INSTITUCION EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGION SAN MARTIN.</b>	<b>24</b>
2.1. TEORIAS CIENTIFICAS:	24
2.1.1. La Teoría del clima organizacional	24
2.1.2. La Teoría de la gestión.	25
2.1.3. La Teoría de los valores (Axiología)	26
2.2. BASES CONCEPTUALES:	29
2.2.1. Clima organizacional: Concepto.	29
2.2.2. Características del clima organizacional.	30
2.2.3. Elementos del clima organizacional.	30
2.2.4. Escalas del clima organizacional	30
2.2.5. Importancia del clima organizacional.	32
2.2.6. Breve historia de la gestión educativa.	32
2.2.7. Definición del termino gestión.	33
2.2.8. Modelo de gestión.	35
2.2.9. Problemas de gestión educativa en América Latina.	38
2.2.10. Objetivos de la gestión educativa.	42
2.2.11. El Director y la gestión educativa.	42
2.2.12. El docente en la gestión educativa.	43
2.2.13. Niveles de formación docente.	44
2.2.14. Perfil profesional del docente.	44
2.2.15. Deberes y derechos de los docentes.	44

2.2.16. La teoría de los valores.	46
2.2.17. Naturaleza del valor.	48
2.2.18. Características de los valores.	49
2.2.19. Clasificación de los valores.	49
2.2.20. Escala del valor según Max Scheler.	50
2.2.21. Escala del valor según Ortega Gasset.	51
2.2.22. Importancia del valor.	51
2.2.23. Institución educativa.	51
2.2.24. Características de la Institución Educativa.	51
2.3. Definición de Términos.	51
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA.</b>	<b>54</b>
3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.	54
3.1.1. Análisis e Interpretación de los Resultados de la encuesta aplicada a los Directivos, Docentes y estudiantes.	54
3.2. Modelo de la Propuesta.	99
3.3. Propuesta	101
3.3.1. Concepto de modelo	101
3.3.2. Descripción del modelo	101
3.3.3. Propuesta de aplicación del modelo de desarrollo organizacional para mejorar la gestión y efectividad de la Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.	101
3.3.4. Presentación de la propuesta	101
3.3.5. Valores	102
3.3.6. Participantes de la propuesta	103
3.3.6.1. Participantes directos	103
3.3.6.2. Participantes indirectos	103
3.3.7. Objetivos de la propuesta	103
3.3.7.1. General	103
3.3.7.2. Específicos	103
3.3.8. Orientaciones para el desarrollo del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.	103
3.3.9. Evaluación del “Programa de capacitación de un modelo teórico de Desarrollo de un clima organizacional para mejorar la gestión y Efectividad en la Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda Shilcayo, Provincia y Región San Martín.	106
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>112</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>115</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>118</b>

## RESUMEN

La presente investigación de tipo descriptivo correlacional con propuesta, tuvo como objetivo determinar la relación entre clima organizacional y la práctica de valores de los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, para así fortalecer la gestión institucional.

La población estuvo constituida por 4 directivos, 15 docentes y 268 estudiantes matriculados del Nivel Inicial, Primaria y Secundaria, haciendo un total de 287. Y la muestra estuvo constituida por 246 estudiantes, que representan al 93% y el 100% de los directivos y docentes.

Entre los instrumentos utilizados, tenemos: Test encuesta aplicado a directivos y docentes para determinar el clima organizacional y de qué manera influye en la práctica de valores. Igualmente a los estudiantes, para medir la práctica de valores en la institución; la discusión de resultados se hizo de acuerdo a una base teórica y experiencias propias.

En el tratamiento de los resultados se utilizó el análisis entre variables, concluyéndose, que de 20 ítems referente al clima organizacional, que representa al 100%, los encuestados (directivos y docentes) percibieron un clima organizacional desfavorable con el 85% de respuestas negativas, y un 68,75% de falta de práctica de valores entre los mismos actores y un 50% entre los alumnos.

Estos resultados permiten confirmar la hipótesis planteada: El tipo de clima organizacional influye significativamente en la práctica de valores en la Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín. Por lo que, para superar esta deficiencia se hace necesario aplicar urgente nuestra propuesta.

## **ABSTRACT**

The present investigation of correlation descriptive type with proposai, had like objective to determine the relation between organizational climate and it practices of values of the directors, educational and students en the superior Institute N°0523 Banda de Shilcayo, that to fortify the institutional management.

The population was conformed by 4 directors,15 educational and 268 registered students of the II and X cycle of study Initial, Primary and secondary, doing a 287 total of and the sample as constituted by 246 students who represent 93% and 100% of the educational directors.

Between the used instruments we have: test survey applied to educational directors and to determine to organizational climate and how it actually influences of values also the students to measure practices it of values in the institution; disaition of results became according base and own experiences.

In the treatment of the results I am used the analysis between variables concluding that of 20 items referring to the organizational climate, that represents 100% the encuestados (directos and educational the perceived and unfavourable organizational climate with 85% of negative answers and to 68,75% of lack of such practice of values between the students.

The result allow to confirm the raised hypothesis: the type of oaganiizational climate influences significantly actually of values in the Institute educative N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI”–Banda de Shilcayo you lick reason why to overcome this deficiency it becomes necessary to apply our proposal.



## INTRODUCCIÓN

La educación en nuestro país y específicamente en el Nivel de Educación Primaria de Educación Básica Regular no es ajena a los efectos impactantes originados por los vertiginosos cambios en las áreas científicas, tecnológicas, económicas, sociales, culturales y políticos.

Por lo que es necesario educar y desarrollar destrezas y habilidades cada vez más amplias, propias de un mundo moderno globalizado y complicado, para lograr no sólo se debe exigir al docente estar capacitado para ejercer sus funciones en la docencia, investigación y proyección social, sino también a las demás instituciones educativas, para que replanteen sus objetivos, estructuras y sistemas de gestión.

La realidad es que vivimos en una época en que nos interesa ver en las organizaciones educativas, por un lado su estructura y por otro lado los procesos con implicancias humanas, tanto individuales como de grupo, pues el comportamiento de un trabajador no sólo es resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada docente tenga en su institución, sin dejar de lado el entorno físico (infraestructura, equipos, materiales).

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall).

Por lo que puedo afirmar que cada institución educativa tiene un ambiente o clima que lo distingue una de otra y que según AGRYSS es “ el sistema viviente de la organización”, para HALPIN, “la personalidad es para el individuo como el clima es para la organización.”

Como resultado del clima organizacional, el docente tiene determinados componentes, tanto en su rendimiento académico, como en su actitud respecto a sus pares, jefes inmediatos y subordinados (alumnos).

Una persona muy satisfecha adopta actitudes positivas respecto a su trabajo, mientras que otra insatisfecha adopta actitudes negativas respecto a éste. Por todo lo expuesto, y no habiendo estudios previos al presente trabajo de investigación en la institución educativa, es que surge la siguiente formulación y delimitación del problema “Inadecuado clima organizacional y una deficiente práctica de valores que conlleva al incumplimiento de responsabilidades administrativas y académicas de los directivos docentes, administrativos y estudiantes, debilitando de esta manera la gestión institucional de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

Los objetivos generales que guio el presente trabajo fue:

-Diseñar y desarrollar un programa taller de práctica de valores para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín y así fortalecer la gestión Institucional.

-Determinar la relación entre clima organizacional y la práctica de valores de los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín y así fortalecer la gestión Institucional.

La hipótesis es que, Si se diseña y desarrolla un programa taller de práctica de valores entonces se mejorará el clima institucional de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

Los valores se han convertido en el elemento esencial para el éxito de las instituciones, mejorando su capacidad de gestión, por lo que e la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín debe poner en práctica los valores en busca de mayor eficiencia que permita consolidar su organización.

El presente trabajo de investigación es importante porque los resultados permitirán disponer de un programa de capacitación de educación en valores, que permitirá el cambio de cultura organizacional, con la ventaja de que estará validado en una experiencia concreta, constituyéndose en un efecto significativo para nuestra educación en el aspecto intelectual.

Estaremos contribuyendo al desarrollo de las Ciencias Sociales al incorporar nuevas experiencias para analizar y plantear alternativas de solución en el fortalecimiento del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

El presente trabajo de investigación ha sido estructurado en tres capítulos, los mismos que paso a detallar de la siguiente manera:

El primer capítulo contiene el problema del clima organizacional y la práctica de valores de los directivos, docentes, administrativos y estudiantes para mejorar la gestión educativa en la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica del clima organizacional y la práctica de valores, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El segundo capítulo presenta las referencias teórico – conceptuales respecto al clima organizacional y la práctica de valores de los directivos, docentes, administrativos y estudiantes para mejorar la gestión educativa en el Instituto Superior Pedagógico Público Lamas; el mismo que se ha organizado de la siguiente manera: Teorías Científicas, que contiene la Teoría del clima organizacional, la Teoría de la gestión y la Teoría de los Valores(axiología) ; completan este capítulo la Base Conceptual y la Definición de Términos.

El tercer capítulo está referido a los Resultados de la Investigación y la Propuesta que hace el investigador para contribuir a la solución del problema. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico de la propuesta y la propuesta del Programa Innovador de capacitación de práctica de valores a los Directivos, Docentes y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

El trabajo culmina con las conclusiones, en las que se presentan los hallazgos significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

*La Autora*

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRACTICA DE VALORES DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTIN**

#### **1.1.- UBICACIÓN O CONTEXTUALIZACION DE LA CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA E INSTITUCIONAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA EN la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTIN.**

La Institución Educativa N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” fue creada el 18 de abril de 1990, mediante Resolución Directoral USE N° 0196, en el Asentamiento Humano “San Juan” comprensión del Distrito de la Banda de Shilcayo, provincia y región de San Martin.

Por acuerdo de asamblea de padres de familia se traslada su celebración al 24 de agosto de cada año.

Inicio su funcionamiento como escuela unitaria en un local alquilado y solventado económicamente por los padres de familia y autoridades de la comunidad, bajo la conducción de la profesora Elina Rengifo Ramírez, quien tuvo a su cargo 34 alumnos, 16 varones y 18 mujeres.

En el año de 1991 esta institución educativa incrementa el número de grados y por consiguiente el número de docentes: 27 alumnos en el primer grado y 32 alumnos en el segundo grado. A inicios del año 1992 ya se contaba con 57 alumnos faltando incrementarse el primer grado, situación que preocupó a la directora como a los padres de familia por la falta de aulas que ocasionaría este incremento poblacional, en marzo del mismo año se incrementa un profesor más en el primer grado con 28 alumnos, ante este crecimiento estudiantil la directora en coordinación con los padres de familia alquilan un local más amplio en infraestructura para albergar a todos estos niños y niñas, local ubicado en el Jr. José Carlos Mariátegui del Asentamiento San Juan.

En el año de 1993 la Unidad de Servicios Educativos de Tarapoto encarga la dirección a la Profesora Norith Pinchi Gatica en el cese de la Profesora Elina Rengifo Ramírez, al término del mismo año los resultados académicos fueron favorables en todos los grados.

Hasta el año de 1995 la Institución Educativa se convierte en escuela poli docente completa por que brinda atención a los 6 grados cada uno con su respectivo docente. De esta misma manera se trabajó los años 1996 y 1997 respectivamente durante estos 2 años concurridos, nuevamente se siente la preocupación de los padres de familia debida a la carga docente que se tenía por grados, tal preocupación motivo a la directora, profesores y padres de familia a gestionar un local propio y gracias a la perseverancia se logró la donación de un terreno de 5 000 metros cuadrados por parte

del distinguido ciudadano del Distrito señor Edilberto Reátegui Hidalgo, situado en los Jirones recreo y Venecia de la Asociación de Vivienda “Nueva Venecia”.

Contando con el terreno a inicios del año 1998 se logra gestionar y aprobar un proyecto consistente en la construcción de 3 aulas y 2 servicios higiénicos cuya ejecución estuvo a cargo de la Asociación de Municipalidades (AMRESAM) en convenio con los padres de familia, municipalidad distrital y municipalidad provincial de San Martín.

El año de 1999 la población estudiantil aumentó considerablemente en la cual se tuvo que desdoblar algunos grados en secciones de A,B y C debido al aumento de asentamientos humanos ubicados alrededor de la institución, así mismo se incrementó un personal de servicio y un guardián para el turno de la noche.

El año 2000 se inició las actividades educativas en ambientes nuevos construidos en su propio terreno.

A partir de marzo del 2002 hasta la actualidad viene ocupando el cargo de director en condición de nombrado por concurso público el profesor Héctor Velasco Soriano, quien logro gestionar la creación del nivel Inicial el año 2004, conduciendo dicho nivel la profesora Francisca García García.

En calidad de Sub director tenemos al profesor Hildebrando Paredes García. Actualmente contamos con 659 alumnos distribuidos en 3 secciones de nivel inicial, 17 secciones de nivel primario y 5 secciones en el nivel secundaria.

La transformación de la educación básica implica la realización de importantes esfuerzos por ampliar la cobertura y mejorar la calidad de sus servicios; sin embargo, están presentes grandes retos que deberá enfrentar, caracterizados por acciones tales como:

- a) Asumir su papel en la sociedad del conocimiento, espacio de innovación permanente e integral, fundamental en la articulación de una concepción social, basada en el crecimiento autosostenido y en la defensa de un desarrollo equitativo.
- b) Atender el constante crecimiento de la población estudiantil de este nivel, en un esquema de diversificación de la oferta de estudios.
- c) Brindar servicios educativos de calidad a los estudiantes, orientados a proporcionar una formación que integre elementos humanistas y culturales, con una sólida capacitación técnica y científica.
- d) Propiciar la inserción de los estudiantes en el proceso de desarrollo del país que atienda los valores del crecimiento sustentable, la democracia, los derechos humanos y el combate a la pobreza.

Ante una sociedad globalizada, cuya dinámica se sustenta esencialmente en el conocimiento, la educación mexicana requiere transformar su forma de operación y de interacción con la sociedad. En el nuevo siglo, las IE tienen el reto no sólo de hacer mejor lo que actualmente vienen haciendo, sino, principalmente, reconstruirse como

instituciones educativas innovadoras con la capacidad de proponer y ensayar nuevas formas de educación e investigación.

La educación básica deberá tener como eje, tal como se señaló al comienzo de esta obra, una nueva visión y un nuevo paradigma para la formación de los estudiantes, entre cuyos elementos están el aprendizaje a lo largo de toda la vida, la orientación prioritaria hacia el aprendizaje auto dirigido (aprender a aprender, aprender a emprender y aprender a ser), el reconocimiento de que el proceso educativo puede desarrollarse en diversos lugares formales e informales y el diseño de nuevas modalidades educativas, en la cuales el alumno sea el actor central en el proceso educativo formativo.

La flexibilidad curricular; el abordaje interdisciplinario de los problemas; la actualización permanente de los programas educativos; la incorporación de nuevos métodos de enseñanza aprendizaje, que propicien una adecuada relación entre teoría y práctica; la promoción de la creatividad y del espíritu de iniciativa; el desarrollo integral de las capacidades cognoscitivas y afectivas; el fomento del espíritu crítico y del sentido de responsabilidad social; la formación en valores que sustenten una sociedad más democrática y con mayor equidad social; la cooperación interinstitucional y la formación de alumnos en varias instituciones, son las características que se esperaba prevalezcan en todas las instituciones de Educación en el siglo XXI.

Todo programa educativo debería aspirar a la formación del más alto nivel de calidad, tanto en el plano técnico, profesional y científico, como en el plano de la formación de la nueva ciudadanía. Las IE, por tanto, deberían aprovechar plenamente las tecnologías de la información y la comunicación que hoy posibilitan el desarrollo de nuevas experiencias de aprendizaje.

## **1.2. ORIGEN Y EVOLUCION HISTORICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES**

Hoy en día, el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.

Antes de comenzar a analizar el tema de clima organizacional es conveniente dar una definición, que en pocas palabras englobe el significado de clima organizacional.

Clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación de proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación, éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. El clima organizacional se origina en una gran variedad de factores.

Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel “salubridad”.

Según Alexis Goncalves, Clima Organizacional viene a ser “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. En esta definición el comportamiento del trabajador no resulta de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tiene el trabajador de estos factores. Pero estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por esta razón se dice que el clima organizacional refleja la interacción existente entre características personales y organizacionales.

Para Robbins Stephen, Clima Organizacional es el “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”. Como podemos ver, esta definición difiere de la de Goncalves, al considerar el ambiente como fuerza externa que ejerce presión sobre el desempeño organizacional. Según Hal,...”es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidos directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”.

Brow y Moberg, manifiesta que “el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta”.

Para los estructuralistas Forehand y Gilmer (citados por Dessler), Clima organizacional es “el conjunto de características permanentes que describen una

organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”

Según el enfoque subjetivista de Halpin y Crofts (citados por Dessler), el clima es...”la opinión que el empleado se forma de la organización”

En resumen, diremos que los factores externos e internos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Con la aclaración de que la influencia de estos factores no es sobre la organización sino sobre las percepciones que sus miembros tienen de estos factores.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores y la definición dada por Luis Martínez podríamos decir que Clima Organizacional es “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.”.

No existe un concepto de valor simple y generalmente aceptado. Desde el punto de vista psicosociológico los valores vienen a ser “la adaptación de un sistema dirigido a la consecución de un fin”.

El sociólogo Williams manifiesta que son “estructuras conceptuales afectivamente cargadas, registradas por el individuo que actúan como factores directivos en la organización de la conducta”.

Smith, psicólogo social dice “los valores son medidas de elección explícitas o implícitas de una persona en cuanto que estas son revertidas de obligaciones o requerimientos”.

El psiquiatra Ginsburg dice “un criterio que nos ayuda a distinguir entre las distintas alternativas y nos proporciona una base para reconocernos a nosotros mismos en relación con el resto del mundo”.

La palabra valor viene del latín valer (fuerza, salud, estar sano, ser fuerte) cuando decimos que algo tiene valor afirmamos que es bueno, digno aprecio estimación.

En el campo de la ética y la moral, los valores son cualidades que podemos encontrar en el mundo que nos rodea. De los valores depende que llevemos una vida grata, alegre en armonía con nosotros mismos y con los demás; una vida que valga la pena ser vivida y en la que podemos desarrollarnos plenamente como personas.

A manera de conclusión, podemos decir que los valores le dan significado a las cosas y dirigen las actitudes del hombre para el logro de sus metas en la vida, pero lo más importante de los valores es que son criterios por medio de los cuales se eligen los fines o metas.

Este concepto abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En sentido humanista, se entiende por valor



lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vásquez, 1999, p. 3). Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

“Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen. Antes son meras posibilidades.” (Prieto Figueroa, 1984, p. 186)

Todos los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida.

El asunto de los valores hace años era tratado exclusivamente por filósofos, no era un asunto de la sociedad. Ahora lo es. ¿Crisis de Valores?

Estamos a inicio del año 2009, pero, alrededor nuestro podemos percibir signos de avisos espectaculares, de cambios radicales que afectaran por mucho tiempo a la sociedad entera y por lo tanto a nuestra familia.

En el mundo se están consolidando los sistemas de telecomunicaciones y es una realidad ya los cibernegocios, los negocios electrónicos. Se derrumbó el comunismo y las grandes potencias que lo encabezaban están ahora en una apertura económica que provoca importantes cambios a las familias de esas sociedades.

En los últimos 5 años se hicieron estudios sociológicos en China para indagar cual era el impacto que la apertura económica estaba teniendo en la sociedad y un estudio que hay una mayor riqueza, sin que esto signifique que hay mas abundancia. Por otra parte, en la sociedad china existe hoy una tendencia al individualismo y no a la unidad familiar. Hay una gran preocupación por la adquisición de bienes y las personas en China están ahorrando un porcentaje importante de su poco salario que reciben pero, lo están ahorrando porque quieren tener más cosas materiales. Estos cambios no nos son ajenos.

En alguna ocasión alguien nos dijo que por curiosidad había accedido a las páginas electrónicas pornográficas que estén disponibles en la red y que estuviera pensando cómo hacer para que su hijo no tuviera acceso.

Estos signos notables de cambio, están afectando a la familia del día de hoy en sus valores.

El asunto de los valores hace años era tratado exclusivamente por filósofos, no era un asunto de la sociedad. Sin embargo, hoy es tema recurrente en la industria, y especialmente en la educación. A las escuelas les preocupa el alto consumo de drogas y la violencia extrema.

El asunto de los valores en la familia es, más que nunca, un tema de preocupación fundamental.

A lo largo de la historia de la humanidad alrededor del mundo las personas siempre han procurado adquirir aquellos bienes que consideran valiosos y han buscado el desarrollar actitudes que consideran dignas de importancia, sin embargo es muy difícil hablar de un esquema de valores, y aunque se hable tanto del tema, mucha gente no lo acepta fácilmente. Lo que en un momento de la historia era considerado moralmente malo, hoy día no parece serlo tanto y esta distorsión de la conciencia nos da problemas serios en el desarrollo de la sociedad.

Gallup llevó a cabo un estudio en 1968 en 16 países, en 4 continentes, preguntando: ¿Cuáles eran los valores familiares? Los resultados fueron asombrosos: No había unidad en ninguna parte, los valores son diferentes de país a país, de región a región, de estado a estado, de ciudad a ciudad y lamentablemente de familia a familia, dentro de una misma familia se percibían esquemas diferentes de valores.

Hay un Instituto en Estados Unidos llamado: Instituto Para La Ética Global, que tiene también presencia en Europa, trata de iniciar un movimiento mundial que haga cambios en la sociedad porque ellos dijeron y lo quisiera repetir textualmente, dijeron que: Las naciones del mundo no sobrevivirán en el siglo 21 con la ética del siglo 20.

Esta misma institución aplicó una encuesta internacional de valores y se dieron cuenta que la sociedad ha mostrado un descenso en lo que se refiere a los valores tradicionales: Compasión, Honor, Coraje Moral, Responsabilidad, Libertad, Humildad, Obediencia, Armonía, Generosidad, Justicia, Concordia, Tolerancia, Honestidad, Lealtad, Respeto.

En un libro muy interesante llamado “Repensando el Futuro”, un grupo de empresarios americanos analizan un problema grave: de las 500 empresas más importantes en Estados Unidos en 1990, para el dos mil han desaparecido más de cuatrocientas. Todas tenían estupendos sistemas de calidad, técnicas japonesas de productividad y sistemas eficientes para la mejora continua. La pregunta era ¿Por qué desaparecieron? Y la respuesta fue que en la gran mayoría de esas empresas había algo que faltaba: valores compartidos. La falta de valores provocó que todos perdieran el rumbo, que cada quien hiciera solamente lo que le convenía de manera inmediata sin preocuparse nunca por la organización en su conjunto. A la postre, el resultado fue que todos perdieran sus fuentes de trabajo.

Por otra parte, algunos gobiernos, por supuesto, también pueden adolecer de esta falta de valores, desde la anulación más extrema (como en el caso de las dictaduras), hasta las “administraciones de la corrupción”, que bajo una gran pantalla siguen concentrando los beneficios en sectores muy determinados de la sociedad. Y ya que hablamos de sociedad, vale la pena meditar en los asfixiantes índices de criminalidad de muchas grandes ciudades: Todo va a parar en la falta, cada vez mayormente recrudescida de valores. El trabajo honrado ha sido substituido por la vida fácil, la palabra de honor ha sido aplastada por garantías, contratos y amenazas de juicio. La amistad ha sido transmutada en complicidad.

Los valores no son solo entonces, asunto de grandes corporaciones o de institutos políticos.

“Los valores son pautas o normas de juzgar la realidad, de modo que constituyen un referente o marco referencial del comportamiento”.<sup>1</sup>  
Teniendo en cuenta esta definición, veamos algunos patrones de valoración.

La esencia de la cultura es psicológica. GINO GERMANI, dice: “el niño encuentra al nacer, que la sociedad posee (ya definidas) todos los tipos generales de situación que pueden presentarse y que estas reglas de conducta no pueden ser desafiadas según el arbitrio individual” (ORIGENES Y SIGNIFICADO DE LAS ACTITUDES: 1987).

La cultura de valores es esencialmente dinámica; cambia constantemente. Las costumbres, las creencias, los conceptos morales y su inmenso conjunto de expresiones culturales difieren de una época a otras y en algunos casos son totalmente opuestos. JAMES FOULER, sostiene que el niño aprende valores y distingue lo que es correcto y lo que es incorrecto desde los tres años.

Los niños aprenden los valores por precepto y por ejemplo. La Dra. JOYCE HOPP de la Universidad de LOMA LINDA, Estados Unidos, ha realizado diversas investigaciones sobre la clasificación de los valores y, sobre todo, de la relación de éstos en la enseñanza. Ella sostiene que los valores y los hábitos son principios que “orienta la vida de los niños si es que lo escogen libremente”. Los niños poseen valores que son el reflejo de sus padres.

Nuestra institución educativa se perfila a promover y practicar una cultura de valores sustentado en principios filosóficos, humanistas y axiológicos, que permita crear un ambiente social de integración a partir de las relaciones cotidianas del actuar individual y colectivo que hagan posible el logro de los objetivos institucionales.

Habiendo comprobado en el diagnóstico que nuestro clima institucional tiene falencias y defectos que es necesario reforzarlos y a la vez superarlos; pretendemos crear un clima de “comportamiento organizacional” a partir de: tolerancia, asertividad, sentido de trabajo en equipo, capacidad de escucha, empatía, solidaridad, respeto y honradez.

La Institución Educativa Integrada N° 0523, opta principios que deben orientarse hacia el cultivo y práctica de la conservación y preservación de nuestros recursos naturales, ambientales y sobre todo la sostenibilidad del desarrollo humano, si verdaderamente queremos una sociedad con bienestar para todos.

-Respeto a la vida humana. -Tolerancia. - Asertividad. - Solidaridad.

-Equidad. - Justicia. - Democracia. - Honradez. - Autoestima.

### **1.3. CARACTERISTICAS Y MANIFESTACIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES:**

En la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, no se evidencia un buen clima organizacional por parte de los que laboran

<sup>1</sup> (2)PALOMINO, Luis: Teoría Básica de la educación – Bases Psicológicas. Pag. 156

en esa, por lo que existe una deficiente práctica de valores que conlleva al incumplimiento de responsabilidades administrativas y académicas por parte de los directivos, docentes, administrativos y estudiantes, lo que inevitablemente afecta la gestión institucional.

Los valores como axiología se han convertido en elemento esencial para la cultura organizacional y el desarrollo de un buen clima organizacional, y por ende la mejora de capacidades de gestión; por lo que la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín debe poner en práctica los valores en busca de mayor eficiencia que permita una cultura organizacional y el cumplimiento de responsabilidades de todo el personal de la institución.

Los resultados cualitativos de la investigación permitirán establecer lineamientos concordantes con el desarrollo y la gestión de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, lo que se expresara en una propuesta de un modelo de desarrollo de una cultura organizacional basada en los valores fundamentales, lo cual constituirá el aporte de la investigación.

La práctica de valores es punto de partida y resultado de un proceso prioritario de la interpretación significativa de la realidad, son el origen del sistema articulado y armónico de los motivos, criterios, normas, modelos, y políticas de organización de vida institucional que la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín debe construir.

La gestión de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín debe asumir explícitamente los valores ético y moral como elementos indudables para el cumplimiento de las funciones. Esto se convierte en el motor del proceso y en aquello que da coherencia y sentido dinamizador a los diversos elementos que configuran su organización. Toda vez que la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín va creciendo en su contexto orgánico, académico, infraestructura, en imagen institucional.

Cumplir las normas adecuadas como un sistema de significado compartido, expresado en valores que comparte la mayoría de los miembros de la organización debe ser desarrollado por la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que sus miembros directivos profesores y estudiantes enfrentan.

La Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, si bien es cierto que tiene una organización establecida, está no muestra una consistencia en su gestión debido más que todo a que no se practica la justicia, se obra con arbitrariedad, no existe equidad, la deslealtad merodea en

todos los ambientes, el descontento cunde en muchas de las oficinas y aulas. La honestidad, es esquivada y la responsabilidad y el comportamiento como conducta no se ajusta a las circunstancias porque muchas veces no se toma conciencia de la importancia de las cosas que se hace ni de las consecuencias que puede tener el no hacerlas como se debe o sencillamente se deja de hacer.

Esta falta de práctica de valores, también afecta a la gestión Institucional de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín. Problemática que le impide lograr sus metas de servicio y de apoyo, en especial, al estudiante y cumplir con su rol de formadora de profesionales en la educación.

#### **1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación se centra en el clima institucional y la práctica de valores de los Directivos, Docentes, Administrativos y Estudiantes para mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, la investigadora trató el problema desde adentro de dicha institución porque es docente de dicha casa de estudio, realizándose la planeación del proceso de las técnicas, tanto para la recolección y análisis de datos, desde una sola dirección con la finalidad de dar respuesta a las aspiraciones (objetivos) de la investigación, acompañado esto por un tratamiento cuantitativo y cualitativo de los datos, siendo por consiguiente mínimo el grado de subjetividad.

Corresponde al tipo de investigación Descriptivo – Correlacional.

Porque está orientada a la solución de un problema de naturaleza práctica mediante la aplicación de un programa taller de práctica de valores para el mejoramiento del clima institucional de la Institución Educativa Integrada N° 0523-“LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI”, con los directivos, docentes, administrativos y estudiantes para mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa.

El diseño de investigación en el presente trabajo utilizado fue: La realidad observable en los investigados a través de encuesta y una guía de entrevista abierta, en las cuales obtuve resultados de información sobre la práctica de valores, modelos existentes y modelo de cultura organizacional que se necesita en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, concluyendo en un programa de capacitación en educación de valores.

La población de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín estuvo constituida por 4 Directivos, 15 Docentes, 8 administrativos y 268 alumnos haciendo un total de 287.

La muestra estuvo constituida por los 4 Directivos, 15 Docentes, 8 administrativos y 268 alumnos haciendo un total de 287, que representan el 93% de la población y por el 100% de los directivos, docentes y administrativos.

Para resolver el presente problema de investigación y lograr los objetivos se aplicó los métodos teóricos: Analítico Sintético. - Mediante el cual se descompondré el todo complejo en sus diferentes partes y cualidades para establecer la unión entre las partes previamente analizadas, y nos posibilitó descubrir las relaciones esenciales y características generales entre ellas. Luego La abstracción. -A través de ella se destacó la propiedad o relación de las cosas y fenómenos, descubriendo el nexo esencial oculto e inasequible al conocimiento empírico. Y el Inductivo. -A partir de los hechos singulares se pasará a proposiciones generales. Y por último el Deductivo. -El trabajo de investigación se apoyó en las aseveraciones y generalizaciones a partir de la cual se realizó demostraciones o inferencias particulares. La inducción y la deducción se complementan entre sí.

Luego a partir de los indicadores se elaboró un cuestionario que se aplicó a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín (elaborando un cuestionario para lograr el grado de valores que practican).

También, a partir de los indicadores se elaboró una guía que se aplicó a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

Y por último a través de una guía de observación que se aplicó a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

Se desarrolló la técnica de gabinete, en la cual se elaboró los instrumentos de recolección de datos, luego se procesó los datos.

De igual manera se desarrolló la técnica de campo para el:

Establecimiento del contacto directo con los directivos.

Establecimiento del contacto directo con los profesores de los diferentes ciclos del nivel educativo.

Establecimiento del contacto directo con los estudiantes de los diferentes ciclos del nivel educativo.

Acopio de la información mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, de la siguiente manera:

A los directivos y docentes se les aplicó una guía de Entrevista abierta, la cual se llevó a cabo en una reunión técnico Pedagógico de docentes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

Asimismo a los alumnos se les aplicó una encuesta, a la gran mayoría al momento que estuvieron en solicitando autorización a los profesores.

Finalmente en el análisis estadístico de los datos; se usó como instrumento de análisis los cuadros simples, así como los gráficos de frecuencia.

Este análisis estadístico se efectuó utilizando el Programa Estadístico Computarizado SPSS que contiene las herramientas tanto de la estadística descriptiva como de la estadística inferencial.

De igual manera la estrategia metodológica usada fue primordialmente de orden cualitativo, a partir de la sistematización de la información teórica y empírica obtenida, diseñamos y aplicamos un programa taller de práctica de valores a los directivos, docentes, administrativos y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

## CAPITULO II

### REFERENCIAS TEORICAS SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ESTUDIANTES PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTIN.

#### 2.1. TEORIAS CIENTIFICAS:

Pueden distinguirse tres sustentos teóricos de nuestra investigación:

**La teoría del Clima organizacional**, cuyo representante es Alexis Goncalves y Robbins Stephen. Clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación de proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

**La Teoria de la Gestion**(Max Weber). La gestión desde el punto de vista de la teoría “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, seguirá ejerciendo su impacto a través del siglo XXI”.

Remontándonos al pasado diríamos que en la antigua Grecia fueron Plantón y Aristóteles los precursores de dos corrientes o enfoques de gestión: el autoritario y el democrático respectivamente. Platón consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. En tanto que Aristóteles considerando al hombre un animal social o político, decía, que deberían participar en la generación de su propio destino.

**La Teoría de los valores** (Axiología) Max Scheller. Estudia la naturaleza de los valores, la posibilidad de su captación y su jerarquización. Los valores representan convicciones básicas de un modo específico de conducta o una finalidad de existencia personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto a una finalidad de existencia conversa. Contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad.

#### 2.1.1. Teoría del clima organizacional.

Hoy en día, el clima organizacional es un tema de gran importancia para todas las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano.



Antes de comenzar a analizar el tema de clima organizacional es conveniente dar una definición, que en pocas palabras englobe el significado de clima organizacional.

Clima organizacional es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación de proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación, éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. El clima organizacional se origina en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel “salubridad”.

## **2.1. 2. Teoría de la gestión**

La gestión desde el punto de vista de la teoría “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, seguirá ejerciendo su impacto a través del siglo XXI”.

Remontándonos al pasado diríamos que en la antigua Grecia fueron Plantón y Aristóteles los precursores de dos corrientes o enfoques de gestión: el autoritario

y el democrático respectivamente. Platón consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. En tanto que Aristóteles considerando al hombre un animal social o político, decía, que deberían participar en la generación de su propio destino.

Los precursores modernos de gestión fueron el sociólogo “Max Weber, quien estudió la organización del trabajo como un fenómeno burocrático. Su aporte estuvo orientado al estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que orienta a ajustar los medios con los fines que ha dado esa organización. Entre los administradores destacan Frederic Taylor y Henri Fayol.

El primero desarrolló la idea de la gestión científica al considerar que la motivación laboral es generada por el interés económico y que el proceso del trabajo puede ser racionalizado por los administradores. Henri Fayol, con su aporte racionaliza la función del trabajo en la dirección. Éstos últimos son considerados los padres de la Escuela Clásica de Administración. Posteriormente, entre los psicólogos sociales, destaca Elton Mayo con sus famosos estudios de las plantas de la General Electric en HAWTHORNE, y sus trabajos contenidos en “Los Problemas Humanos de una Sociedad Industrial” en la que puso énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas. Más tarde, surge la visión sistémica de la organización en que sus funciones como subsistema en la sociedad son las metas. En esta visión destacan TALCOTT PARSONS con su teoría funcionalista de los sistemas y L.VON BERTALANFLY, con la teoría de los sistemas abiertos y N. LUHMAN con la visión autopoética de los sistemas.

Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión, acerca de las motivaciones de las personas en su trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño. Sólo a partir de la 2da mitad del siglo XX la gestión es considerada una disciplina estructurada. Al interior de este campo se distinguen algunas corrientes, como el enfoque casuístico aplicado a partir de las experiencias concretas de gestión educativa predominante en los EE.UU. pero su dificultad de esta corriente en los libros y revistas de los EE.UU., era que en el enfoque empírico los temas de gestión pasaban de un tema a otro sin lograr profundizar en la comprensión de los mecanismos que rigen la situación específica y tampoco construir el sentido de la situación.

Las otras corrientes emergen más del pensamiento teórico y están ligados a los modelos de gestión, tales como el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional.

### **2.1.3. Teoría de los valores (axiología)**

Estudia la naturaleza de los valores, la posibilidad de su captación y su jerarquización. Los valores representan convicciones básicas de un modo específico de conducta o una finalidad de existencia personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto a una finalidad de existencia conversa. Contiene un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido dice

que un modo de conducta o estado final de existencia es importante y el atributo de la intensidad también lo es porque cuando calificamos los valores individuales en términos de intensidad, obtenemos el sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores. Este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a los valores como justicia, libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.

El aporte que brinda esta teoría al desarrollo del presente trabajo de investigación nos permitirá determinar cuan importantes son los valores en el estudio de la cultura organizacional del Instituto Superior Pedagógico Público - Lamas, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen las percepciones de los docentes, coadyuvará a proponer un sistema de valores.

Para la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, febrero de 1996 “La Axiología es la parte de la Filosofía que estudia los valores, con el objeto de formular una teoría que permita explicar la existencia y la vigencia de todo un mundo de producción humana que tiene importancia definitiva para la vida del hombre y su desarrollo histórico social”.

La teoría de los “valores” o “axiología” (werttheorie), tuvo su auge en la segunda mitad del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, especialmente entre las dos guerras mundiales. Surgió como una reacción contra la teoría kantiana, que reconocía tan sólo la sensibilidad y la razón e ignoraba la estimativa, o facultad de apreciar y preferir: el “percibir sentimental” de Scheler, o “l’ordre du coeur de Pascal. Igualmente la teoría de los valores surgió como una reacción contra el positivismo y el neopositivismo, que pretendían dejar de lado toda valoración y daban importancia únicamente al conocimiento positivo y científico.

Para José F. W. LORA Cam . “La axiología como disciplina que supuestamente estudia los valores,...es una disciplina excedente o sobrante,...porque los valores están insertos o problematizados en cada una de las disciplinas filosóficas: lógica, gnoseología, epistemología, ética, estética, antropología filosófica y ateísmo.

Por lo que, según él, no hay necesidad de aceptarla como disciplina autónoma, colocada por encima de todas las otras disciplinas filosóficas; una modalidad de metafilosofía o una concepción del mundo”. ¿Qué nos indica esta forma de pensar? Que la axiología como ciencia o disciplina del valor no es única; ya que existe una axiología marxista y otra burguesa, la misma que apareció con los filósofos idealistas alemanes MAX SCHELER, y NICOLAI HARTMANN.

Max Scheler es uno de los pensadores modernos que más ha destacado en la axiología o filosofía de los valores. Su principal obra se llama ÉTICA y su Filosofía es un análisis de la moral

Para Scheler 22), “Los valores son algo no idéntico a las cosas, ni tampoco a los actos psíquicos (es decir, ni algo objetivo, ni algo subjetivo), ni al

temperamento, ni al carácter. Son cualidades de orden especial, que descansan en sí mismas, que se justifican por sí mismas, son de orden ideal” Los valores para Scheler y Hartmann no son creados o inventados por personas como pensaban Federico Nietzsche y Meinong. Son entes ideales, objetivos y absolutos, existen entre sí y por sí, poseen una esencia propia y una existencia ideal. Los valores son cualidades independientes, no varían con las cosas, son inmutables, porque no, cambian; son absolutos, porque valen por sí mismos, no dependen de nadie para existir, sólo son relativos nuestros conocimientos, no los valores mismos.

Otros filósofos como J. Maritain, y José Ortega y Gasset (23), “sostienen que no existen valores independientes en sí, sino objetos reales e ideales (bienes), que por ser bienes poseen valor y se presentan a las personas invitándoles a su realización”. Los valores son objetos ideales, que no necesitan darse efectivamente en la realidad: Las cosas pueden estar habitadas por un valor, mientras las cosas son pasajeras, los valores son formas eternas, valores eternos. Se fundan no en los hombres ni en sus actos, sino en un espíritu infinito, que parece identificarse con Dios. La expresión “valor” fue empleada originariamente por los economistas para designar el valor de uso o de cambio que poseen las cosas.

Ahora bien, ¿qué son los valores?. V.P.Tugárinov (24), en su obra Teoría de los Valores en el Marxismo, dice, “Es algo que la gente aprecia, sean éstos, objetos o cosas (en el sentido de objetos preciosos, de gran valor), fenómenos de la naturaleza, de la sociedad, conductas humanas o fenómenos de la cultura como el caso de las obras de la técnica o del arte”. Pero esta definición es tautológica, porque la idea se repite de distintas maneras, como si fueran ideas distintas.

Según la escuela axiológica de Max Scheler (25) “el valor es algo distinto del ser, que se capta por una intuición valoral y no por vía sensible ni intelectual”.

La observación que podemos hacer a esta definición es que es idealista objetivo, según el cual los valores son “cualidades independientes e inmutables” que existen prescindiendo de que sean captados o no. Los valores no son relativos a la vida, al hombre, o a la historia, sino absolutos en sí. Son completamente inaccesibles a la razón y sólo se nos revelan en el “percibir sentimental”, es decir, en el preferir, amar, odiar. Por esta concepción, Scheler, nos habla de una “ética material de los valores”. y en la que la esencia del valor está en el más allá, fuera del espacio y el tiempo.

Max Scheler, siguiendo la tradición que parte de Platón a Kant afirma la existencia de valores universales, válidos en todo momento histórico e independientes del sujeto.

V. P. Tugárinov (26) en la misma obra indicada, dice que “los valores son objetos, fenómenos y propiedades necesarias (indispensables, útiles, agradables) a personas de una determinada sociedad, clase o individuo por separado, como medios de satisfacción de sus necesidades e intereses; los

valores son también ideas y estímulos que actúan como normas, objetivos o ideales”.

Por su parte, R. G. KIETJUDÓV (27), define el valor desde el punto de vista sociológico, como “...la propiedad social de las cosas y fenómenos del mundo objetivo que sirve para satisfacer las necesidades humanas y que ha surgido como resultado de la práctica productiva y social de la sociedad humana”.

Los valores son productos humanos como cualquiera de las creaciones culturales. Los valores se han generado por la interacción social, se conservan y se modifican por la acción del hombre; significa esto que si no existiera la sociedad y la persona que valora tampoco habría el problema del valor.

Los valores constituyen uno de los componentes ideológicos centrales de la sociedad. Su aprendizaje tiene lugar por la imposición del sistema total, de ahí que la naturaleza ideológica de la educación, nunca le abandonará.

Los grupos primarios, son los lugares de instalación o introyección valorativa; quienes aprenden sus valores no discuten sus vigencias, ni los ponen en tela de juicio, sino aceptan por la fuerza grupal, el condicionamiento y la imitación. A ello se suma la acción ideológica de los medios de comunicación, nunca neutrales, jamás inmaculados que fungiendo objetividad e imparcialidad son portadores solapados de mensajes y significados de los grandes intereses dominantes.

Las organizaciones oficiales o aparatos ideológicos del Estado como lo llama ALTHUSSER, como la familia, la escuela, los docentes, la iglesia, los partidos políticos, etc., no hacen sino convalidar la transmisión y la imposición de valores que a nivel de grupos, las clases y relaciones de dominación-dominados han fomentado; y son formulados explícitamente y elevados a la categoría de fines legales de la educación.

El tema del valor en educación, no puede dejar de darse, más por el contrario merece un trato adecuado.

## **2.2. BASES CONCEPTUALES:**

### **2.2.1. Clima organizacional: concepto.**

Según Alexis Goncalves, Clima Organizacional viene a ser “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”. En esta definición el comportamiento del trabajador no resulta de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que tiene el trabajador de estos factores. Pero estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Por esta razón se dice que el clima organizacional refleja la interacción existente entre características personales y organizacionales.

Para Robbins Stephen, Clima Organizacional es el “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”. Como podemos ver, esta definición defiere de la de

Goncalves, al considerar el ambiente como fuerza externa que ejerce presión sobre el desempeño organizacional.

### **2.2.2. Características del clima organizacional.**

El clima organizacional se caracteriza por:

- Poseer un medio ambiente de trabajo.
- Las percepciones directas o indirectas de los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El comportamiento laboral.
- Los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El tiempo relativamente permanente.
- Un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **2.2.3. Elementos del clima organizacional**

Los elementos del clima organizacional, son entre otras las siguientes:

- a) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización.
- b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos. Cohesión, normas, papeles.
- c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- e) La estructura en sus macro y microdimensiones.
- f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneraciones, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos elementos determinan el rendimiento del personal en función del alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión, desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y ausentismo.

### **2.2.4. Escalas del clima organizacional**

Según Litwin y Stinger, las escalas del clima organizacional son:

1º.- ESTRUCTURA: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización ponga énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2º.- RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT): Es la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionados a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3º.- RECOMPENSA: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4º.- DESAFÍO: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5º.- RELACIONES: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6º.- COOPERACIÓN: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7º.- ESTÁNDARES: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8º.- CONFLICTO: Es el sentimiento en que los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan oír opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9º.- IDENTIDAD: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Otros autores sugieren que se puede medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

- 1.- Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
- 2.- Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
- 3.- Actitudes hacia el contenido del puesto.
- 4.- Actitudes hacia la supervisión.
- 5.- Actitudes hacia las recompensas financieras.
- 6.- Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
- 7.- Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

### **2.2.5. Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional en la administración de la empresa es importante, porque permite:

- Reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales (homogeneizadores, universalistas y lineales) con la finalidad de mejorar la marcha de la empresa y por ende de la sociedad.
- Utilizar la convergencia multidisciplinaria en conocimientos y metodología de Sociología, Antropología y Psicología en provecho de los estudios organizacionales.
- Crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales del país y de las estrategias de desarrollo para lograr la productividad y la calidad desde una perspectiva integral y desechar así la idea de que somos un país (continente) productor de mano de obra barata.
- Elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social para la construcción de una comunidad latinoamericana moderna en momentos de crisis y cuestionamientos de la modernidad occidental.
- Empezar estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen como expresión de la cultura que representan para descubrir que factores han contribuido a su éxito y hasta donde es posible su recreación en otros espacios y tiempos.
- Estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes.
- Revisar la estructura social existente y la creación de modelos y realidades organizacionales de complementariedad y colaboración conjunta, que promueva una cultura emergente ante un sistema social, económico y cultural altamente dominador y depredador del hábitat.
- Cuestionar la operación y los resultados organizacionales de las empresas que surgieron bajo parámetros de la gestión funcional, positivista y racional, por ser inadecuados para el desarrollo integral de los mismos

### **2.2.6. Breve historia de la gestión educativa**

La gestión educativa es una disciplina que apenas tienen 45 años de existencia. Apareció en los años 60 en los EE.UU., en los 70 en Reino Unido y en los 80 en América Latina, por lo que tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración.

La gestión educativa no es una disciplina puramente teórica sino también aplicada de los principios generales de la gestión y de la educación en la que la dimensión política está inscrita en su práctica.



En nuestros tiempos, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas.

Entonces para” comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario:

- 1º Conocer los planteamientos teóricos existentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y
- 2º Entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas”.

### **2.2.7. Definición del término gestión**

Hay distintas maneras de concebir la gestión, según sea el objeto de estudio y los procesos involucrados. En ese sentido, la gestión trata de la acción humana. La gestión es la que tiene ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y la interacción entre personas.

La gestión desde el punto de vista de la movilización de recursos es “la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada”. Dicho de otro modo, es “la capacidad de articular los recursos de que se disponen para lograr lo que se desea”.

La gestión desde el punto de vista de la supervivencia de una organización desde sus procesos, es “la generación y manutención de recursos y procesos en una organización para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.

Desde la perspectiva centrada en la interacción de los miembros de una organización, la gestión toma distintas definiciones. En esta perspectiva las personas actúan en función de la representación que ellos tienen del contexto en el cual operan. Por ejemplo, AGRYSS y SCHON (1978) dicen que “la acción en una organización es una acción deliberada, es decir con conocimiento, que refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera”. De ahí que podamos decir que gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”

El otro enfoque es el lingüístico, por el cual las personas se movilizan mediante compromisos adquiridos en la conversación. En este sentido la gestión es “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Desde el punto de vista de los procesos, la gestión está vinculada al aprendizaje. En ese sentido uno de los artículos que más impacto ha tenido en la reflexión acerca de estas materias fue publicado en 1988 en el HARVARD BUSINESS REVIEW por ARIE de GEUS intitulado

“Planning as learning”. En él, la gestión es concebida como “un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”. En esta misma línea, PETER SENGE, en la Quinta Disciplina, define el aprendizaje como “el proceso de expansión de las capacidades de lograr lo que deseamos lograr”. El aprendizaje visto así, es no sólo una elaboración personal, sino que se constituye y se verifica en la acción. Por lo tanto, la gestión de una organización concebida como proceso de aprendizaje continuo es un proceso de aprendizaje orientado a la supervivencia de una organización mediante una articulación constante con el entorno o el contexto.

Como podemos notar, en las distintas visiones de la gestión educativa, está el tema de aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones y las representaciones mentales.

Además, de las distintas visiones de gestión, es conveniente aclarar los conceptos de gestión y administración educativa. En USA el término usado con mayor frecuencia es el de “administración”. De ahí que en las carreras universitarias y revistas especializadas sea utilizado dicho término, por ejemplo en *The Educational Administration Journal* (la revista de Administración educacional). En cambio en Inglaterra el término utilizado es el de “management” o gestión. De ahí que los cursos universitarios al respecto sean de gestión educacional.

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración al de la gestión. Hasta fines de los años 80 existieron en régimen de sistemas educativos centralizados dos corrientes cercanos al de gestión: por una parte el de Planificación en donde existían sujetos encargados de planificar y por otra la administración en donde habían sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes. Esta práctica ha sido superada por el proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

El término gestión es más genérico que administración. Por eso, las personas que tienen la responsabilidad de conducir o dirigir una institución, una empresa tienen que planificar y ejecutar el plan. Un ejemplo claro de lo que afirmamos, lo realizan los directores de las instituciones educativas, que para ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de ejecución del plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan; ya que el plan es sólo una orientación y no una instrucción de ejecución. En toda organización como las escuelas existe el contexto interno y externo. El contexto externo está constituido por los padres o apoderados, las otras organizaciones sociales, la economía que en torna a las escuelas, el sistema legal, el cultural o el político. Y el contexto interno lo constituyen los alumnos, docentes, técnicos, auxiliares, Directivos, etc. En tal sentido la gestión educativa

viene a ser la gestión del entorno interno orientado a lograr los objetivos de la institución educativa, cuál es, la formación de los seres humanos (alumnos).

#### **2.2.8. Modelos de gestión**

Los modelos de gestión pueden ser: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de responder a las limitaciones que presenta el o los modelos anteriores, con la aclaración de que ninguno invalida a ninguno y mas bien representa un avance respecto al otro, generando una acumulación teórica e instrumental. Tal como ocurre por ejemplo en Física con el modelo newtoniano que es válido en cierta medida pero es limitado en sus explicaciones al ser confrontado con el modelo cuántico, lo que significa que cada modelo tiene su ámbito de efectividad.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los setenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión “normativa”. Iniciándose en esta época los planes nacionales de desarrollo y consiguientemente los planes nacionales de desarrollo educativo, bajo la influencia preponderante de la OCDE, y CEPAL, y en particular de Jorge Ahumada en el ILPES.

LA VISIÓN NORMATIVA se constituye en un esfuerzo de introducir la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. La visión normativa se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consiguiente programación.

La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva, el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consiste en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacia el futuro.

Este modelo es la expresión del modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción. Desde el punto de vista cultural, esta visión se relaciona muy bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

EN LA VISIÓN PROSPECTIVA, el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Pero, al mismo tiempo se concibe múltiples escenarios del futuro, se está diciendo que el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Como podemos observar, se ha pasado de un futuro único y cierto, a un futuro múltiple e incierto

El representante más visible de la planificación con “criterio prospectivo”, es MICHEL GODET, que formalizó el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Desde mediados de los setenta, la visión de alternativas posibles se refuerza, con el inicio de estudios comparativos y de programas regionales, como por ejemplo el PREDE asociados a la OEA o el Proyecto Principal de Educación asociados con la UNESCO. En estos proyectos los planificadores tuvieron la posibilidad de encontrarse, comparar posturas, modelos, estrategias y resultados. Es, interesante notar en este período los resultados de la investigación ligados a la planificación.

Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio costo-beneficio.

Los principales teóricos de la idea de la estrategia fueron: ACKOFF, ANSOFF, PORTER y STEINER. Según, ellos la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización: humanos, técnicos, materiales y financieros (ANSOFF). Con la crisis de los años ochenta se acentúa la tendencia de vincular las consideraciones económicas a la planificación y la gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los setenta. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían convertido las unidades de planificación debido al recorte de presupuesto. El enfoque de gestión estratégico permitió que las organizaciones tengan presencia y permanencia en un contexto cambiante. Pero, fue sólo a inicios de los años noventa que se empezó a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación.

En términos teóricos, CARLOS MATUS, introdujo a la planificación estratégica la dimensión situacional, o de la viabilidad de las políticas: técnica, económica, organizativa e institucional. Para MATUS, una situación es donde está situado algo. Ese algo es el actor y la acción. Acción y situación conforman un sistema complejo con el actor. La realidad adquiere carácter de situación con relación al actor y a la acción de éste. Por eso, una realidad es al mismo tiempo muchas situaciones, dependiendo de cómo está situado el actor y cuál es su situación. Por lo que en una realidad se plantean muchas viabilidades. De ahí que a inicios de los noventa predominaba el criterio de buscar acuerdos, consensos como criterio de gestión de los sistemas educativos.

En términos operativos, con la gestión estratégica se inicia un triple desplazamiento:

- 1º La escasez de recursos hace de la planificación, un ejercicio de técnica presupuestaria.
- 2º La existencia de una preocupación por conducir la política del proceso, a través de la concertación.
- 3º La fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en

acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras.

En el objetivo de la gestión se determinan otras unidades de gestión caracterizados por tener la competencia de determinar sus propios objetivos y asignación de recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización educativa.

EL MODELO DE LA CALIDAD TOTAL surgió con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, centrándose desde entonces la atención por conocer sus causas. Los teóricos que inspiraron cambios en la organización del trabajo en Japón fueron los americanos EDWARD DEMING y JOSEPH JURÁN, quienes en la década del cincuenta, propusieron la filosofía de la calidad en la organización del trabajo. Ante tal hecho la preocupación por la calidad educativa se traslada a los EE.UU. en la década de los ochenta y en Latinoamérica a inicios del noventa.

La visión de la calidad al interior de la organización implica planificar, controlar y mejorar continuamente los procesos, siendo así, sus componentes centrales son por una parte los usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de los distintos procesos y la reducción de los márgenes de errores y por otra la preocupación de generar compromisos de calidad.

En educación el tema de calidad genera dos hechos de importancia: por una parte la existencia del usuario con derecho a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades y por otra, la preocupación por el resultado del proceso educativo, para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad.

Lo que busca la gestión de la calidad total en educación es mejorar los procesos educativos, disminuir la burocracia, disminuir los costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Pero, para lograr esto es necesario que los trabajadores participen.

Los principales exponentes de los principios de calidad son Joseph Juran, Edgard Deming, Phillips Crosby y Peter Senge.

En la 2da mitad de los 90 prevaleció en las prácticas de la gestión de los sistema educativos la perspectiva estratégica clásica combinada con la perspectiva de la calidad total.

Para la perspectiva de la Reingeniería los contextos son cambiantes en el marco de la competencia global. En esta perspectiva existen tres aspectos de cambio:

El Primer Aspecto de Cambio es el cualitativo.

El Segundo Aspecto de Cambio es la apertura del sistema con mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación.

El Tercer Aspecto de cambio es el cambio mismo en los valores y la manera de ver el mundo.

En esta visión la calidad total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. A diferencia de la calidad total, que es un proceso evolutivo incremental, la reingeniería es una reconceptualización fundacional, es rediseño radical del proceso, es cambio radical. Sus principales exponentes son Michael Hammer y J. Champy.

Para la Perspectiva Comunicacional la organización existe como “redes comunicacionales”... orientados por el manejo de los actos del habla. Como dice Humberto Maturana, el lenguaje aparece aquí, como “la coordinación de la coordinación de acciones”. Representantes de esta perspectiva, son los filósofos del lenguaje como J. Austin y John Searle, Nietzsche, Heidegger y Foucault entre otros.

En esta perspectiva, el gestor es considerado un coordinador de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. En este sentido los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales, vale decir, el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

#### **2.2.9. Problemas de gestión educativa en América latina**

Entre los principales problemas de la gestión educativa, tenemos:

El primer problema es “la ausencia de la dimensión educación en la gestión educativa”. ¿Por qué razón? Porque la dimensión educativa (las escuelas y su quehacer) aparecen sólo como un soporte y no como un elemento que tiene que ver con alterar la construcción de la práctica de gestión. En la teoría de la gestión los procesos que llevan a la producción del producto se formaliza a través de ciertas funciones básicas como de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios.

En este planteamiento,...los principios generales de la gestión pueden ser aplicados sin alteraciones sustanciales. Pero es difícil, porque no es fácil definir y ponerse de acuerdo acerca de si efectivamente hay un producto de la educación, y si lo hubiera, es difícil ponerse de acuerdo acerca de cuál sería ese producto de la educación. Obviamente ese producto son los alumnos.

El impulso que recibió el sector educativo y la educación dentro de las estrategias nacionales de desarrollo en la década de los noventa, fue dejando de lado por las restricciones y condicionamientos de la educación a la gestión.

El segundo problema es “la tensión conceptual y valórica producto de la reconceptualización de la educación desde la economía”. Los conceptos de eficiencia, eficacia, evaluación, productividad, competitividad, incentivos, etc., que dominaron en la última década en la reflexión de la política educativa, tienen su raíz en la economía. Lo mismo que la orientación valórica de las políticas.

En este contexto la introducción de las categorías y el lenguaje económico en la educación ha sido muy rápida, sin mayores resistencias a utilizarlas por los docentes aunque no los entiendan bien. Siendo una de las consecuencias de la reconceptualización de la educación el establecimiento de un sistema con mundos paralelos y superpuestos entre la política y la práctica.

El tercer problema es el de la distinción de “una tensión entre paradigmas concurrentes”. Por una parte se encuentra el paradigma de la construcción del mundo con una visión técnico-lineal- racionalista de tipo A y por otra el de la construcción del mundo con una visión emotivo- no lineal- holístico de tipo B.

La importancia de este paradigma es determinar con precisión el “producto” de la educación o rendimiento del sistema...y a partir de ello, alinear procesos para mejorar la productividad (eficiencia) y el producto (eficacia). Con esta confianza se han desarrollado los sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación...Por esta capacidad de medir el producto de la educación,... estos sistemas se están transformando en el principal instrumento de gestión.

El cuarto problema es “la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala” o unidad organizativa de la gestión. Simplificando el problema podemos distinguir dos niveles de organización: A nivel de sistema y a nivel de escuela, o a nivel macro y a nivel micro. En donde los intereses y objetivos de los niveles macro y los del nivel micro son divergentes. ¿Por qué razón?. Porque, mientras los sistemas de educación en América Latina se caracterizan por ser a la vez de descentralización y de centralización tienen sus propios objetivos económicos, políticos, sociales, culturales y de globalización; los de gestión a pesar de estar contenida en el sistema, también tienen lo suyo, como los aprendizajes de los alumnos (pedagogía).

El quinto problema está referido a “la cuestión de la contabilidad social”. Este tema está también enmarcado en el de la descentralización. Pero en la historia de la descentralización en los sistemas educativos de América Latina se hace poca referencia al tema de la centralización que la acompaña. La centralización tiene tres raíces diferentes: La primera es de la tradición centralista en donde la cultura educativa mantiene una actitud verticalista. La segunda tiene su origen en la descentralización iniciada por los regímenes dictatoriales de Argentina y Brasil, so pretexto de desvincular su responsabilidad social de la educación, y en Chile, el régimen militar, procedió a desconcentrar el sistema, es decir, que

mantuvo el control desde el aparato del centro. La tercera raíz está en la visión democratizadora de la descentralización en los regímenes democráticos.

En los procesos de la descentralización democrática, se produce una redistribución del poder hacia instancias administrativas más pequeñas. En donde el resultado inicial fue la pérdida de poder a nivel central. Lo que trajo como consecuencias un desequilibrio de poder al interior del sistema. Esta situación estimuló la necesidad de generar un contra poder a nivel central. La tesis sería que sólo una situación de equilibrio dinámico de poderes podría provocar una sinergia en el sistema.

Una de las características de los procesos de descentralización es sacar del nivel central la responsabilidad de la gestión de las escuelas. La autoridad sobre las escuelas no está en los ministerios sino en la sociedad civil a quien le transfiere el poder mediante la entrega de información sobre el resultado de las escuelas. Y para resolver el problema de vacío de poder opta por crear instrumentos de poder de gestión a nivel central, como los sistema de evaluación, siendo una de sus funciones el de producir y entregar informaciones o rendición de cuentas a la ciudadanía.

El sexto problema tiene que ver con el “desfase entre la formación en la gestión y las demandas de la política educativa”. En la cultura de la tradición pedagógica no ha habido lugar para el desarrollo de competencias de gestión. Lo que ha habido es una administración de mantención de los procesos en una escuela. Ahora que se pide más iniciativas al nivel de la escuela, la tarea de administración se ha convertido en una difícil gestión. Para afrontar esta nueva demanda se ha desarrollado una industria de formación en el ámbito de la gestión. En la mayoría de países la capacitación en gestión ha sido muy demandada. Sin embargo, esta capacitación ha sido criticada por ser excesivamente academicista y orientado a los directores de escuelas, descuidando a los niveles centrales, los intermedios del sistema o los del aula. Lo primero implica una orientación de tipo cognitivo en vez del desarrollo de competencias y del desarrollo de innovaciones. Lo segundo implica desatender los estratos intermedios que por lo general son docentes que han sido promovidos a esas instancias de gestión sin contar con la formación adecuada para ello.

El séptimo problema es “la ausencia de investigación adecuada” sobre los modelos de gestión educativa para ver su factibilidad, sus ventajas y desventajas en función de los contextos y los objetivos educativos. Como señala Busch (1995) “como ciencia aplicada, la investigación sobre los modelos es que si sirven o no a una mejor práctica de gestión y de qué manera lo hacen”.

El octavo problema está referido a la tensión que emerge entre “la visión autoritaria” y “la visión democrática” de la gestión. La gestión autoritaria está asociado a la gestión por resultados mientras que la democrática



está asociado a la gestión de recursos humanos. La gestión autoritaria tiende a focalizar su atención en los resultados a corto plazo, con la intención de que estos se mejoren. La gestión democrática se preocupa por los recursos humanos y su participación en la gestión. En esta perspectiva se enfatizan las dimensiones del liderazgo en su versión del “coaching”, el desarrollo de las capacidades de las personas miembros y los aspectos relativos al clima de la organización. La escuela es de un alto componente en conocimientos. Todas estas dimensiones se relacionan con mejoras a largo plazo. Estas tensiones tienen su origen en las visiones platónicas y aristotélicas, en donde la creencia que para que los seres humanos realicen “actos de virtud” es necesario que predomine un criterio autoritario y verticalista.

En conclusión diríamos que el desarrollo de la gestión educativa se encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales. En este contexto se ha delineado una concurrencia de paradigmas llamados de tipo A o del tipo B, que representan el primero una visión tecno-linear-racionalista y la segunda una visión emotivo-no linear holístico. Tanto del primero como del segundo se desprenden modelos, enfoques y prácticas de gestión. En la actualidad pareciera predominar el enfoque de tipo A en la gestión educativa de la región. Sin embargo las prácticas innovadoras desarrolladas en las industrias con buenos resultados y alto componente en conocimiento pareciera indicar que las prácticas de tipo B son más adecuadas. Las innovaciones educativas tanto a nivel teoría como práctica, no son aquellas que ponen énfasis en los recursos sino en las prácticas en ámbitos como la educación popular y la educación en el contexto de riesgo, que se sustentan en la interacción comunicacional y las visiones compartidas.

Como podemos ver nos encontramos ante caminos alternativos. Por una parte, estamos dentro de un paradigma tecno-linear racionalista que nos conduce hacia una práctica de gestión educativa orientado hacia la eficiencia y por otra, en un camino más amplio, más político y valórico donde se encuentran las preguntas relativas al sentido de la gestión educativa.

Entonces, ¿cómo orientar nuestra reflexión en la disciplina?

En primer lugar, profundizando el debate teórico para mejorar el conocimiento de las teorías, debatirlas y desarrollarlas. Buscando equilibrios entre los aportes de las escuelas de pensamiento ligadas al tipo A con aquellas del tipo B.

En segundo lugar, las hipótesis deberían ser transformadas en preguntas que deben ser respondidas por la investigación empírica. En esto es conveniente distinguir entre la gestión del sistema y la gestión de las escuelas, teniendo en cuenta que las organizaciones educativas no existen en el vacío sino en contextos externos e internos. Debemos entonces preguntarnos y observar cuál modelo, cuál enfoque es útil, cuál de ellos favorece el aprendizaje de los alumnos y cuáles generan

aprendizajes más adecuados para vivir, no en el mundo del pasado sino en el que emerge.

En tercer lugar es necesario desarrollar la dimensión pedagógica en la gestión educativa, sin que ella no se limite a la administración de los recursos sino abarque también el liderazgo pedagógico.

#### **2.2.10. Objetivos de la gestión educativa**

Según la Ley General de Educación No 28044, Art.64, "Son objetivos de la gestión educativa contribuir a:

- a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.
- b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiaridad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.
- c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.
- d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzcan a la excelencia educativa.
- e) Desarrollar liderazgo democrático.
- f) Colocar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.
- g) Promover la activa participación de la comunidad.
- h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.
- i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
- j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.
- k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

#### **2.2.11. El director y la gestión educativa**

De conformidad a la Ley General Educación No 28044, Art. 55 (14), "El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Su nombramiento es por concurso público. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68º de la presente ley.
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.
- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.

- d) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

#### **2.2.12. El docente en la gestión educativa**

La Ley General de Educación No 28044, Art. 56, dice que, “El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencias en la comunidad educativa que integra.
- b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por la ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones provisionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.
- d) Participar en los programas de capacitación y de actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.
- f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica”.

Con ROOSI QUIROZ, Elías Jesús, sostenemos que educador o profesor es un “coagente del proceso educativo. De su capacidad, compromiso, ejemplo y acción depende que los educandos logren en gran parte, los objetivos y fines educacionales.

El éxito o fracaso de la aplicación de cualquier modelo educativo se encuentra estrechamente ligado a su participación. Puede ser agente de adaptación y conservación del STATU QUO o agente y líder del cambio social”.

### **2.2.13. Niveles de formación docente**

Según la Ley General de Educación No 28044, Arts. 36º y 37º , establece que los niveles de formación docente son dos:

1º El Nivel de Formación Inicial.- La que se desarrolla en Instituciones de Educación Superior debidamente autorizadas y acreditadas, de acuerdo a la normatividad de la materia. Contempla entre otras, la formación para la atención a la diversidad, la interculturalidad y el bilingüismo.

2º El Nivel de Formación Continua.- Es la que se desarrolla con profesores que laboran en las Instituciones Educativas de la EBR. Teniendo en cuenta la Política Pedagógica Nacional. Así como normas nacionales y regionales, la diversidad, la interculturalidad y el bilingüismo. Se realiza en instituciones autorizadas y con diversas modalidades atendiendo a su especialidad y a la necesidad del servicio. Los programas organizados por el Ministerio de Educación, las DRE y las UGEL son gratuitos.

### **2.2.14. Perfil profesional del docente**

Para Luís Fernando Vargas Tarrillo, el perfil profesional del docente está referido “a las características sociales que el docente al egresar de las universidades o institutos pedagógicos debe poseer, tales como:

- a. Reflexivo, crítico, autocrítico frente a su realidad educativa y social.
- b. Científico, creativo, capaz de aportar alternativas de solución.
- c. Poseedor de una clara y objetiva conciencia de su realidad social, para comprenderla y poner en práctica una educación auténtica.
- d. Capaz de comprender que la educación es una actividad con carácter clasista, pues su rol de formar a los hombres debe responder a una acción concreta u objetiva, de tal manera que los hombres sean formados para ser actores de su propio destino y de los demás.
- e. Orientador, promotor social, democrático en su práctica social, específicamente educativa.
- f. Tener capacidad crítica y autocrítica que le permita rectificarse y desarrollarse como profesional.
- g. Poner en práctica métodos y técnicas dinámicas para ser aplicados en el desarrollo comunal.
- h. Integrarse a la comunidad y participar en la detección de problemas socioeconómicos y desarrollar acciones de solución en relación a sus necesidades.
- i. Planificar programas, ejecutar y evaluar acciones de promoción educativa comunal.
- j. Tomar conciencia de la realidad cultural de la región y del país para incorporarla en la acción educativa y así aperturar la identidad nacional”.

### **2.2.15. Deberes y derechos de los docentes**

Los profesores al servicio del Estado de conformidad al (19)” Art.13º, Capítulo IV de los Derechos y Deberes de la Ley del profesorado No 24029 y su modificatoria Ley No 25212, tienen derecho a:

- a) Estabilidad laboral en la plaza, nivel, cargo, lugar y centro de trabajo;
- b) Percibir una remuneración justa, acorde con su elevada misión y con su condición profesional, dicha remuneración es reajutable con el costo de vida, que no será menor al índice de precios al consumidor de la provincia de Lima. Asimismo tienen derecho a los aumentos generales y bonificaciones que el Estado otorga a los demás servidores públicos;
- c) Participar en la formación, ejecución y evaluación de los planes de trabajo de su centro de trabajo;
- d) Realizar sus funciones en forma creativa dentro del marco de la organización institucional;
- e) Recibir del Estado apoyo permanente para su capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional; según sea el caso, mediante licencias con goce de haber, de acuerdo a los Arts. 54º y 55º del Reglamento de la Ley del Profesorado ( D.S. No 19-90-ED).
- f) Gozar de vacaciones; 60 días anuales para los del área docencia y de 30 días para los del área administrativa. De 10 días calendario en las vacaciones de medio año sólo para los del área docencia, de conformidad a los Arts. 46º y 47º del Reglamento en referencia.
- g) Ser informado periódicamente del estado de su evaluación profesional;
- h) Ascensos y reasignaciones de acuerdo con el Escalafón, en estricto orden de capacidad y méritos;
- i) Licencias con goce de haber hasta por 90 días por maternidad y hasta un año o año y medio por enfermedad o accidente común en el curso de tres años calendario; y se prorroga durante el tiempo que dure la enfermedad (tuberculosis, enajenación mental, enfermedad profesional, insuficiencia inmunológica adquirida, neoplasia maligna , etc.), hasta que se declare la incapacidad física o mental debidamente comprobada; por siniestros hasta 60 días calendario; hasta 8 días por fallecimiento de cónyuge, padres, hijos y hermanos, si el deceso se produjera en la provincia donde presta servicios el profesor y hasta 15 días si el deceso se produjera en provincia distinta al de su centro de trabajo, de conformidad a los Arts. 48º, 49º, 50º, 52º y 53º del Reglamento de la Ley del Profesorado. Sin goce de haber por motivos particulares hasta por un año, computados a partir del inicio de la licencia dentro del periodo de cinco años. Por estudios de especialización sin intervención del Ministerio de Educación o post-grado hasta por dos años. Por desempeño de funciones públicas durante el tiempo que dure las funciones y por enfermedad grave del cónyuge, hijos, padres y hermanos hasta un máximo de seis meses, de conformidad al Art. 63 del Reglamento indicado.
- j) Respeto a los procedimientos legales y administrativos en la aplicación de sanciones;
- k) Gozar del 50% de descuento en las tarifas de los servicios de los transportes y hotelería del Estado y en los espectáculos públicos de carácter cultural del mismo;
- l) Reconocimiento por parte del Estado, la comunidad y los padres de familia, de sus méritos en la labor educativa;

- m) Ser considerado, en forma prioritaria en estricto orden de capacidad y méritos en los convenios de intercambio educativo;
- n) Reconocimiento de oficio, por parte del Estado o la Seguridad Social del tiempo de servicios para los goces y los beneficios correspondientes, según su régimen legal;
- o) Reconocimiento para los mismos efectos del tiempo de servicio interrumpidos por motivos políticos o sindicales, según el caso;
- p) Libre asociación y sindicalización;
- q) Laborar en locales y condiciones de seguridad y salubridad;
- r) Seguridad social y familiar;
- s) Ser sujeto de crédito preferencial con aval del Estado y a través del Ministerio de Educación.
- t) Recibir un adelanto del 50% de la remuneración compensatoria por los años de servicios, a partir de los doce años y medio para las mujeres y de los quince años para los varones, prestados al momento de solicitarlo;
- u) Reingresar al servicio, siempre que no haya alcanzado la edad jubilatoria y que no exista impedimento legal;
- v) Recibir apoyo prioritario del Estado para fines de vivienda propia.
- w) Los profesores de centros y programas de gestión no estatal gozan de acuerdo con el régimen laboral de la actividad privada, de los derechos antes enumerados con excepción de los señalados en los incisos h), i), r) de este artículo”.
- x) Texto actualizado por Ley No 25212 de 19.05-90.
- y) De acuerdo al Art. 14º de la Ley indicada, son deberes de los profesores los siguientes:
- z) Desempeñar su función educativa con dignidad y eficiencia, y con lealtad a la Constitución, a las leyes, y a los fines del centro educativo donde sirven;
- aa) Orientar al educando con respeto de su libertad, y cooperar con sus padres y con la dirección del centro educativo a su formación integral, evaluar permanentemente este proceso y proponer las acciones correspondientes para asegurar los mejores resultados;
- bb) Respetar los valores cívicos y sociales de la comunidad y participar en su desarrollo cultural, cívico y patriótico;
- cc) Velar por el mantenimiento adecuado del local, instalaciones y equipamiento del centro educativo y promover su mejora, y
- dd) Abstenerse de realizar en el centro de su trabajo actividades que contravengan los fines y objetivos de la institución educativa.
- ee) No incurrir en actos de hostigamiento sexual, conforme a la ley sobre la materia”. Este último adicionado por la 3ra Disposición Final y Complementaria de la Ley No 27942/ Publ. 27-02-03.

## **2.2.16. La teoría de los valores**

Para la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, febrero de 1996 “La Axiología es la parte de la Filosofía que estudia los valores, con el objeto de formular una teoría que permita explicar la existencia y la vigencia de todo un mundo de producción humana que tiene importancia definitiva para la vida del hombre y su desarrollo histórico social”.

La teoría de los “valores” o “axiología” (werttheorie), tuvo su auge en la segunda mitad del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, especialmente entre las dos guerras mundiales. Surgió como una reacción contra la teoría kantiana, que reconocía tan sólo la sensibilidad y la razón e ignoraba la estimativa, o facultad de apreciar y preferir: el “percibir sentimental” de Scheler, o “l’ordre du coeur de Pascal. Igualmente la teoría de los valores surgió como una reacción contra el positivismo y el neopositivismo, que pretendían dejar de lado toda valoración y daban importancia únicamente al conocimiento positivo y científico.

Para José F. W. LORA Cam . “La axiología como disciplina que supuestamente estudia los valores,...es una disciplina excedente o sobrante,...porque los valores están insertos o problematizados en cada una de las disciplinas filosóficas: lógica, gnoseología, epistemología, ética, estética, antropología filosófica y ateísmo.

Por lo que, según él, no hay necesidad de aceptarla como disciplina autónoma, colocada por encima de todas las otras disciplinas filosóficas; una modalidad de metafilosofía o una concepción del mundo”. ¿Qué nos indica esta forma de pensar? Que la axiología como ciencia o disciplina del valor no es única; ya que existe una axiología marxista y otra burguesa, la misma que apareció con los filósofos idealistas alemanes MAX SCHELER, y NICOLAI HARTMANN.

Max Scheler es uno de los pensadores modernos que más ha destacado en la axiología o filosofía de los valores. Su principal obra se llama ÉTICA y su Filosofía es un análisis de la moral Para Scheler , “Los valores son algo no idéntico a las cosas, ni tampoco a los actos psíquicos (es decir, ni algo objetivo, ni algo subjetivo), ni al temperamento, ni al carácter. Son cualidades de orden especial, que descansan en sí mismas, que se justifican por sí mismas, son de orden ideal” Los valores para Scheler y Hartmann no son creados o inventados por personas como pensaban Federico Nietzsche y Meinong. Son entes ideales, objetivos y absolutos, existen entre sí y por sí, poseen una esencia propia y una existencia ideal. Los valores son cualidades independientes, no varían con las cosas, son inmutables, porque no, cambian; son absolutos, porque valen por si mismos, no dependen de nadie para existir, sólo son relativos nuestros conocimientos, no los valores mismos.

Según la escuela axiológica de Max Scheler “el valor es algo distinto del ser, que se capta por una intuición valorar y no por vía sensible ni intelectual”.

La observación que podemos hacer a esta definición es que es idealista objetivo, según el cual los valores son “cualidades independientes e inmutables” que existen prescindiendo de que sean captados o no. Los valores no son relativos a la vida, al hombre, o a la historia, sino absolutos en sí. Son completamente inaccesibles a la razón y sólo se nos revelan en el “percibir sentimental”, es decir, en el preferir, amar, odiar. Por esta

concepción, Scheler, nos habla de una “ética material de los valores”. y en la que la esencia del valor está en el más allá, fuera del espacio y el tiempo.

Max Scheler, siguiendo la tradición que parte de Platón a Kant afirma la existencia de valores universales, válidos en todo momento histórico e independientes del sujeto.

Las organizaciones oficiales o aparatos ideológicos del Estado como lo llama ALTHUSSER, como la familia, la escuela, los docentes, la iglesia, los partidos políticos, etc., no hacen sino convalidar la transmisión y la imposición de valores que a nivel de grupos, las clases y relaciones de dominación-dominados han fomentado; y son formulados explícitamente y elevados a la categoría de fines legales de la educación.

El tema del valor en educación, no puede dejar de darse, más por el contrario merece un trato adecuado.

### **2.2.17. Naturaleza del valor**

Para los ideólogos de la axiología burguesa como los sociólogos no existe la naturaleza social de los valores, niegan la existencia real de las propiedades del valor en el objeto, afirmando que lo bueno y lo bello son simplemente expresión de nuestra actitud subjetiva frente al objeto estimado.

Por su parte, los idealistas objetivos consideran el valor como la esencia sobrenatural perteneciente al mundo fuera del espacio y de la experimentación.

Superamos con RISIERI FRONDIZI la antítesis subjetivismo-objetivismo, manifestando que el valor no puede existir sino en relación con un sujeto que valora, y un objeto que es valorado. Y que los valores no pueden darse, con independencia de los demás valores, Por ejemplo la belleza de una catedral gótica no puede separarse del valor religioso que la inspira. Para los marxistas los valores sociales, científicos, morales, estéticos, etc., tienen carácter objetivo, existen en dependencia de las condiciones históricas, de las relaciones de clase, etc., y teniendo en cuenta la correlación dialéctica de los aspectos relativo y absoluto en su desarrollo. Según el filósofo cubano José Ramón Fabelo , “los valores son objetivos, pues expresan las necesidades objetivas de la sociedad, expresión de las tendencias reales, del desarrollo social, un resultado de la necesidad histórica”.

Por otra parte, a finales de los 80 Zaira Rodríguez, trata el problema de los valores haciendo una diferenciación entre los valores de las cosas (valores objetivos) y valores de la conciencia (valores subjetivos), y dice, que, “los valores como objetos o determinaciones espirituales no son otra cosa que la expresión concentrada de las relaciones sociales”. Por lo que finalmente los valores para Zaira tienen un carácter objetivo.



El valor supremo para el marxismo es el hombre, la felicidad humana y la libertad alcanzables en la lucha contra todas las formas de opresión y mediante la edificación de la sociedad comunista.

### 2.2.18. Características de los valores

Para SOLIS ESPINOZA, Ciro , los valores se caracterizan por su:

a) POLARIDAD.- Porque “se presentan siempre en pares contrapuestos: positivo - negativo; bueno-malo; hermoso-feo; agradable- desagradable, etc. Es decir, un valor y un desvalor”.

b) CUALIDAD.- Porque “se refiere a una categoría superior o inferior”.

c) RANGO O JERARQUÍA.- Esto significa que los valores “siempre están ordenados en grado o escalas según preferencias”.

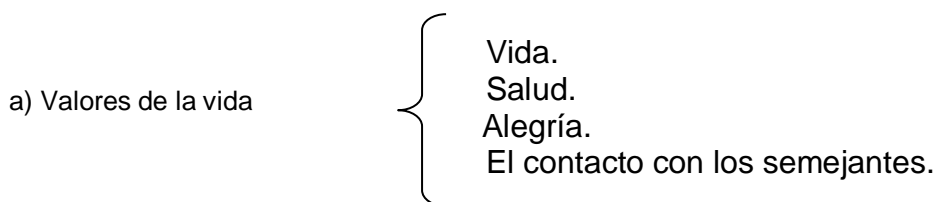
El aprendizaje de los valores, depende de la escala valorativa de cada persona, conforme a la cual estima, rechaza y asimila situaciones diversas. Scheler, creía en la fijeza e inmutabilidad de la escala axiológica. ¿Por qué razón?. Porque no acepta cambios e interpretaba el valor como una esencia del más allá, fuera del espacio y el tiempo. Para los subjetivistas los valores son cambiantes en tanto cambian las sociedades y las culturas. Pero estos cambios sólo se dan a nivel de conciencia.

La escala de valores de una sociedad o de una cultura tiene más fuerza que las tablas axiológicas construidas por pequeños grupos de intelectuales y filósofos.

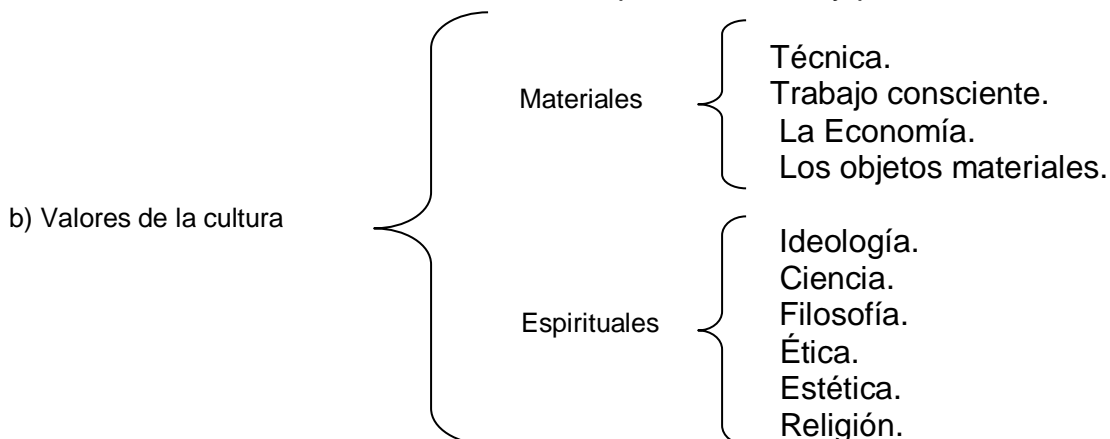
### 2.2.19. Clasificación de los valores

Existen diferentes maneras de clasificar los valores. Así por ejemplo V.P.Tugárinov , en su obra La Teoría de los Valores en el Marxismo, clasifica los valores en:

Dado al ser humano por la naturaleza.



Creado por el hombre, y pueden ser:



c) Valores sociopolíticos

La paz entre los pueblos.  
 La Libertad.  
 La Igualdad.  
 La Justicia.  
 El Humanismo.  
 El Bienestar de las gentes.  
 El fomento de la personalidad.  
 La revolución en general y  
 La revolución socialista en particular.

Por su parte el Lic. Walter Peláez Amado, en su libro Filosofía, clasifica los valores de la siguiente manera:

1. Valores Vitales.- Se refiere a lo saludable, lo fuerte, lo débil, etc.
2. Valores Económicos y Técnicos.- Lo útil, lo inútil, lo provechoso, lo lucrativo, lo eficaz, etc.
3. Valores Sociales y Jurídicos.- Tenemos lo justo, lo injusto, lo solidario, la igualdad, Leonor, el orden, etc.
4. Valores Éticos.- Lo bueno, lo malo, lo correcto, lo justo, lo incorrecto, lo honesto, lo austero, la probidad, etc.
5. Valores Estéticos.- Lo bello, lo feo, lo elegante, lo cómico, lo gracioso, etc.
6. Valores Religiosos.- Lo santo, lo profano, lo piadoso, la beatitud, la caridad, lo sacrílego, etc.
7. Valores Teóricos o cognoscitivos.- Lo verdadero, lo falso, lo verosímil, lo claro, lo riguroso, etc.
8. Valores Sensoriales o Hedonísticos.- Tales como: Lo agradable, lo desagradable, lo placentero, lo doloroso, lo sabroso, lo succulento, lo asqueroso, lo repugnante, etc.

#### 2.2.20. Escalas del valor según Max Scheler

“Las escalas de valor según Max Scheler, son:

1º. De lo agradable y desagradable que corresponde a la naturaleza sensible en general.

2º. Vitales, cuya categoría fundamental son “lo noble” y “lo vulgar”. Tienen que ver con la valoración de lo humanamente vital: la juventud, la lozanía, la vitalidad, etc.

3º. Espirituales, estos comprenden:

- Los valores estéticos (la belleza).
- Los valores jurídicos (la justicia).
- Los valores del conocimiento puro (la verdad).

4º Religiosos, que se expresan a través de “lo sacro” y “lo profano. Este valor funda, sostiene a los anteriores por ello es el valor supremo”.

#### 2.2.21. Escalas de valor según Ortega y Gasset

Útiles	(caro-barato; ordinario-extraordinario).
Vitales	(nobles-vulgar; sano-enfermo; fuerte-débil; vida-muerte).
Intelectuales	(conocimiento-error; evidente-probable).
Morales	(bueno-malo; justo-injusto)
Estéticos	(bello-feo; sublime-ridículo).
Religiosos	(sagrado-profano; divino-demoníaco).

### 2.2.22. Importancia del valor

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para comprender las actitudes y motivaciones, y porque influyen en las percepciones.

### 2.2.23. Institución Educativa

La institución educativa es “un conjunto de elementos personales, normativos y materiales con el objeto de prestar servicios específicamente educativos”.

El concepto de institución educativa no sólo comprende a los niveles pre-escolar, primario y secundario... sino también a todas aquellas agencias que tienen ese exclusivo propósito que incorpora hasta la educación superior.

### 2.2.24. Características de la institución educativa

La institución educativa (38) tiene como” características las siguientes:

- a) Es un producto histórico social.
- b) Proporciona predominantemente formación intelectual.
- c) Sistematiza la educación.
- d) Ejerce control social y papel sancionador.
- e) Tiene función profesionalizadora.
- f) Cumple tareas de socialización.
- g) Realiza labor de orientación.
- h) Hace posible la relación docente-discente tecnificada”.

## 2.3. DEFINICION DE TERMINOS

**Cargo.** Conjunto de funciones (Tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama (Chiavenato Adalberto, 2000).

**Control.-** Proceso de monitorear las actividades de la organización y sus integrantes para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas y desviaciones (STONER James A. F. y Wankel Charles 1989).

**Cultura.-** Todo aquello que es adquirido y compartido dentro de un grupo social para asegurar las relaciones, la convivencia y el desarrollo como género humano.

El conjunto de parámetros que empleamos para interpretar, intervenir y transformar la realidad.

**Estrategias.-** Constituyen un curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos. Como parte del denominado planeamiento estratégico, es conveniente que las estrategias versen sobre "cuestiones estratégicas claves", en donde la elección de uno u otro curso de acción habrá de tener un impacto significativo sobre el rumbo de la organización. Dentro de las estrategias cabe distinguir:

- las del output (elección de mercados, clientes y productos, estrategia competitiva, política de precios, desarrollo de canales de distribución, etc.);
- las del input, o sea la obtención y utilización de recursos (humanos, tecnología, financiamiento, etc.).

**Eficacia.-** Contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales (de la sociedad); relevancia, pertinencia, validez, o utilidad socio-económico de los resultados (objetivos predefinidos).

**Eficiencia.-** Optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados previstos (logro de los objetivos predefinidos). Esta noción resulta particularmente práctica ya que frecuentemente se utilizan recursos óptimamente en el logro de objetivos irrelevantes.

**Empresa.** -Acción de emprender y cosa que se emprende. Sociedad industria o mercantil. Acción o tarea ardua o difícil.

**Excelencia.** Nivel máximo de calidad competitiva de programas, centros o instituciones de educación superior.

**Gestión.** El investigador ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Es la capacidad para generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización. Es decir es la capacidad de articular los recursos existentes para lograr lo que se desea”

**Gestion Institucional.-** Logros de la administración a través de la planeación, dirección y control de todos los esfuerzos realizados con el propósito de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada.

**Habilidad.** El investigador ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Se considera a la habilidad como a una aptitud innata o desarrollada. La habilidad es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo”.

**Identidad.** El investigador ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Es el sentido que cada persona tiene de su lugar en el mundo y significado que asigna a los demás dentro del contexto más amplio de la vida humana”.

**Interrelación.** El investigador ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Es la manera cómo interactúan las personas para realizar una actividad o un proceso”.

**Modelo.-** Propuesta, normalmente de carácter teórico-práctico, que tiene una serie de características que se consideran dignas de emular. Generalmente, el modelo ilustra una situación deseable para ser analizado y puesta en práctica en un contexto educativo similar, o bien adaptarla a otras características del entorno.

**Motivación.** El investigador ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “son las cosas que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Requiere de voluntad e interés para perseverar en el esfuerzo y alcanzar las metas de la organización”

**Objetivo.** El investigador ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Es un resultado cualitativo que se propone alcanzar la organización a través de determinadas acciones”

**Optimización de la gestión.-** Proceso y acciones desarrolladas por la administración de una institución, a través de la planeación, organización, dirección, y control de todos los esfuerzos realizados.

**Organización.-** Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formando por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

**Programa.** El investigador a creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Es un conjunto de estrategias diseñadas anticipadamente para lograr un objetivo concreto, se caracteriza por ser normativo y tener un alto grado de apertura y flexibilidad que hace posible su adaptación a una realidad concreta”

**Teoría.** El investigador ha creído conveniente elaborar su propia definición y la expongo a continuación: “Es un enunciado científico que busca explicar en base a hipótesis y leyes vigentes el funcionamiento o evolución de una parte de la realidad observable”.

**Planificación.-** Proceso que implica un esfuerzo organizado para seleccionar las mejores alternativas disponibles con el fin de conseguir el cumplimiento de metas específicas. Representa la aplicación racional del conocimiento al proceso de la toma de decisiones las cuales van a servir como base de la acción y finalmente establecer relaciones entre los medios y los fines con el objeto de cumplir los últimos mediante el uso eficiente de los primeros.

**Procedimiento.-** Plan permanente de pautas detalladas para manejar las acciones de la organización que se llevan a cabo en forma regular.

**Liderazgo.-**El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales,  
Es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente. Al establecer la atmósfera adecuada, los administradores contribuyen a que los empleados den lo mejor de sí.

## CAPÍTULO III RESULTADOS Y PROPUESTA

### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

#### 3.1.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES.

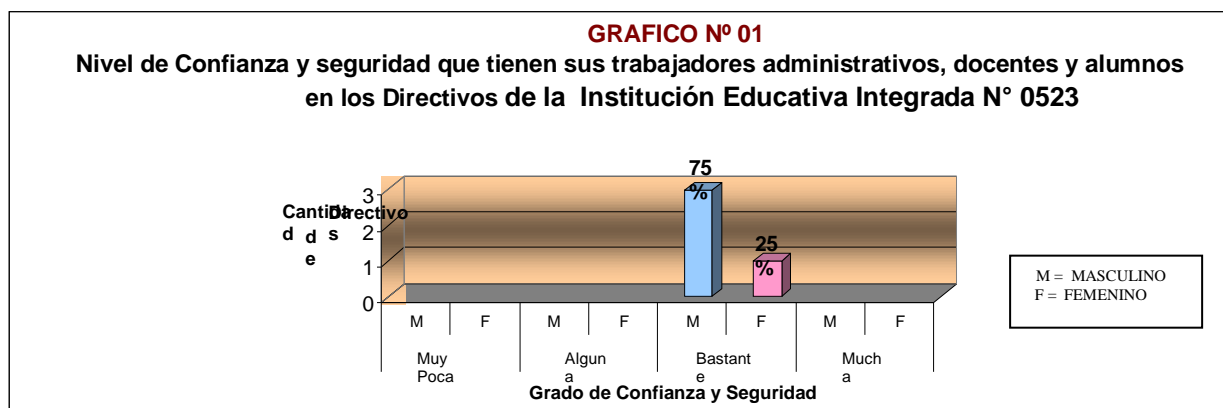
**“CLIMA INSTITUCIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y ESTUDIANTES PARA MEJORAR LA GESTION EDUCATIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTIN”**

**CUADRO N° 01**

**Tabulación de Cuadros estadísticos a la encuesta sobre Clima Organizacional  
aplicado a los Directivos de la IEIN°0523, Octubre 2008**

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
1 ¿Qué confianza y seguridad tienen sus trabajadores administrativos, Docentes y alumnos en Ud.?					3	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por. Silvia A. Ramírez C.



De acuerdo al cuadro No 01, los resultados del test encuesta sobre Clima Organizacional, aplicado a los directivos de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre-2008 son como sigue: De 4 directivos encuestados, respecto a la primera pregunta, tenemos, que 3 directivos de sexo masculino, que representan al 75%, respondieron que la confianza y seguridad que tienen los docentes y estudiantes en ellos es bastante y sólo 1 directivo de sexo femenino que representa al 25%, respondió que la confianza y seguridad que tienen los docentes y alumnos en ellos es bastante. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

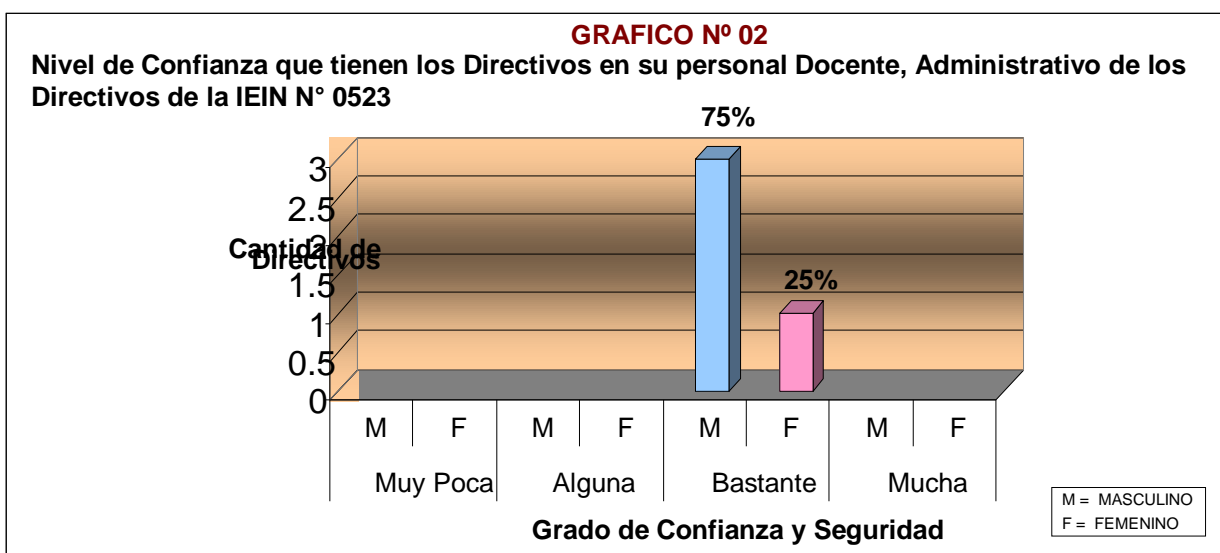
**CUADRO N° 02**

A la pregunta ¿Tiene confianza y seguridad en los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa?

Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
2 ¿Tiene confianza y seguridad en los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa?					3	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Sobre la segunda pregunta, 3 directivos de sexo masculino, que representan al 75%, respondieron que la confianza y seguridad que tienen ellos hacia su personal administrativo, docente y estudiantes es bastante y sólo 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, respondió que la confianza y seguridad que tienen ellos hacia su personal administrativo, docente y estudiantes es bastante. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

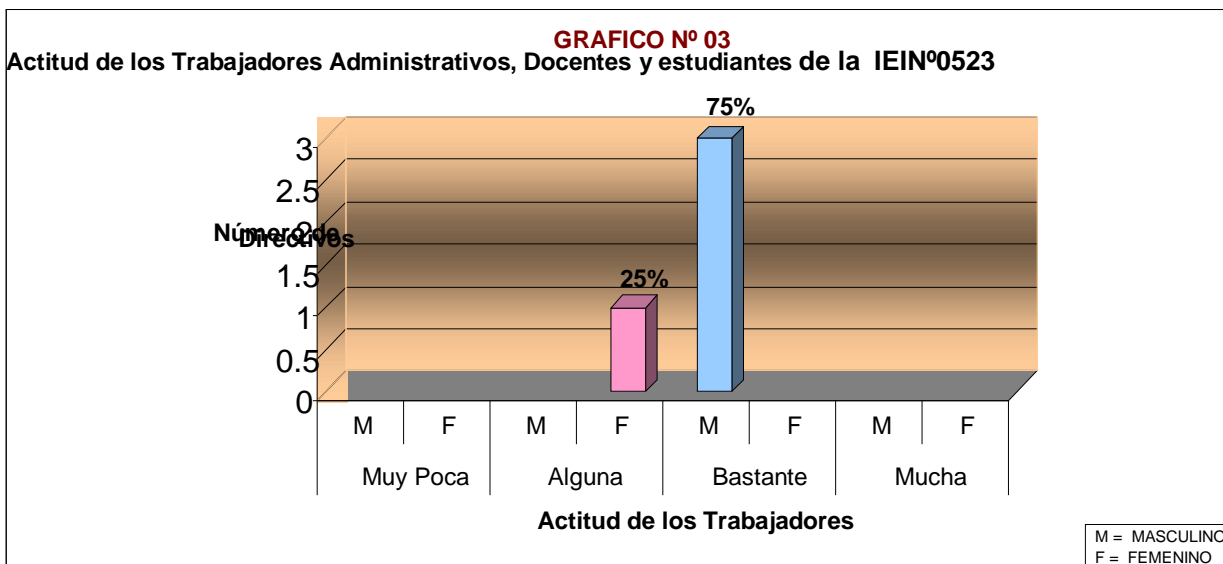
**CUADRO Nº 03**

A la pregunta ¿Cuál es la actitud general de los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa?

Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
3¿Cuál es la actitud general de los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa?				1	3				3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C..



Respecto a la tercera pregunta, 3 directivos de sexo masculino, que representan al 75%, manifestaron que la actitud de su personal administrativo, docente y estudiantes hacia su Institución Educativa es bastante, o sea que se identifican con su institución y sólo 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, respondió alguna, o sea que la identificación con su institución es indecisa. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).



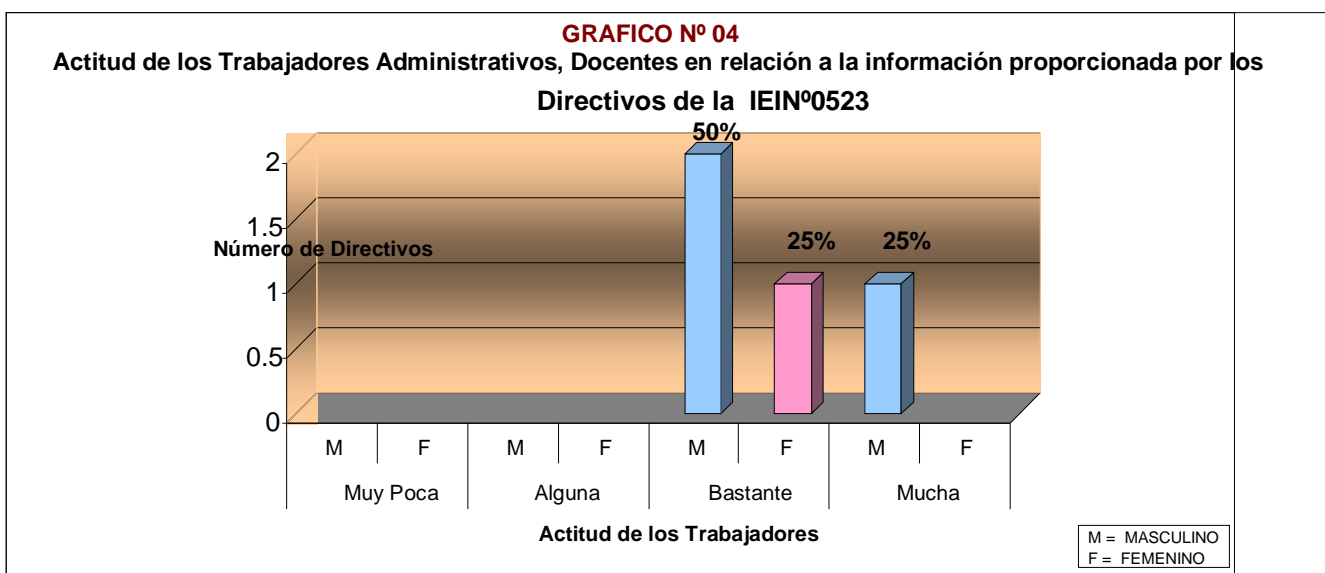
**CUADRO N° 04**

A la pregunta ¿Cómo ven los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes las informaciones que provienen de Ud.?

Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
4 ¿Cómo ven los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes las informaciones que provienen de Ud.?					2	1	1		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C..



Con relación a la pregunta cuatro, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50%, respondieron que las informaciones brindadas por ellos hacia su personal administrativo, docente y estudiantes es bastante, o sea, que en general les gusta y 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, respondió que es bastante y sólo 1 directivo de sexo masculino que representa al 25% restante, respondió que es mucha, o sea, que les gusta a menudo. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

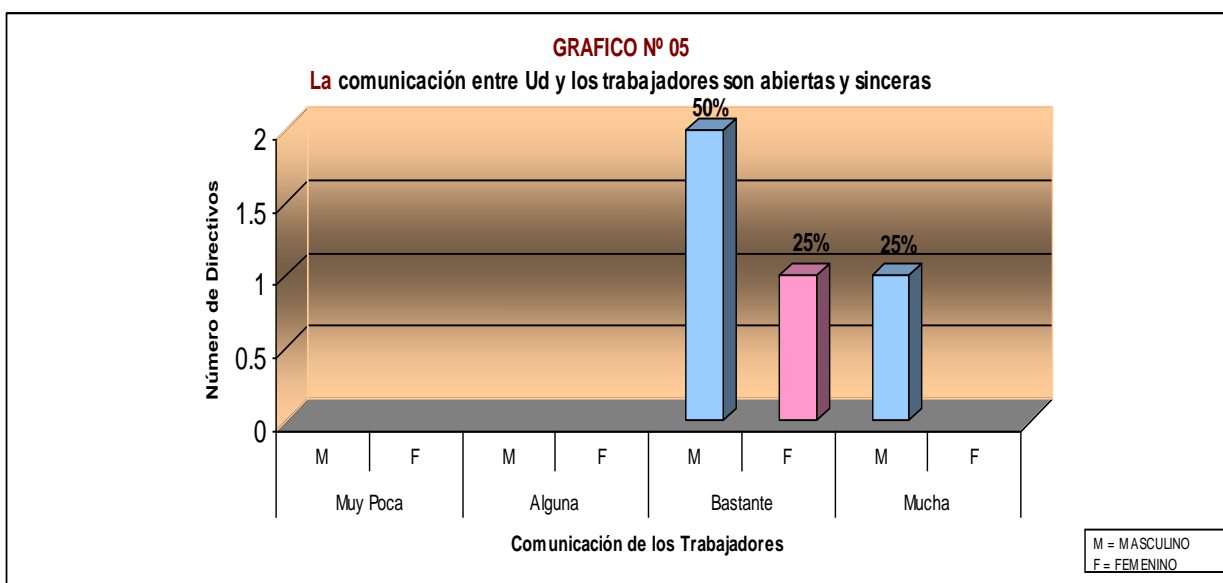
**CUADRO Nº 05**

A la Pregunta ¿Las comunicaciones entre Ud y los trabajadores son abiertas y sinceras?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
5 ¿Las comunicaciones entre Ud y los trabajadores son abiertas y sinceras?					2	1	1		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



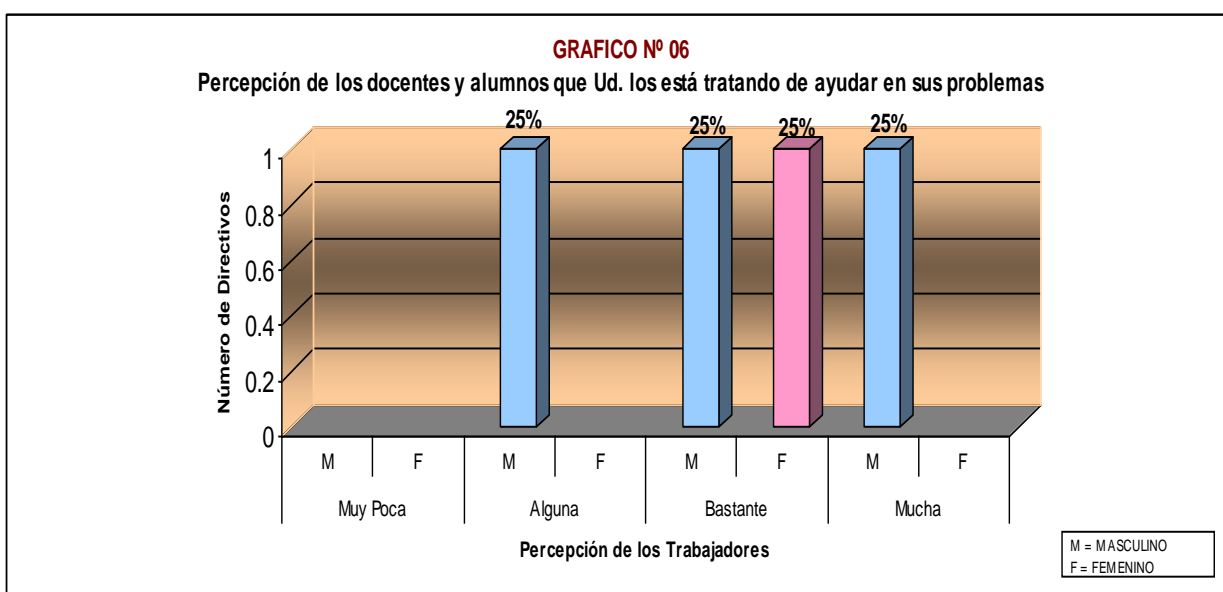
En la pregunta número cinco, la respuesta que nos brindan 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50% es que las comunicaciones entre ellos y el personal de dicha institución es bastante y 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, manifestó que es bastante y sólo 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25% restante, manifestó que la comunicación entre el personal de la institución es mucha, o sea que les gusta comunicarse a menudo. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

**CUADRO N° 06**

A la pregunta ¿Perciben los docentes y alumnos que Ud. los está tratando de ayudar en sus problemas?  
Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
6 ¿Perciben los docentes y alumnos que Ud. los está tratando de ayudar en sus problemas?			1		1	1	1		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Sobre la pregunta seis, 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25%, manifestó que existe alguna percepción de parte de los docentes y alumnos de que están tratando de ayudarles a resolver en sus problemas. Por otra parte, otro directivo de sexo masculino, que representa al 25%, indica que es bastante la percepción de parte de los docentes y estudiantes de que están tratando de ayudarles a resolver en sus problemas. De igual forma se pronunció 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25% restante, y finalmente 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25% restante, indica que es mucha la percepción de los docentes y estudiantes de que están tratando de ayudarles a resolver en sus problemas. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

**CUADRO Nº 07**

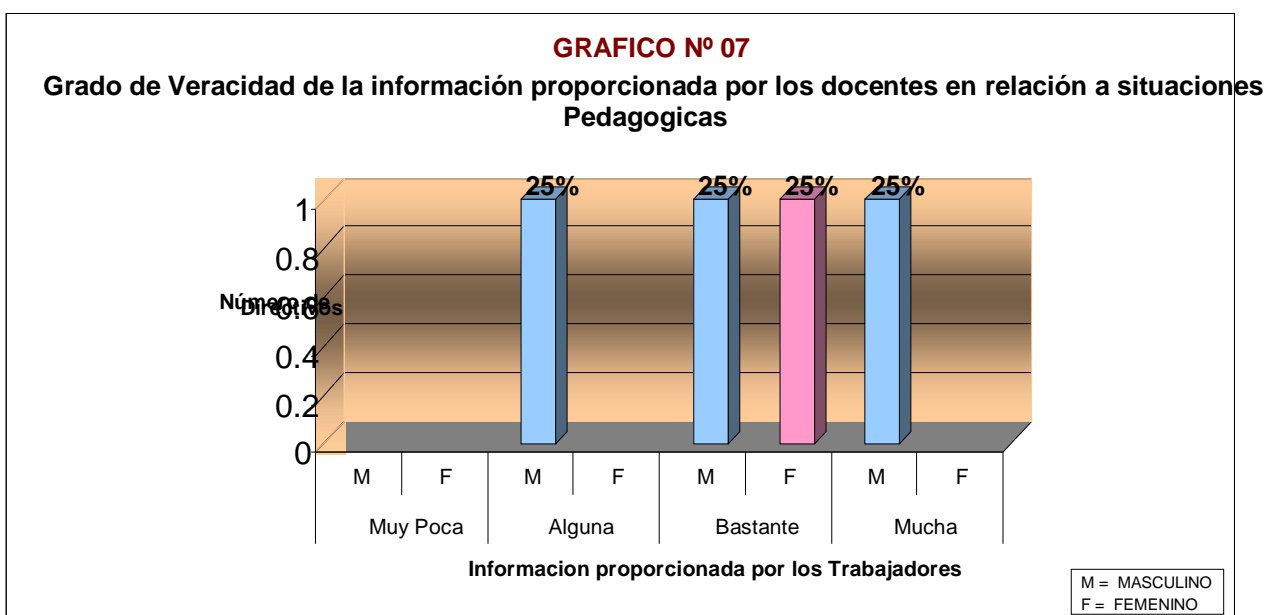
A la pregunta ¿Cuánta información verídica relativa a situaciones pedagógicas es proporcionada a Ud. por los docentes?

Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
7 ¿Cuánta información verídica relativa a situaciones pedagógicas es proporcionada a Ud. por los docentes?			1		1	1	1		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez

C..



En cuanto a la pregunta siete, 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25%, respondió que alguna información verídica sobre situaciones pedagógicas es proporcionada por los docentes hacia ellos. Por otra parte, 1 directivo de sexo masculino, y otro de sexo femenino que representan al 25% respectivamente, dijo que bastante información verídica sobre situaciones pedagógicas es proporcionada por los docentes hacia ellos. Finalmente, 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25% restante, manifestó que mucha información verídica sobre situaciones pedagógicas es proporcionada por los docentes hacia ellos. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

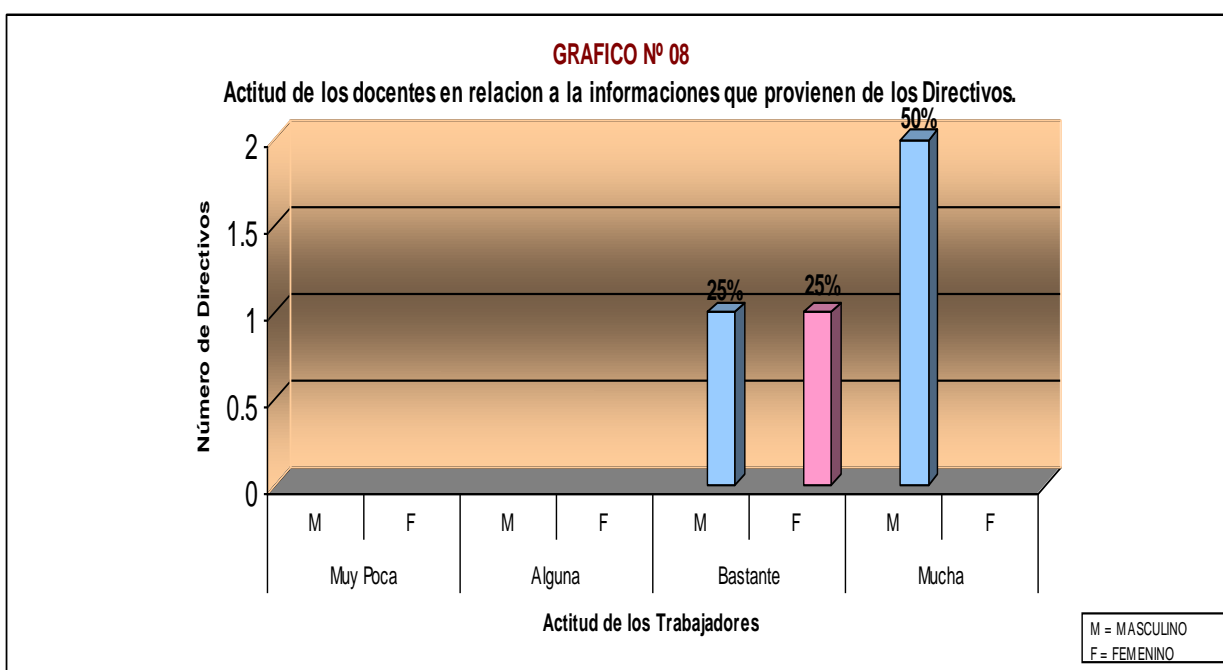
**CUADRO N° 08**

A la pregunta ¿Cómo ven los docentes las informaciones que provienen de Ud.?

Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
8 ¿Cómo ven los docentes las informaciones que provienen de Ud.?					1	1	2		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Con relación a la pregunta ocho, 1 directivo de sexo masculino y otro de sexo femenino que representan al 25% respectivamente, aseveraron que son bastante las informaciones que provienen de ellos hacia los docentes y, sólo 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50%, aseveraron que son muchas las informaciones que provienen de ellos hacia los docentes. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

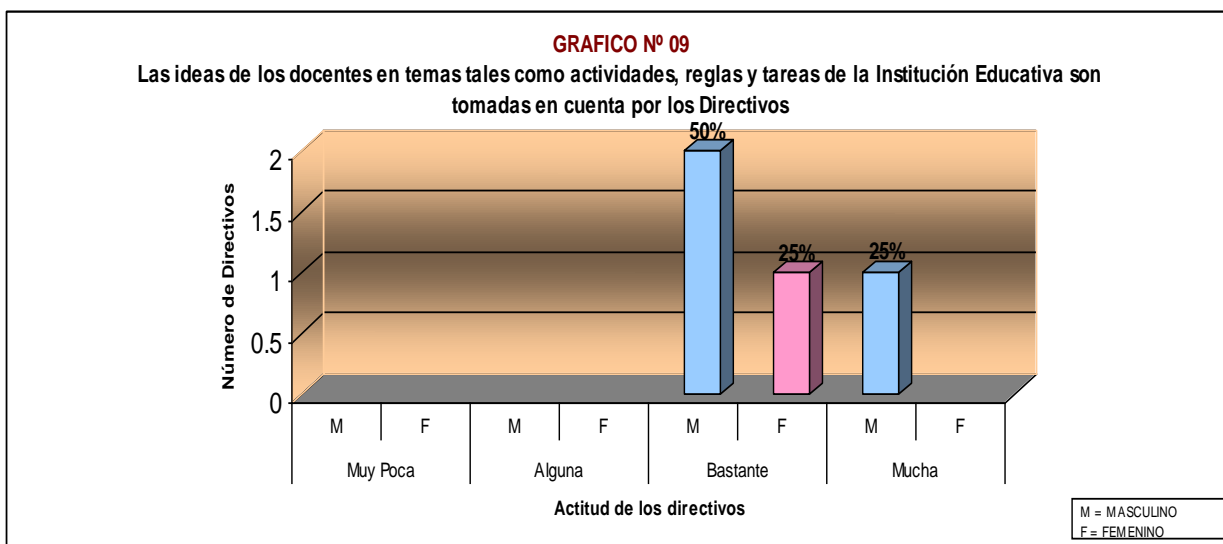
**CUADRO N° 09**

A la pregunta ¿Busca Ud. y utiliza las ideas de los docentes en temas tales como actividades, reglas y tareas de la Institución Educativa?

Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
9 ¿Busca Ud. y utiliza las ideas de los docentes en temas tales como actividades, reglas y tareas de la Institución Educativa?					2	1	1		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Respecto a la pregunta nueve, 2 directivos de sexo masculino que representa al 50%, respondió que buscan y utilizan bastante las ideas de los docentes en temas como actividades, reglas y tareas de la Institución Educativa. De igual manera respondió 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%. Finalmente, 1 directivo de sexo masculino, que representan al 25%, respondió que son muchas las ideas buscadas y utilizadas de los docentes en temas como actividades, reglas y tareas de la Institución Educativa. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

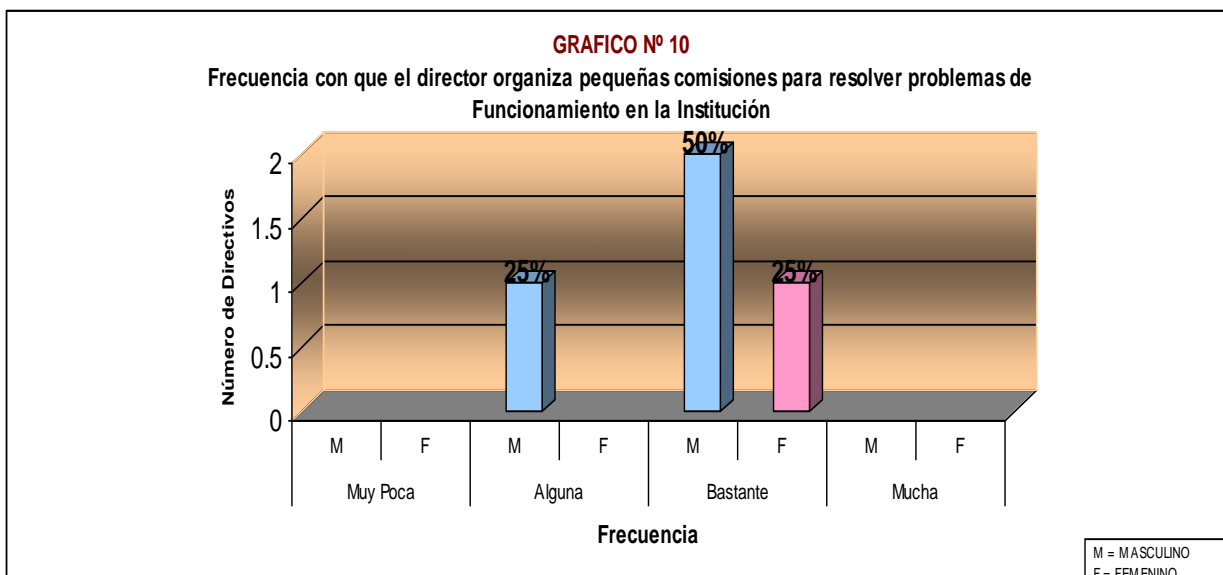
**CUADRO Nº 10**

A la pregunta ¿Con cuánta frecuencia el director organiza pequeñas comisiones para resolver problemas de funcionamiento de la Institución Educativa?

Los Directivos respondieron lo siguiente:

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
10 ¿Con cuánta frecuencia el director organiza pequeñas comisiones para resolver problemas de funcionamiento de la Institución Educativa?			1		2	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Finalmente, respecto a la pregunta diez, 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25%, manifestó que con alguna frecuencia se conforman pequeñas comisiones para resolver problemas de funcionamiento de la Institución Educativa.

Por otra parte, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50%, manifestaron que con bastante frecuencia se conforman pequeñas comisiones para resolver problemas de funcionamiento de la Institución Educativa, y sólo 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25% restante, manifestó que con bastante frecuencia se conforman pequeñas comisiones para resolver problemas de funcionamiento de la Institución Educativa. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

De acuerdo al cuadro No 03, los resultados del test encuesta sobre práctica de valores, aplicado a los directivos de la Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre-2008, son como sigue:

**Resultados del Test encuesta sobre Práctica de Valores aplicado a los Directivos de la IEIN°0523, Octubre 2008**

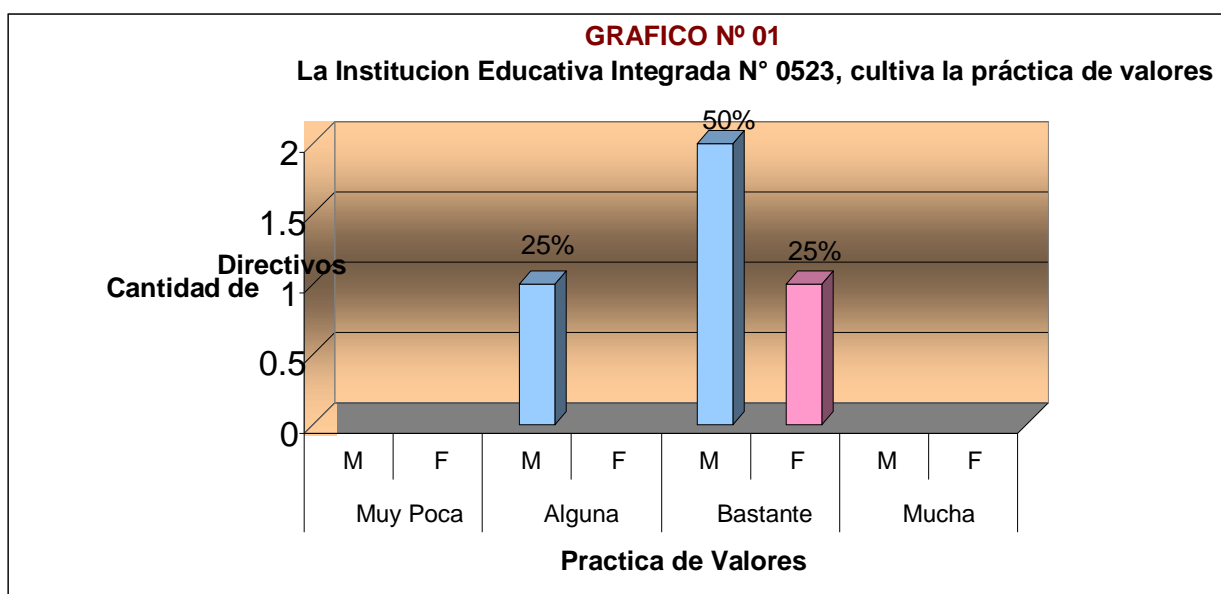
**CUADRO N° 01**

A la Pregunta ¿ La Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín , cultiva la práctica de valores?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poca		Alguna		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
1 ¿ La Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín , cultiva la práctica de valores?			1		2	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



De 4 directivos encuestados sobre la primera pregunta, 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25%, contestó que en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, se cultiva la práctica de algunos valores. Por otra parte, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50%, y 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25% restante, manifestaron que en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, se cultiva bastante la práctica de valores. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).



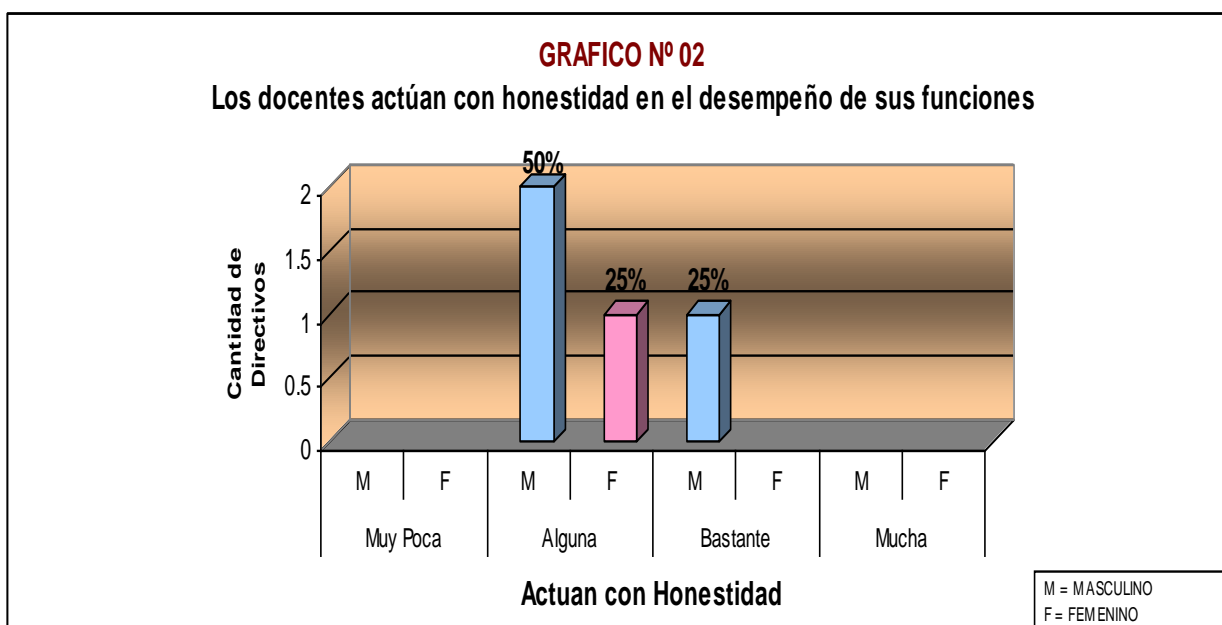
**CUADRO N° 02**

A la Pregunta Ud que conoce a sus docentes ¿cree que actúan con honestidad en el desempeño de sus funciones?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucha		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
2 Ud que conoce a sus docentes ¿cree que actúan con honestidad en el desempeño de sus funciones?			2	1	1				3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Referente a la segunda pregunta, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50 %, respondieron que algunos docentes actúan con honestidad en el desempeño de sus funciones, de igual manera respondió 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%; y, sólo 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25%, manifestó que los docentes actúan con bastante honestidad en el desempeño de sus funciones. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

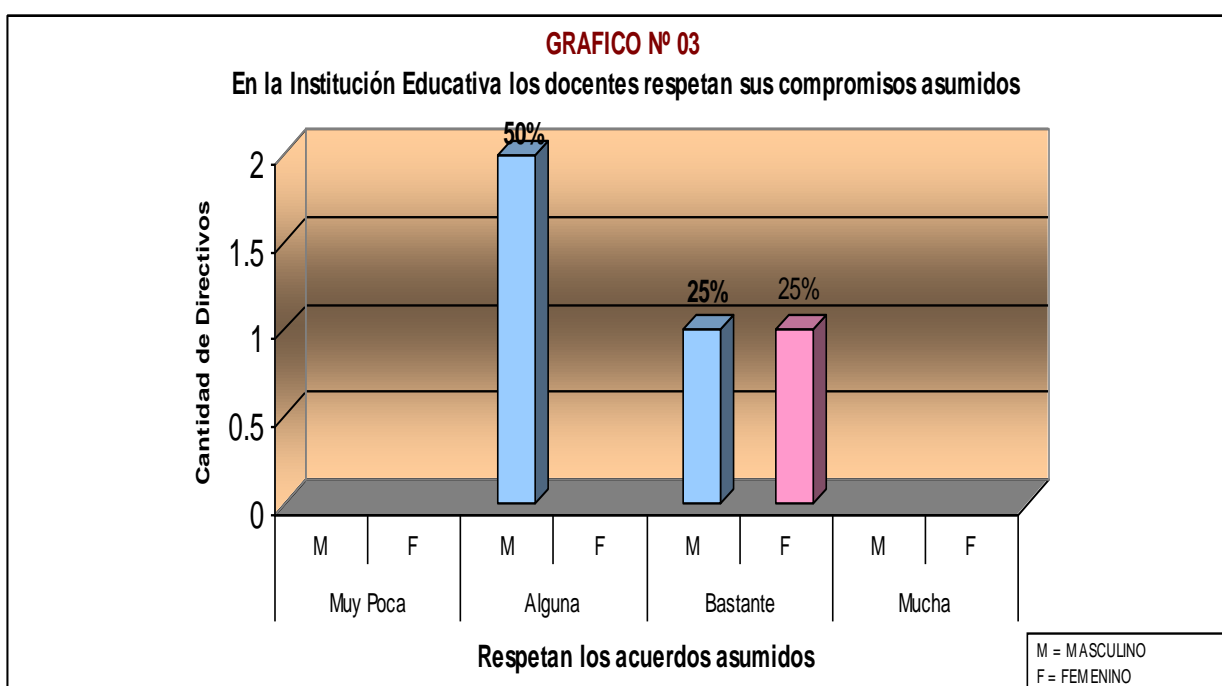
**CUADRO Nº 03**

A la Pregunta ¿Los docentes de la Institución Educativa respetan sus compromisos asumidos?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
3 ¿Los docentes de la Institución Educativa respetan sus compromisos asumidos?			2		1	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Respecto a la tercera pregunta, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50%, manifestaron que algunos docentes de la Institución Educativa respetan sus compromisos asumidos. Por otra parte, 1 directivo de sexo masculino y otro de sexo femenino, que representan al 25%, respectivamente, respondieron que los docentes de la Institución Educativa respetan bastante sus compromisos asumidos. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

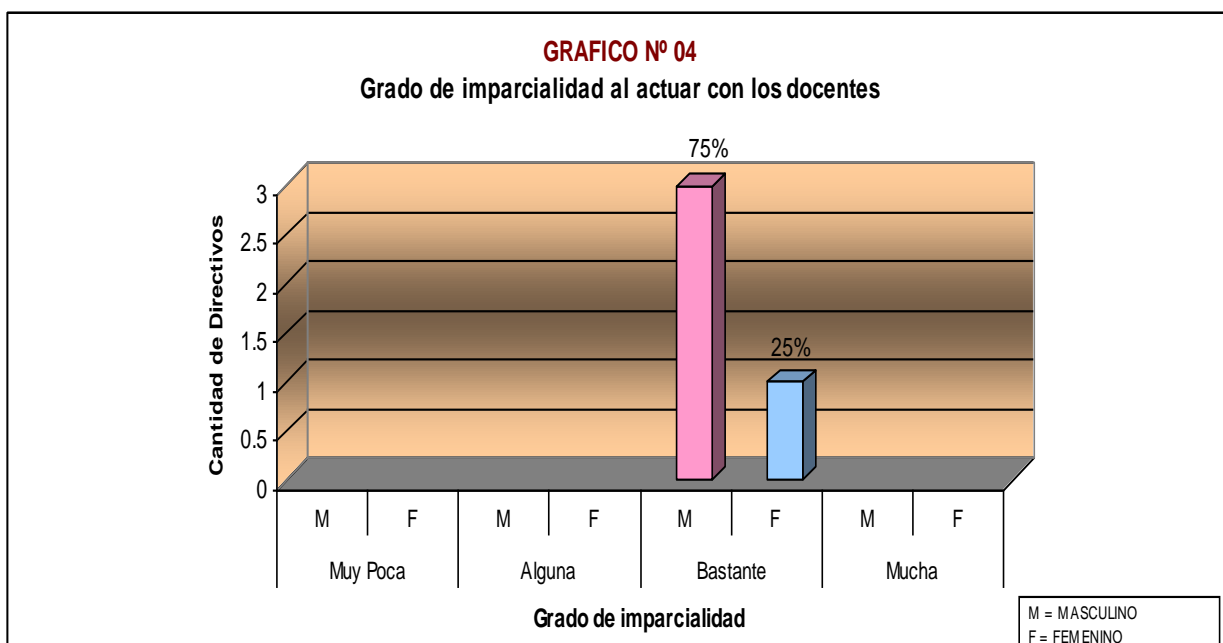
**CUADRO N° 04**

A la Pregunta ¿Cuál es el grado de imparcialidad al actuar con los docentes?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
4 ¿Cuál es el grado de imparcialidad al actuar con los docentes?					3	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Con respecto a la pregunta cuatro, 3 directivos de sexo masculino, que representan al 75%, respondieron que al actuar con los docentes lo hacen con bastante imparcialidad, sólo 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25% restante, se pronunció en igual sentido. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

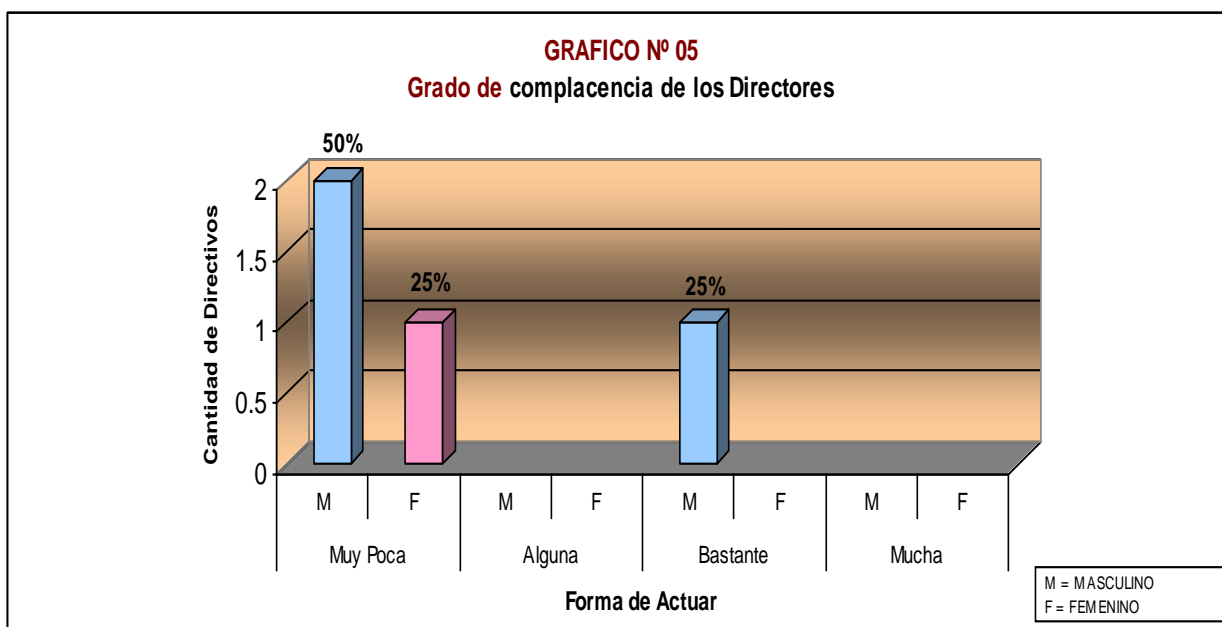
**CUADRO N° 05**

A la Pregunta ¿Ud con el ánimo de caer bien a los demás actúa por complacencia y no como realmente quisiera?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
5 ¿Ud con el ánimo de caer bien a los demás actúa por complacencia y no como realmente quisiera?	2	1			1				3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En la pregunta cinco, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50% y 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, contestaron que para caer bien a los demás, actúan muy poco por complacencia y no como realmente quisieran, sólo 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25%, manifestó que para caer bien a los demás, actúan bastante por complacencia y no como realmente quisiera. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

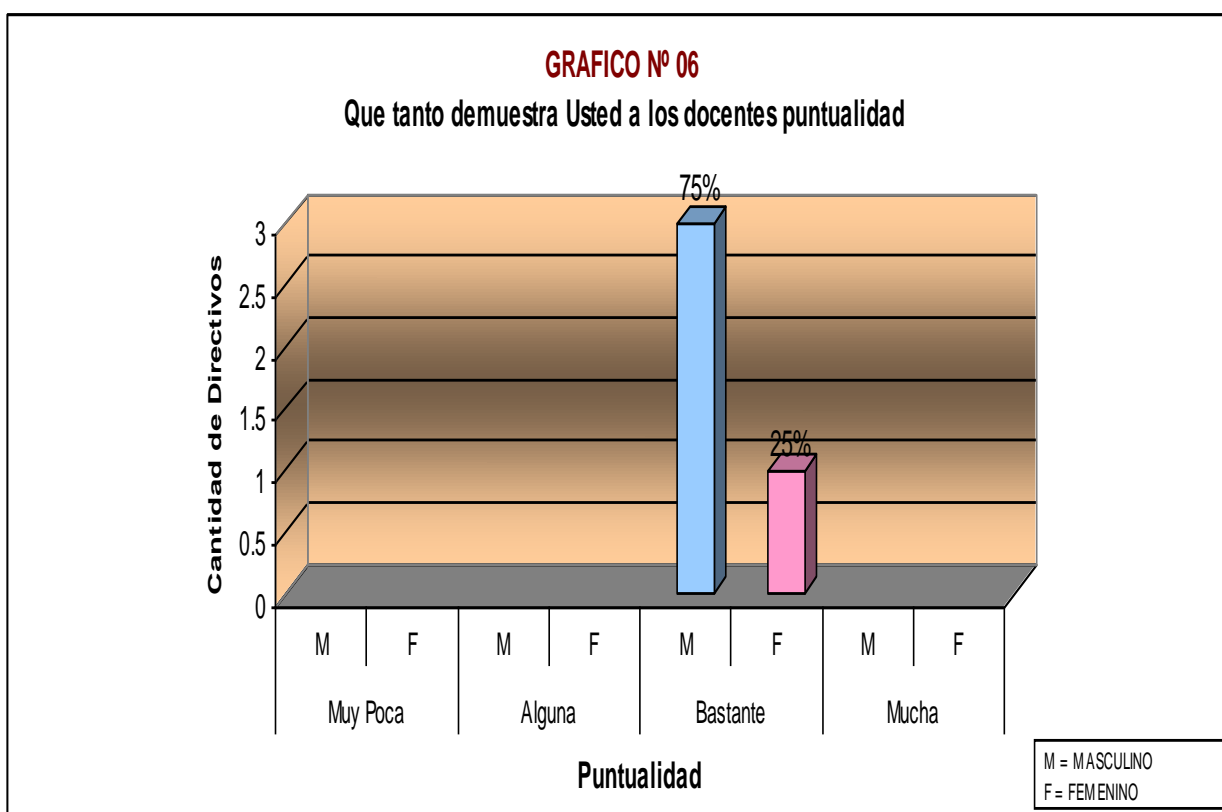
**CUADRO N° 06**

A la Pregunta ¿Qué tanto demuestra Ud con sus actos a los docentes la puntualidad?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
6 ¿Qué tanto demuestra Ud con sus actos a los docentes la puntualidad?					3	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En cuanto a la pregunta seis, 3 directivos de sexo masculino, que representan al 75%, y 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, respondieron que son bastante puntuales. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

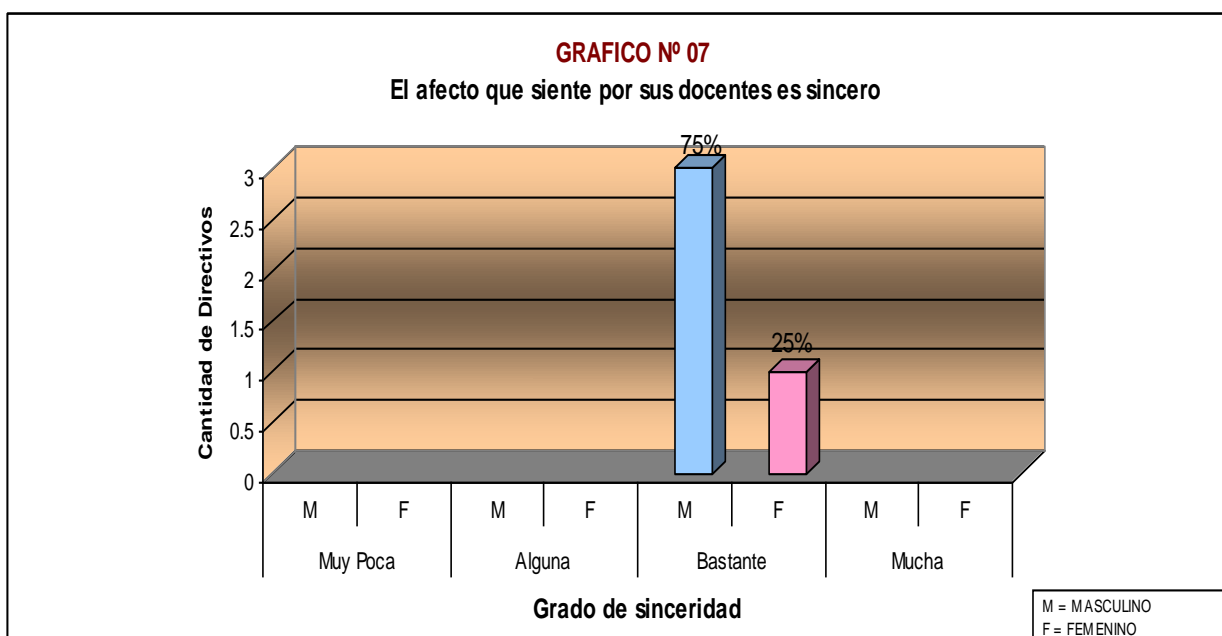
**CUADRO N° 07**

A la Pregunta ¿El afecto que siente por sus docentes es sincero y no está marcado por el interés?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
7 ¿El afecto que siente por sus docentes es sincero y no está marcado por el interés?					3	1			3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



A la pregunta siete, 3 directivos de sexo masculino, que representan al 75% y 1 directivo que representa al 25%, contestaron que el afecto que sienten por sus docentes es bastante sincero y no está marcado por el interés. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

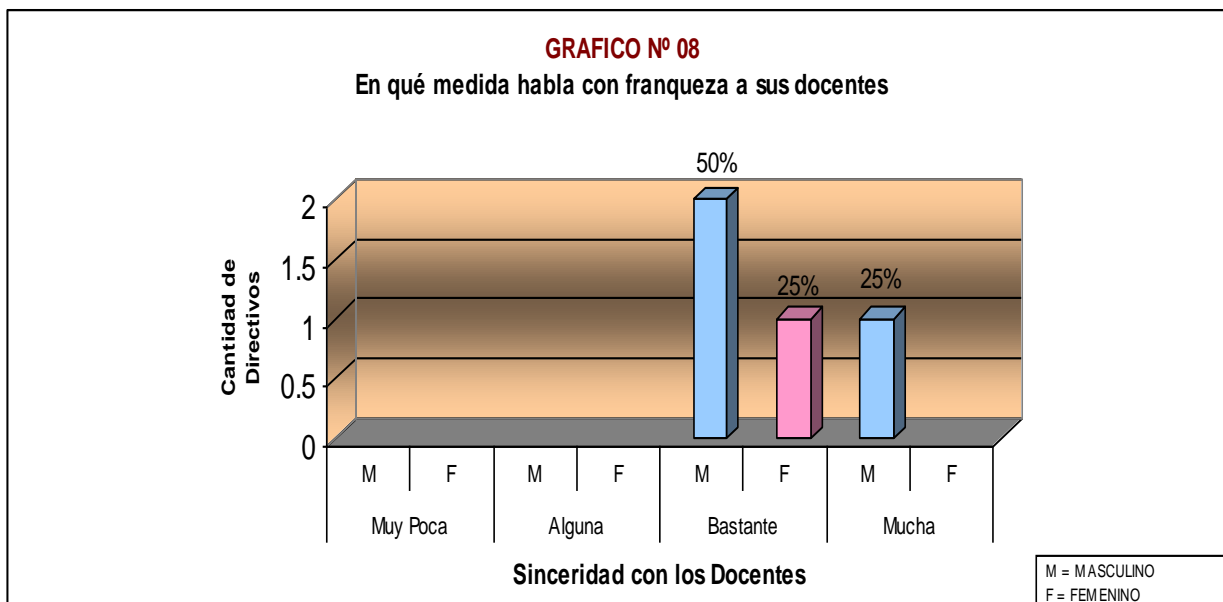
**CUADRO Nº 08**

A la Pregunta ¿En qué medida habla con franqueza a sus docentes?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
8 ¿En qué medida habla con franqueza a sus docentes?					2	1	1		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Con respecto a la pregunta ocho, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50% y 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, manifestaron que hablan con bastante franqueza a sus docentes, y sólo 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25% restante, manifestó que habla con mucha franqueza con sus docentes. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

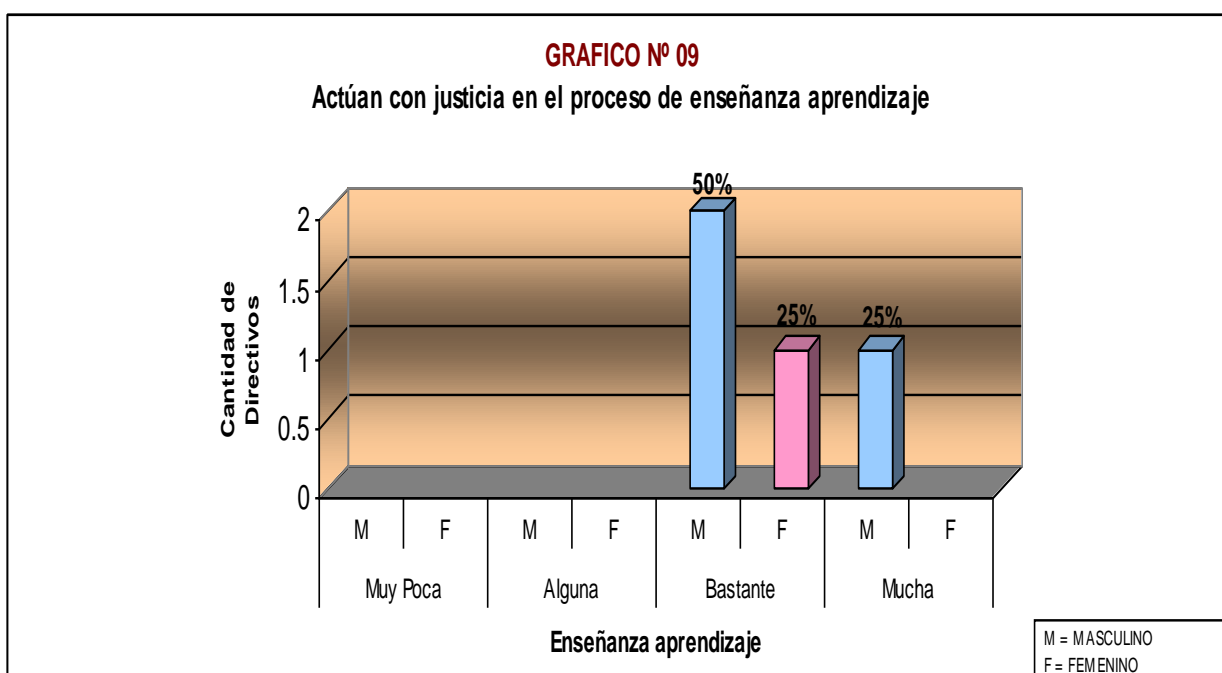
**CUADRO Nº 09**

A la Pregunta ¿En qué medida cree ud. que sus docentes actúan con justicia en el proceso de enseñanza y aprendizaje?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algunos		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
9 ¿En qué medida cree ud. que sus docentes actúan con justicia en el proceso de enseñanza y aprendizaje?					2	1	1		3	1

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Finalmente, con respecto a la pregunta nueve, 2 directivos de sexo masculino, que representan al 50% y 1 directivo de sexo femenino, que representa al 25%, respondieron que los docentes de la Institución Educativa, actúan con bastante justicia en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y sólo 1 directivo de sexo masculino, que representa al 25% restante, respondió que los docentes actúan con mucha justicia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

De acuerdo al cuadro No 04, los resultados del test encuesta sobre Clima Organizacional, aplicado a los docentes de la Institución Educativa Integrada Nº 0523 "LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI" del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre-2006, son como sigue:



**Resultados del Test encuesta sobre Clima Organizacional aplicado a los Docentes de la IEIN°0523, Octubre 2006**

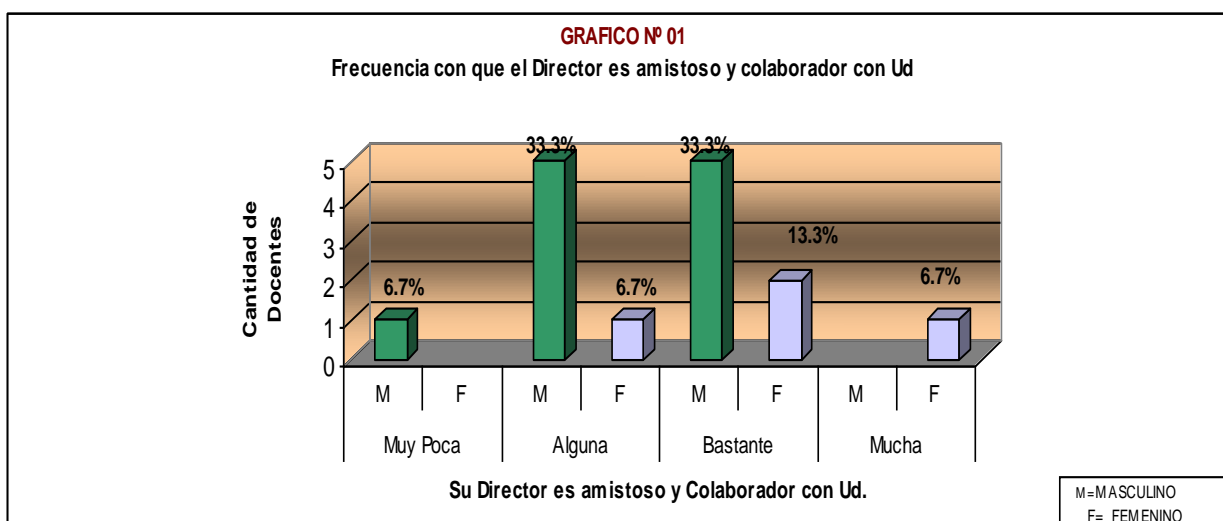
**CUADRO Nº 01**

A la Pregunta ¿Con cuánta frecuencia percibe a su director como amistoso y colaborador con Ud.?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
1 ¿Con cuánta frecuencia percibe a su director como amistoso y colaborador con Ud.?	1		5	1	5	2		1	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



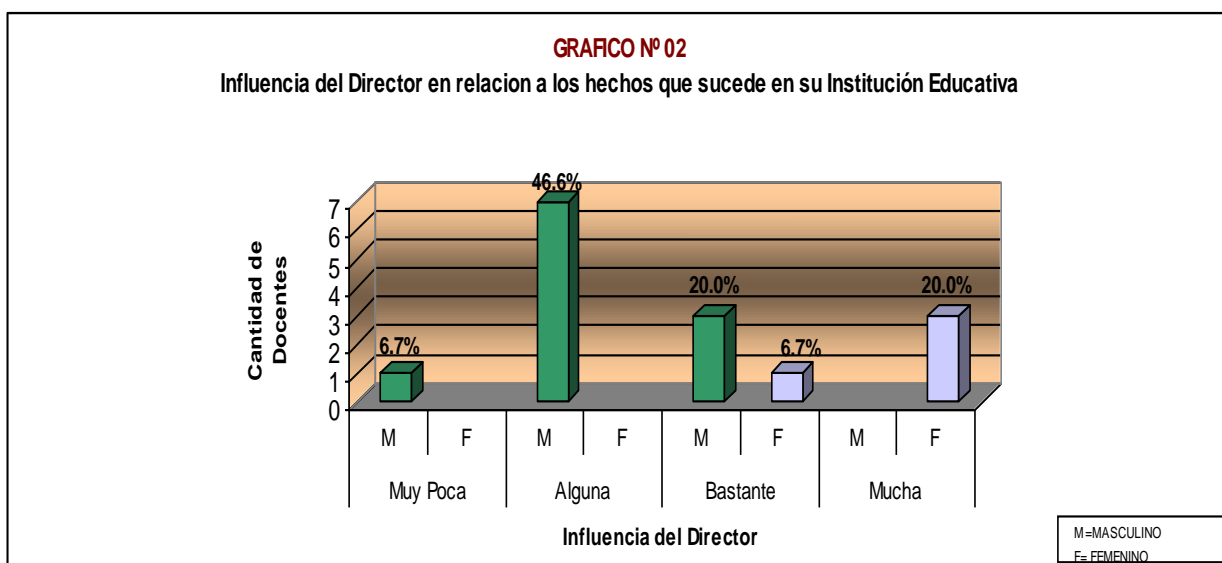
De 15 docentes encuestados, respecto a la primera pregunta, 1 docente de sexo masculino, que representa al 6.7%, respondió que con muy poca frecuencia percibe a su director como amistoso y colaborador con él; 5 docentes de sexo masculino que representan al 33.3% y 1 docentes de sexo femenino que representa al 6,7%, respondieron que con alguna frecuencia perciben a su director como amistoso y colaborador con ellos; por otra parte, otros 5 directivos de sexo masculino, que representan al 33,3% y 2 directivos de sexo femenino, que representan al 13,3% , contradiciendo a los primeros, manifestaron que con bastante frecuencia perciben a su director como amistoso y colaborador con ellos . Finalmente, 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, respondió que con mucha frecuencia percibe a su director como amistoso y colaborador con ellos. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

**CUADRO Nº 02**

A la Pregunta ¿Cuánta influencia real tiene el director en lo que sucede en su Institución Educativa?  
Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
2 ¿Cuánta influencia real tiene el director en lo que sucede en su Institución Educativa?	1		7		3	1		3	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Sobre la segunda pregunta, 1 docente de sexo masculino, que representa al 6,7%, manifestó que el director tiene muy poca influencia en lo que sucede en su Institución Educativa. Sin embargo, 7 docentes de sexo masculino, que representan al 46,7%, aseveraron que el director tiene alguna influencia en lo que sucede en su Institución Educativa. Por otra parte, 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, que respondieron que el director tiene bastante influencia en lo que sucede en su Institución Educativa. Finalmente, 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20% restante de los encuestados, respondieron que el director tiene mucha influencia en lo que sucede en su Institución Educativa. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

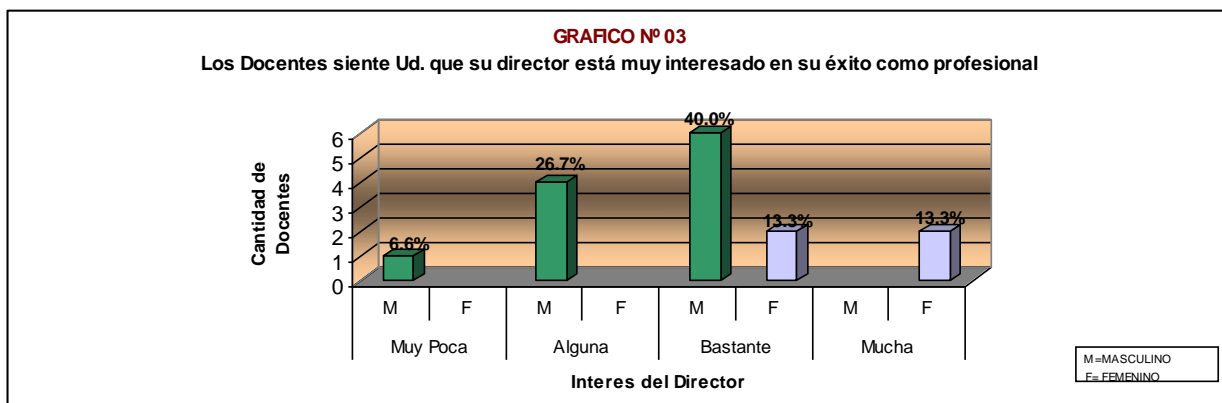
**CUADRO Nº 03**

A la Pregunta ¿Siente Ud. que su director está muy interesado en su éxito como profesional?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
3 ¿Siente Ud. que su director está muy interesado en su éxito como profesional?	1		4		6	2		2	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



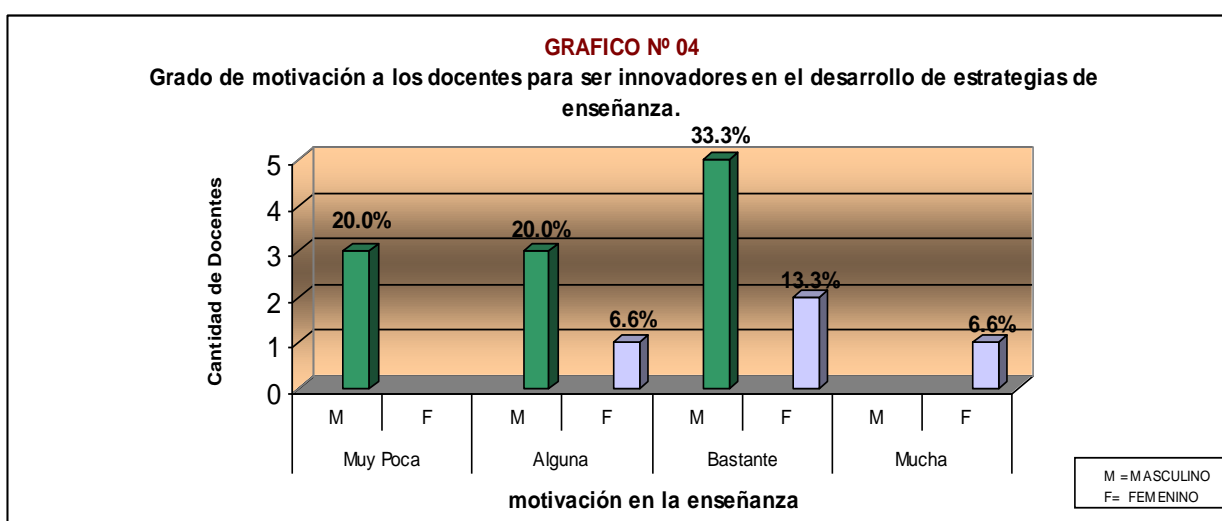
En cuanto a la tercera pregunta, 1 docente de sexo masculino, que representa al 6,7%, respondió que su director tiene muy poco interés en su éxito profesional. Sin embargo, 4 docentes del mismo sexo, que representan al 26,7%, manifestaron que su director tiene algún interés en su éxito profesional. Contradiendo a los primeros, 6 docentes de sexo masculino, que representan al 40% y 2 docentes de sexo femenino, que representan al 13,3%, afirmaron que su director tiene bastante interés en su éxito profesional y finalmente, sólo 2 docentes de sexo femenino, que representan al 13,3% afirmaron que su director tiene mucho interés por su éxito profesional. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

**CUADRO N° 04**

A la Pregunta ¿Se le motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias de enseñanza más efectivo?  
Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
4 ¿Se le motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias de enseñanza más efectivo?	3		3	1	5	2		1	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Con respecto a la pregunta cuatro, 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, indicaron ser muy poco motivados para innovar el desarrollo de estrategias de enseñanza más efectivo. Sin embargo, 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6.7%, manifestaron que existe alguna motivación para innovar el desarrollo de estrategias de enseñanza más efectivo. Contradiendo a los primeros, 5 docentes de sexo masculino, que representan al 33,3% y 2 docentes de sexo femenino, que representan al 13,3% manifestaron que existe bastante motivación para innovar el desarrollo de estrategias de enseñanza más efectivo. Finalmente, 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7% dijo que existe mucha motivación para innovar el desarrollo de estrategias de enseñanza más efectivo. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

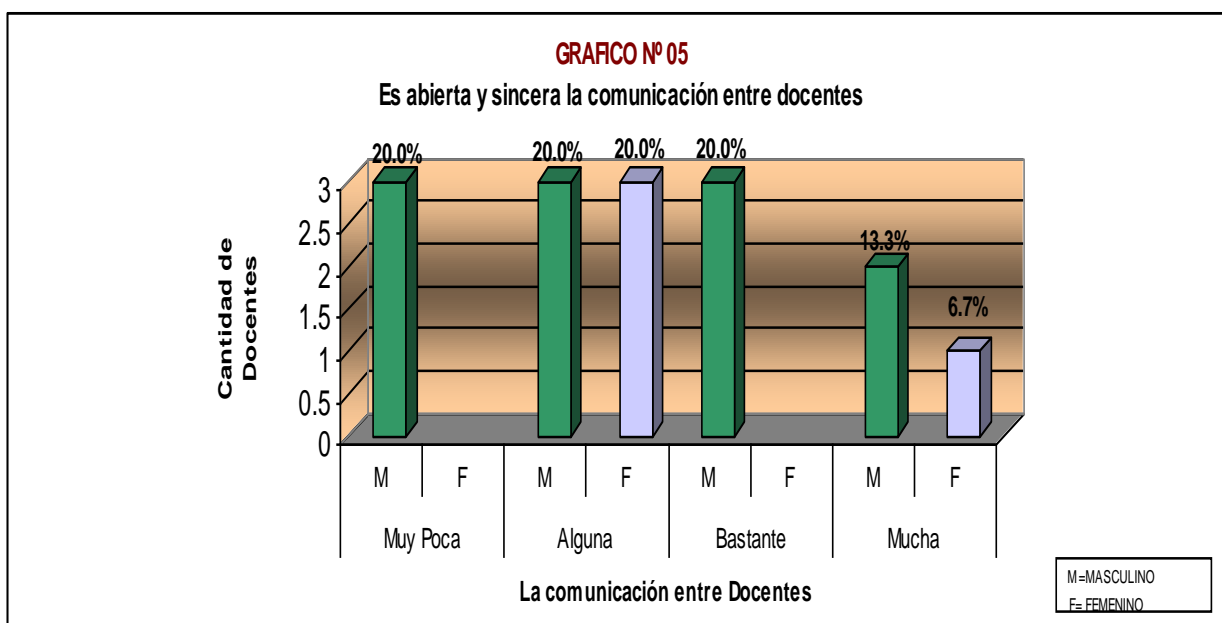
**CUADRO Nº 05**

A la Pregunta ¿Es abierta y sincera la comunicación entre docentes?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
5 ¿Es abierta y sincera la comunicación entre docentes?	3		3	3	3		2	1	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Respecto a la pregunta cinco, 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, manifestaron que la comunicación entre los docentes es muy poca abierta y sincera a lo que 3 docentes de sexo masculino y femenino, que representan al 20% respectivamente, manifestaron contradiciendo a los primeros, que la comunicación entre los docentes son algunas veces abierta y sincera y otros 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, manifestaron que la comunicación entre los docentes es bastante abierta y sincera. Finalmente, 2 docentes de sexo masculino, que representan al 13,3% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6.7%, manifestaron que la comunicación entre los docentes es muchas veces abierta y sincera. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

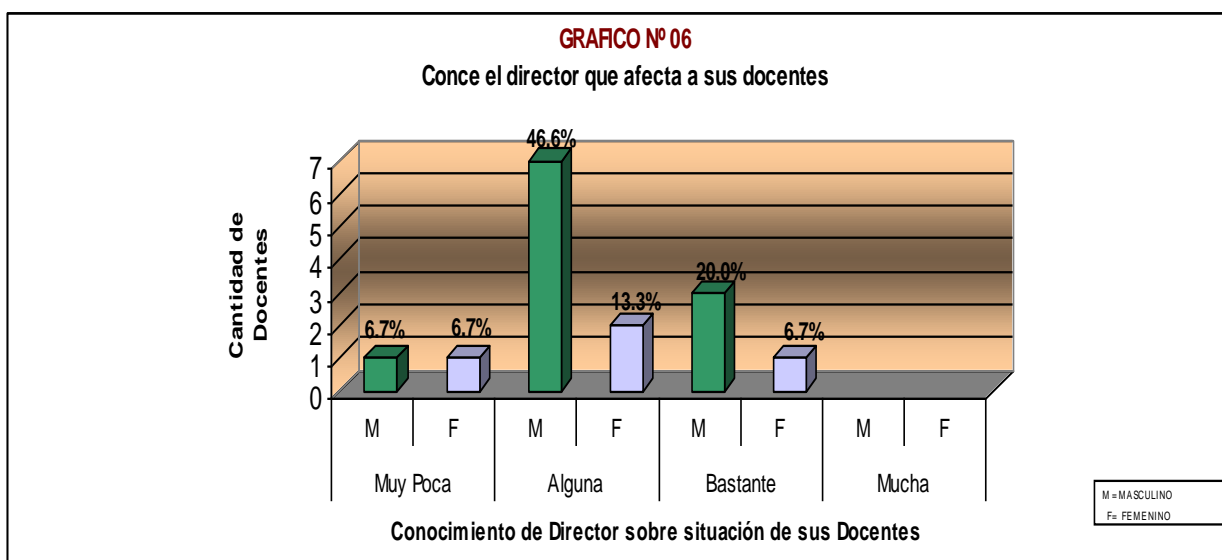
**CUADRO N° 06**

A la Pregunta ¿Conoce el director que afecta a sus docentes?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
6 ¿Conoce el director que afecta a sus docentes?	1	1	7	2	3	1			11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En la pregunta seis, vemos que 1 docente de sexo masculino y 1 docente de sexo femenino que representan al 6,7% respectivamente, contestaron que muy poco conoce el director que afecta a sus docentes. Contradiendo a los primeros, 7 docentes de sexo masculino, que representan al 46,6% y 2 docentes de sexo femenino, que representan al 13,3%, afirmaron que algunas veces el director conoce que afecta a sus docentes. Finalmente, sólo 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, manifestaron que el director conoce bastante que afecta a sus docentes. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

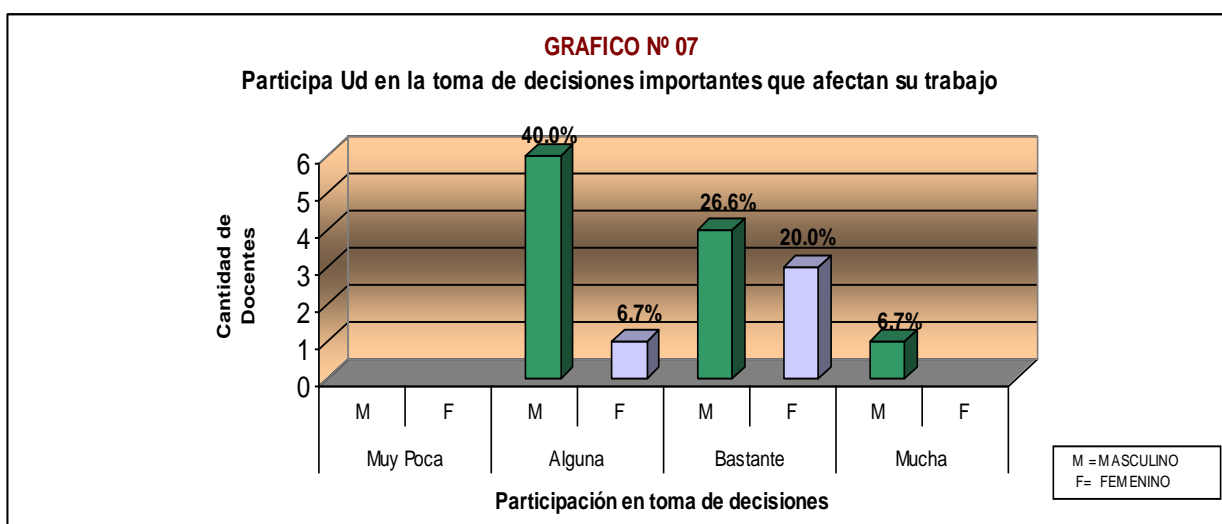
**CUADRO Nº 07**

A la Pregunta ¿Participa Ud en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
7 ¿Participa Ud en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo?			6	1	4	3	1		11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Referente a la pregunta siete, 6 docentes de sexo masculino, que representan al 40% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, respondieron que algunas veces participan en la toma de decisiones que afecta su trabajo. Sin embargo, 4 docentes de sexo masculino, que representan al 26,7% y 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20% , contestaron que participan bastante en la toma de decisiones que afecta su trabajo y sólo 1 docente de sexo masculino, que representa al 6,7%, dice, que participa mucho en la toma de decisiones que afecta su trabajo. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

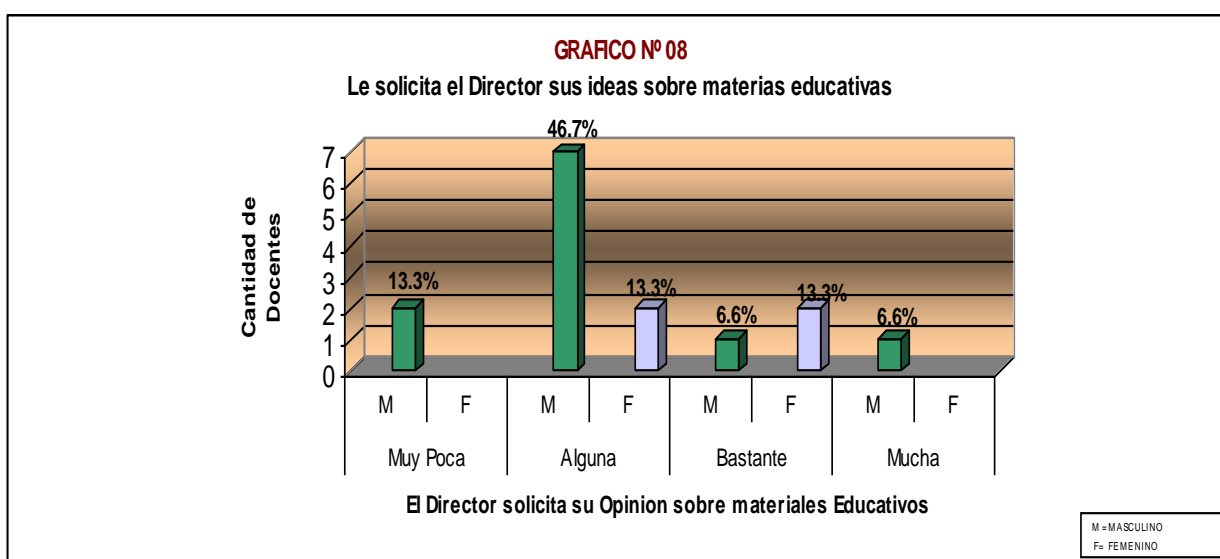
**CUADRO N° 08**

A la Pregunta ¿Le solicita el director sus ideas sobre materias educativas?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
8 ¿Le solicita el director sus ideas sobre materias educativas?	2		7	2	1	2	1		11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En lo que respecta a la pregunta ocho, tenemos que 2 docentes de sexo masculino, que representan al 13,3%, indicaron que muy poco les solicita el director sus ideas sobre materias educativas. En tanto, que 7 docentes de sexo masculino, que representan al 46,7% y 2 docentes de sexo femenino, que representan al 13,3%, respondieron que algunas veces le solicita el director sus ideas sobre materias educativas. Por otra parte, vemos, que sólo 1 docente de sexo masculino, que representa al 6,7% y 2 docentes de sexo femenino, que representan al 13,3%, manifestaron que el director les solicita bastante sus ideas sobre materias educativas. Finalmente, 1 docente de sexo masculino, que representa al 6,7%, dice, que el director le solicita mucho sus ideas sobre materias educativas. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).



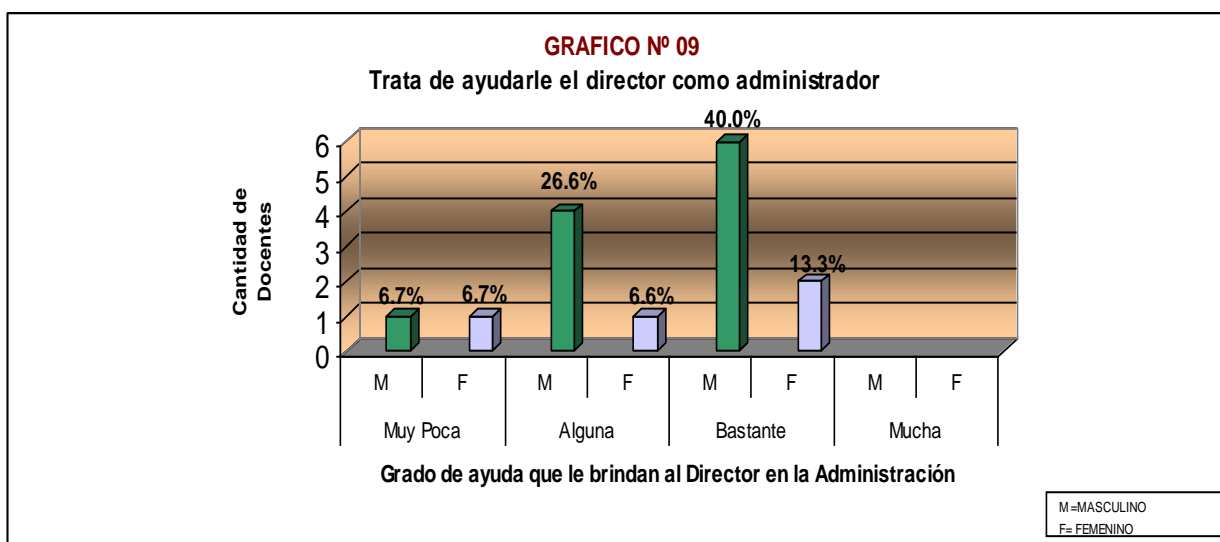
**CUADRO N° 09**

A la Pregunta ¿Trata de ayudarle el director como administrador?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
9 ¿Trata de ayudarle el director como administrador?	1	1	4	1	6	2			11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En la pregunta nueve, vemos, que 1 docente de sexo masculino y otro de sexo femenino, que representa al 6,7% respectivamente, afirmaron que el director como administrador, trata de ayudarles muy poco, contrariando a los primeros, 4 docentes de sexo masculino, que representan al 26,7% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, manifestaron que el director como administrador, trata de ayudarles alguna vez. Sin embargo, 6 docentes de sexo masculino, que representan al 40% y 2 docentes de sexo femenino, que representan al 13,3%, manifestaron que el director como administrador, trata de ayudarles bastante. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

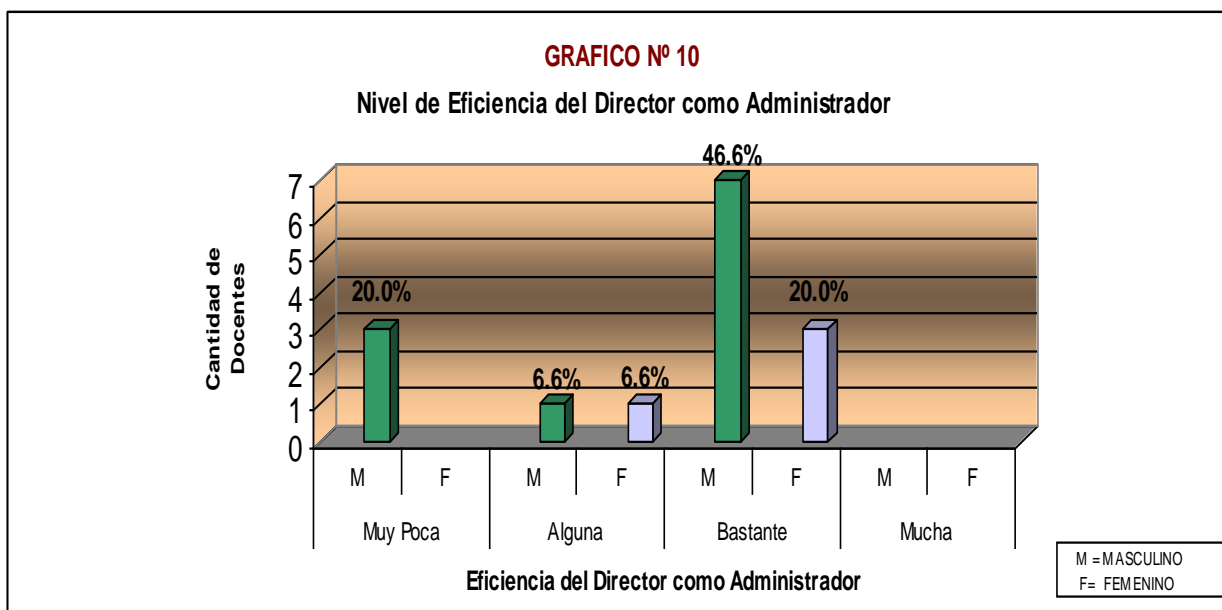
**CUADRO N° 10**

A la Pregunta ¿Cuán competente es el director como administrador?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
10 ¿Cuán competente es el director como administrador?	3		1	1	7	3			11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Finalmente, con respecto a la pregunta diez, tenemos que 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, afirman que el director como administrador es muy poco competente. Por otra parte, 1 docente de sexo masculino, y otro de sexo femenino, que representan al 6,7%, respectivamente, manifestaron que el director como administrador es algunas veces competente. Sin embargo, 7 docentes de sexo masculino, que representan al 46,7% y 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20%, contestaron que el director como administrador es bastante competente. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

De acuerdo al cuadro No 05, los resultados del test encuesta sobre práctica de valores, aplicado a los docentes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín. Octubre-2006, son como sigue:

**Resultados del Test encuesta sobre Práctica de valores aplicado a los Docentes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, Octubre 2006**

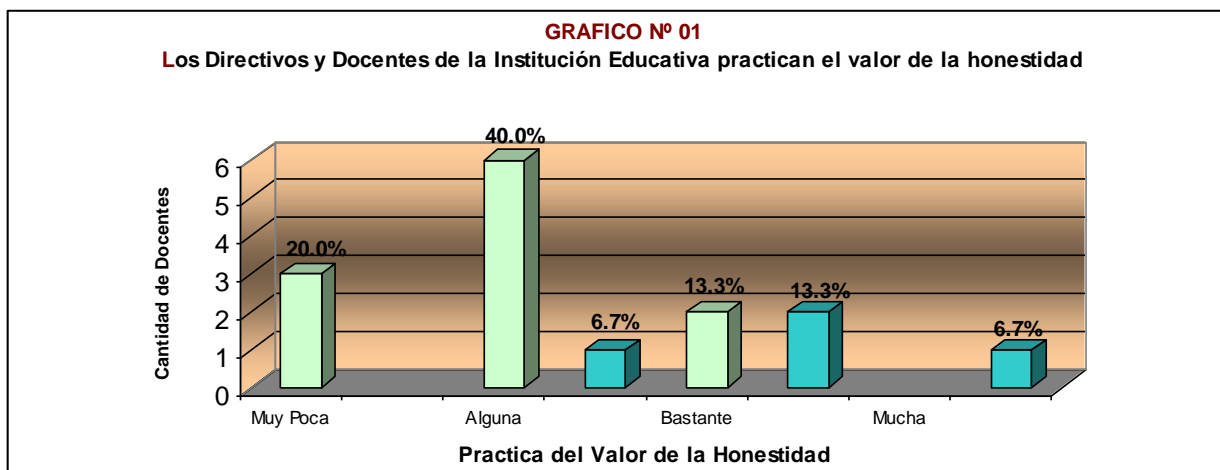
**CUADRO N° 01**

A la Pregunta ¿En qué medida cree Ud. que los directivos y docentes de la Institución Educativa practican el Valor de la honestidad?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
1 ¿En qué medida cree Ud. que los directivos y docentes de la Institución Educativa practican el valor de la honestidad?	3		6	1	2	2		1	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



De quince docentes encuestados, respecto a la primera pregunta, 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, contestaron que los directivos y docentes de la Institución Educativa practican muy poco el valor de la honestidad. Más por el contrario, 6 docentes de sexo masculino, que representan al 40% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, respectivamente, contestaron que los directivos y docentes de la Institución Educativa practican de alguna manera el valor de la honestidad. Por otra parte, 2 docentes de sexo masculino, y 2 docentes de sexo femenino que representan al 13,3% respectivamente, manifestaron que los directivos de la Institución Educativa practican bastante el valor de la honestidad. Finalmente, 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, respondió que los directivos y docentes de la institución Educativa practican mucho el valor de la honestidad. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

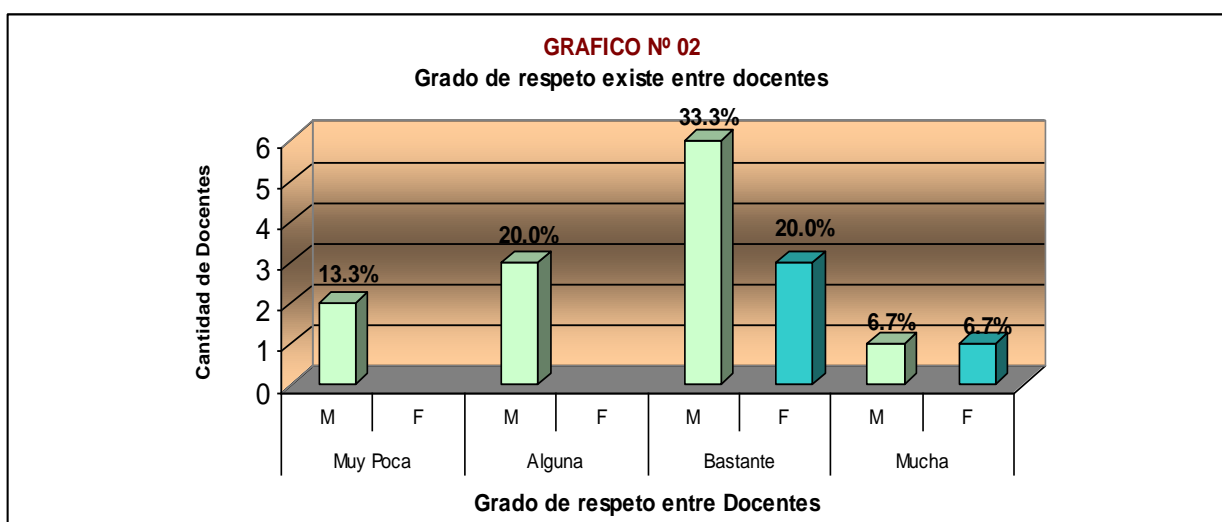
**CUADRO N° 02**

A la Pregunta ¿Según su opinión qué grado de respeto existe entre docentes?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
2 ¿Según su opinión qué grado de respeto existe entre docentes?	2		3		6	3	1	1	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C..



Sobre la pregunta dos, 2 docentes de sexo masculino, que representan al 13,3% respondieron que existe muy poco respeto entre docentes. Sin embargo, 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, contestaron que existe algún respeto entre docentes. Por otra parte, 5 docentes de sexo masculino, que representan al 33,3% y 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20%, respectivamente, manifestaron que existe bastante respeto entre docentes. Finalmente, 1 docente de sexo masculino, que representa al 6,7% y otro de sexo femenino en el mismo porcentaje, contestaron que existe mucho respeto entre docentes. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

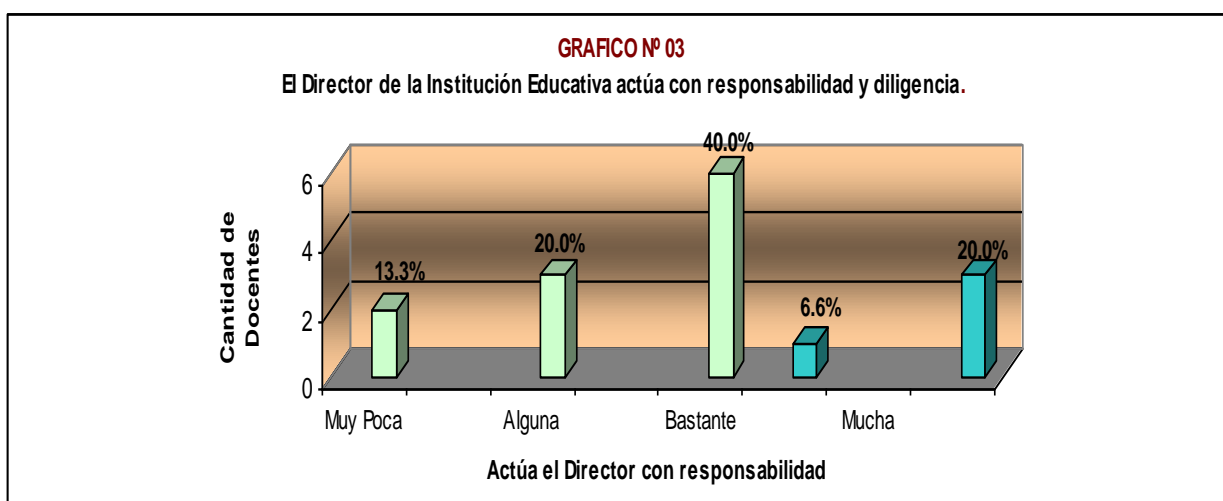
**CUADRO Nº 03**

A la Pregunta ¿El director de la Institución Educativa actúa con responsabilidad y diligencia?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
	2		3		6	1		3	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



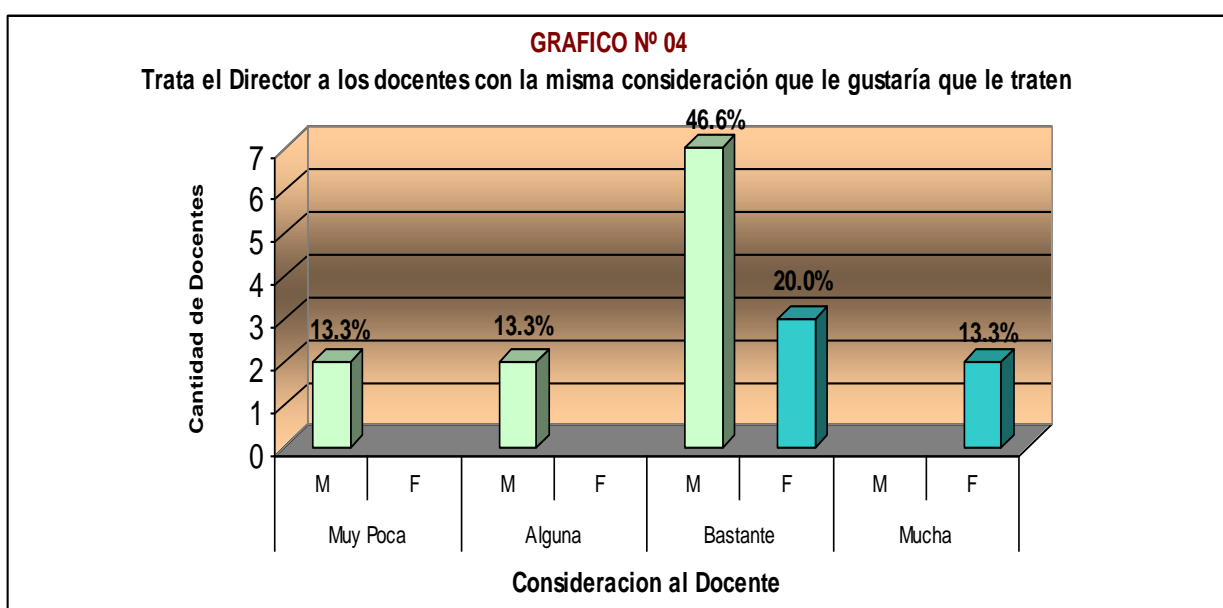
En cuanto a la pregunta tres, vemos que 2 docentes de sexo masculino, que representan al 13,3%, aseveraron que el director de la Institución Educativa actúa con muy poca responsabilidad y diligencia. Por otra parte, 3 docentes de sexo masculino que, representan al 20%, respondieron que el director de la Institución Educativa actúa con alguna responsabilidad y diligencia. Por el contrario, 6 docentes de sexo masculino, que representan al 40% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, manifestaron que el director de la Institución Educativa actúa con bastante responsabilidad y diligencia. Finalmente, sólo 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20%, manifestaron que el director de la Institución Educativa actúa con mucha responsabilidad y diligencia. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

**CUADRO Nº 04**

A la Pregunta ¿Trata el director a los docentes con la misma consideración que le gustaría que le traten?  
Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
4 ¿Trata el director a los docentes con la misma consideración que le gustaría que le traten?	2		2		7	3		2	11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Respecto a la pregunta cuatro, tenemos que 2 docentes de sexo masculino, que representan al 13,3%, dijeron que el director trata muy poco a los docentes con la misma consideración que le gustaría que le traten. Igualmente 2 docentes del mismo sexo y porcentaje, respondieron que el director trata de alguna manera a los docentes con la misma consideración que le gustaría que le traten. Sin embargo, 7 docentes de sexo masculino, que representan al 46,7% y 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20%, manifestaron que el director trata bastante a los docentes con la misma consideración que le gustaría que le traten. Sólo 1 docente de sexo femenino, que representan al 6,7%, respondieron que el director trata a los docentes con mucha consideración, tal como les gustaría que le traten. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

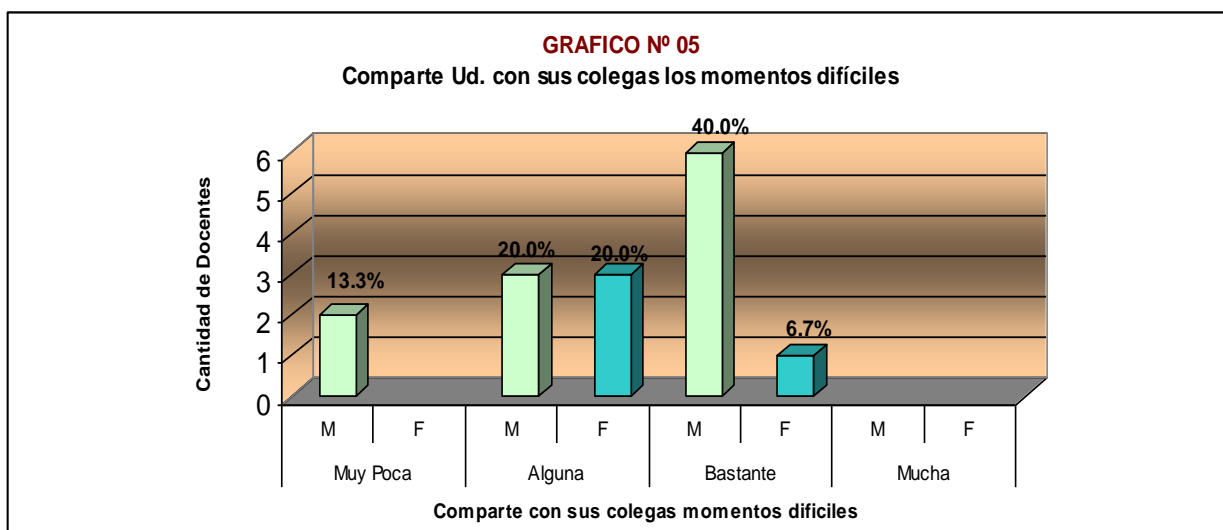
**CUADRO N° 05**

A la Pregunta ¿Comparte Ud. con sus colegas los momentos difíciles?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
5 ¿Comparte Ud. con sus colegas los momentos difíciles?	2		3	3	6	1			11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En la pregunta cinco, son 2 docentes de sexo masculino, que representan al 13,3%, los que aseveraron que comparten muy poco con sus colegas los momentos difíciles. Por otra parte, 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20% y 3 docentes de sexo femenino en el mismo porcentaje, que respondieron compartir de alguna manera con sus colegas los momentos difíciles. Sin embargo, 6 docentes de sexo masculino, que representan al 40% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, manifestaron que comparten bastante con sus colegas los momentos difíciles. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

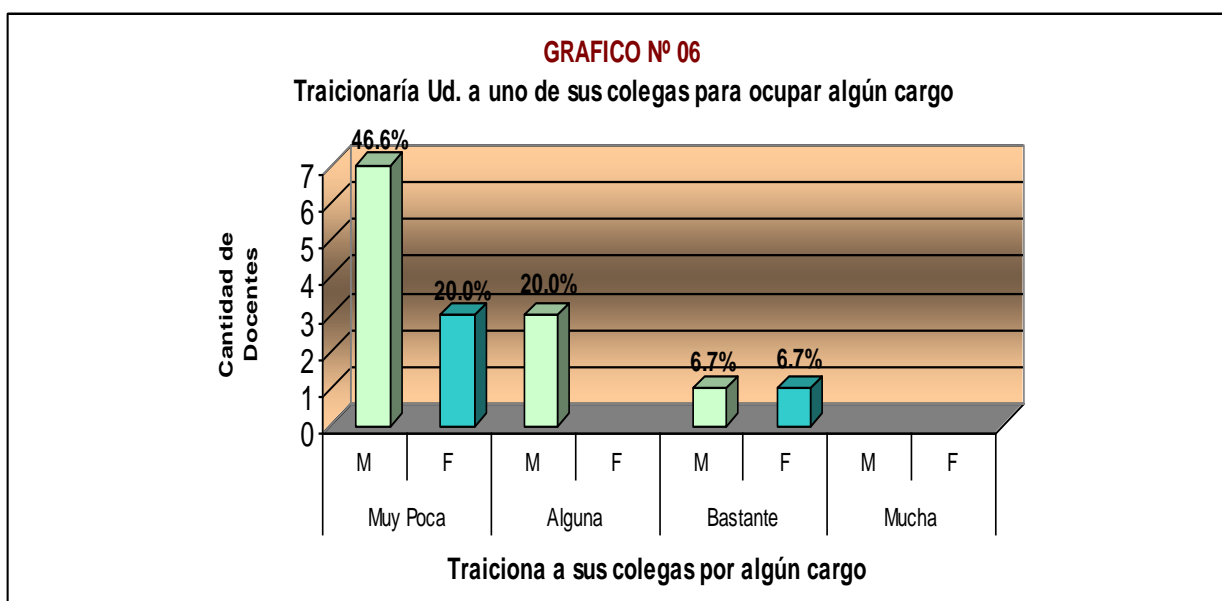
**CUADRO Nº 06**

A la Pregunta ¿Traicionaría Ud. a uno de sus colegas para ocupar algún cargo?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
6 ¿Traicionaría Ud. a uno de sus colegas para ocupar algún cargo?	7	3	3		1	1			11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En cuanto a la pregunta seis, 7 docentes de sexo masculino, que representan al 46,7% y 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20%, respondieron que traicionarían muy poco a sus colegas para ocupar algún cargo. Por otra parte, sólo 3 docentes de sexo masculino, que representan al 20%, aseveraron que traicionarían de alguna manera a sus colegas para ocupar algún cargo. Finalmente, 1 docente de sexo masculino, y 1 docente de sexo femenino, que representan el 6,7%, manifestaron que traicionarían bastante a sus colegas para ocupar algún cargo. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).



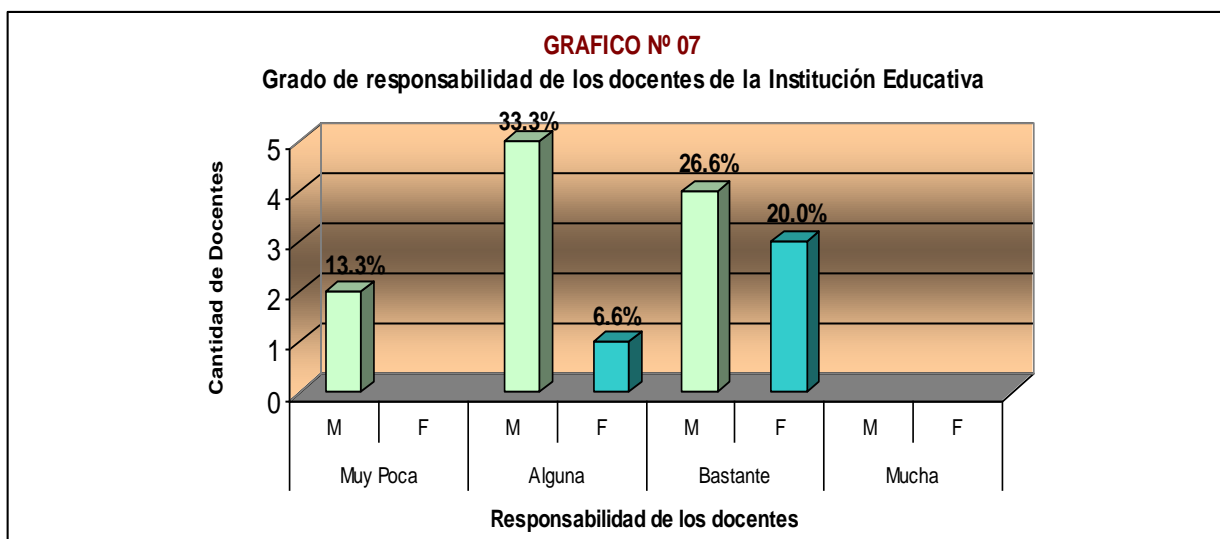
**CUADRO N° 07**

A la Pregunta ¿Cuál es el grado de responsabilidad de los docentes de la Institución Educativa?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Muy Poco		Algo		Bastante		Mucho		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
7 ¿Cuál es el grado de responsabilidad de los docentes de la Institución Educativa?	2		5	1	4	3			11	4

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En lo que respecta a la pregunta siete, 2 docentes de sexo masculino, que representan al 13,3%, manifestaron que tienen muy poca responsabilidad respecto a su Institución Educativa. Por otra parte, 5 docentes de sexo masculino, que representan al 33,3% y 1 docente de sexo femenino, que representa al 6,7%, respondieron que tienen alguna responsabilidad respecto a su Institución Educativa. Finalmente, 4 docentes de sexo masculino, que representan al 26,7% y 3 docentes de sexo femenino, que representan al 20%, contestaron que tienen bastante responsabilidad con su Institución Educativa. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

De acuerdo al cuadro No 07, los resultados del test encuesta sobre práctica de valores, aplicados los estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre-2008, son como sigue:

**Resultados del Test encuesta sobre Práctica de valores aplicado a los Estudiantes,  
Octubre 2006**

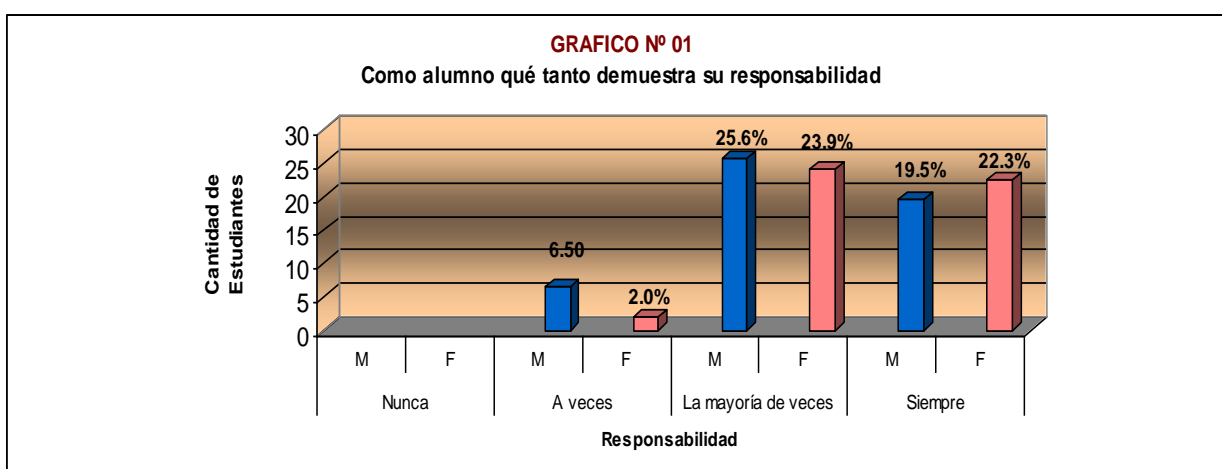
**CUADRO N° 01**

A la Pregunta ¿Ud. como alumno qué tanto demuestra su responsabilidad?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
1 ¿Ud. como alumno qué tanto demuestra su responsabilidad?			16	5	63	59	48	55	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



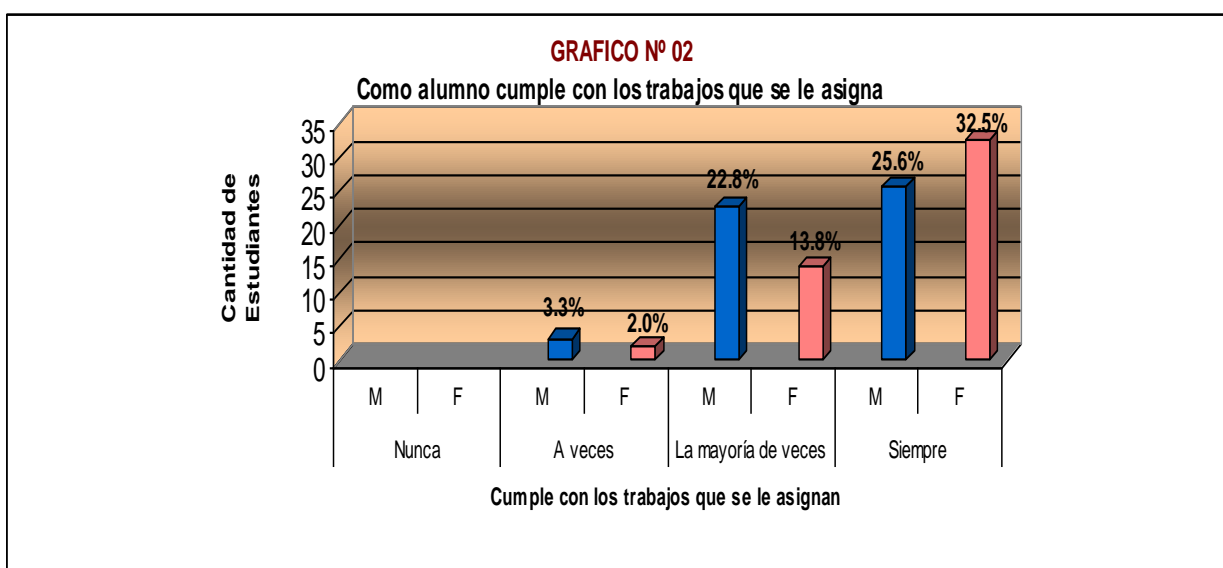
De 246 estudiantes encuestados, sobre la primera pregunta, 16 estudiantes de sexo masculino, que representan al 6.5% y 5 estudiantes de sexo femenino, que representan al 2%, respondieron que a veces son responsables, en tanto que 63 estudiantes de sexo masculino, que representan al 25,6% y 59 estudiantes de sexo femenino, que representan al 23,9%, manifestaron que la mayoría de veces, son responsables. Finalmente, sólo 48 estudiantes de sexo masculino, que representan al 19,5% y 55 estudiantes de sexo femenino, que representan al 22,4%, respondieron que siempre son responsables. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

**CUADRO Nº 02**

A la Pregunta ¿Cumple con los trabajos que se le asigna?  
Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
2 ¿Cumple con los trabajos que se le asigna?			8	5	56	34	63	80	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Respecto a la segunda pregunta, 8 estudiantes de sexo masculino, que representan al 3,3% y 5 estudiantes de sexo femenino, que representan al 2%, afirmaron que a veces cumplen con los trabajos que se le asignan. En tanto que, 56 estudiantes de sexo masculino, que representan al 22,8% y 34 estudiantes de sexo femenino, que representan al 13,8%, aseveraron que la mayoría de veces cumplen con los trabajos que se le asignan. Finalmente, 63 estudiantes de sexo masculino, que representan al 25,6% y 80 estudiantes de sexo femenino, que representan al 32,5%, contestaron que siempre cumplen con los trabajos que se le asignan. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

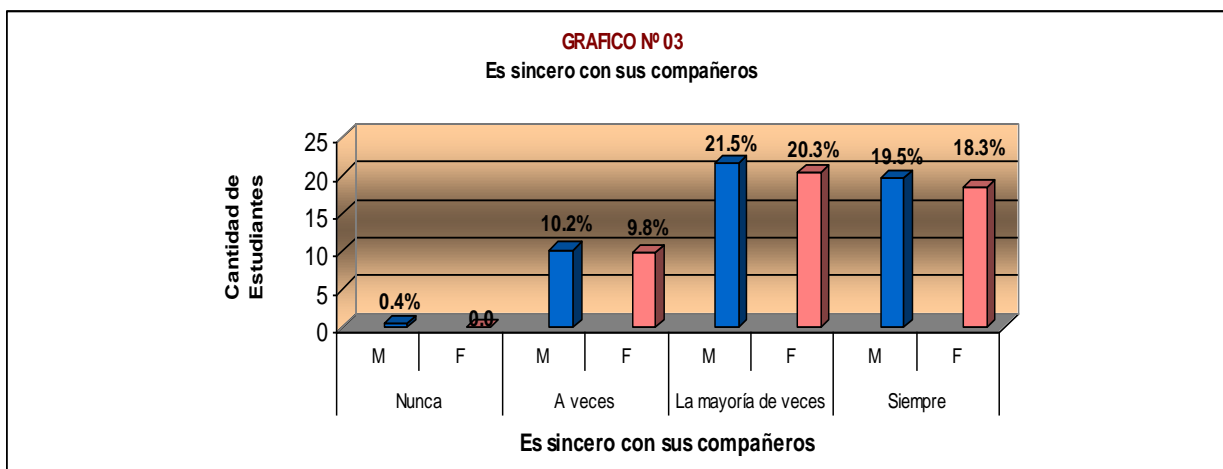
**CUADRO N° 03**

A la Pregunta ¿Le habla con franqueza a sus compañeros?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
3 ¿Le habla con franqueza a sus compañeros?	1		25	24	53	50	48	45	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En cuanto a la tercera pregunta, 1 estudiante de sexo masculino, que representan al 0,4%, contestó que nunca le habla con franqueza a sus compañeros. Por otra parte, 25 estudiantes de sexo masculino, que representan al 10,2% y 24 estudiantes de sexo femenino, que representan al 9,8%, afirmaron que a veces le hablan con franqueza a sus compañeros. Sin embargo, 53 estudiantes de sexo masculino, que representan al 21,5% y 50 estudiantes de sexo femenino, que representan al 20,3%, respondieron que la mayoría de veces le habla con franqueza a sus compañeros y, sólo, 48 estudiantes de sexo masculino, que representan al 19,5% y 45 estudiantes de sexo femenino, que representan al 18,3%, manifestaron que siempre les habla con franqueza a sus compañeros. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

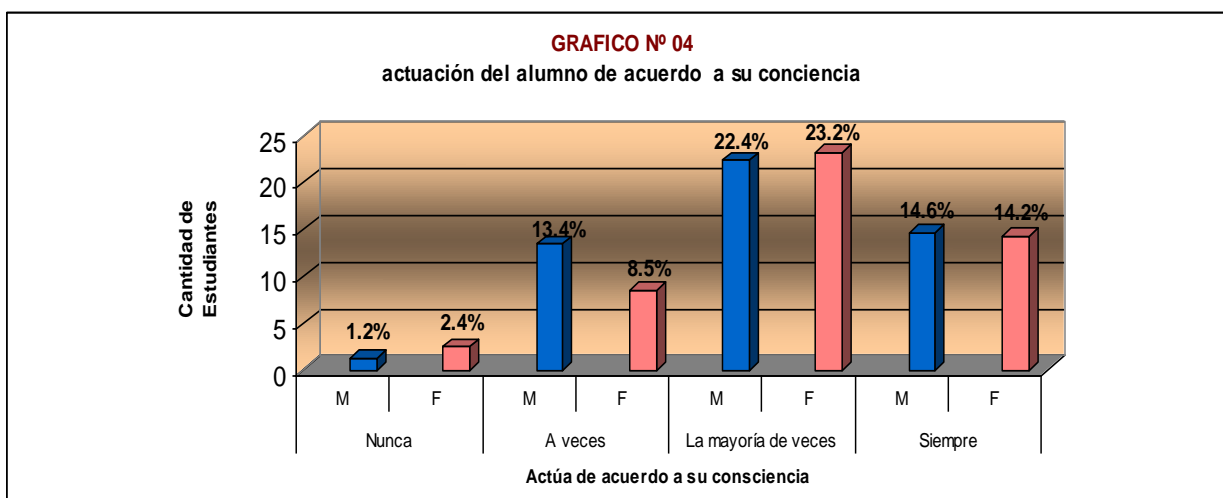
**CUADRO Nº 04**

A la Pregunta ¿Escucha a su conciencia y actúa de acuerdo a lo que ella le dice?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
4 ¿Escucha a su conciencia y actúa de acuerdo a lo que ella le dice?	3	6	33	21	55	57	36	35	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Sobre la cuarta pregunta, 3 estudiantes de sexo masculino, que representan al 1,2% y 6 estudiantes de sexo femenino, que representan al 2,4%, manifestaron que nunca escuchan a su conciencia y actúan de acuerdo a lo que ella le dice. En la segunda alternativa, 33 estudiantes de sexo masculino, que representan al 13,4% y 21 estudiantes de sexo femenino, que representan al 8,5%, respondieron que a veces escuchan a su conciencia y actúan de acuerdo a lo que ella le dice; en la tercera alternativa, vemos que 55 estudiantes de sexo masculino, que representan al 22,4% y 57 estudiantes de sexo femenino, que representan al 23,2%, respectivamente, afirmaron que la mayoría de veces escuchan a su conciencia y actúa de acuerdo a lo que ella le dice. Finalmente, sólo 36 estudiantes de sexo masculino, que representan al 14,6% y 35 estudiantes de sexo femenino, que representan al 14,2%, contestaron que siempre escuchan a su conciencia y actúan de acuerdo a lo que ella le dice. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

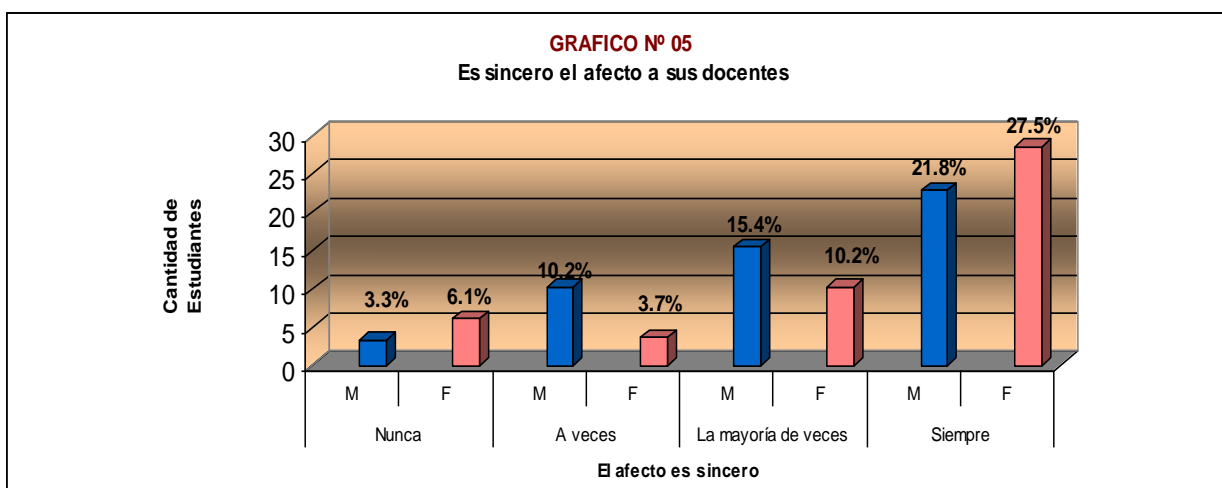
**CUADRO Nº 05**

A la Pregunta ¿El afecto que muestra a sus profesores es sincero y no está marcado por el interés?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
5 ¿El afecto que muestra a sus profesores es sincero y no está marcado por el interés?	8	15	25	9	38	25	56	70	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C..



En la pregunta cinco, 8 estudiantes de sexo masculino, que representan a 3,3% y 15 estudiantes de sexo femenino, que representan al 6,1%, respondieron que nunca el afecto que muestran a sus profesores es sincero y no está marcado por el interés. En la segunda alternativa de la pregunta son 25 estudiantes de sexo masculino, que representan al 10,2% y 9 estudiantes de sexo femenino, que representan al 3,7%, afirmaron, que a veces el afecto que muestran a sus profesores es sincero y no está marcado por el interés. Por otro lado, son 38 estudiantes de sexo masculino, que representan al 15,4% y 25 estudiantes de sexo femenino, que representan al 10,2%, contestaron que la mayoría de veces el afecto que muestran a sus profesores es sincero y honesta marcado por el interés. Finalmente, 56 estudiantes de sexo masculino, que representan al 22,8% y 70 estudiantes de sexo femenino, que representan al 28,5%, manifestaron que el afecto que muestran a sus profesores es siempre sincero y no está marcado por el interés. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber)

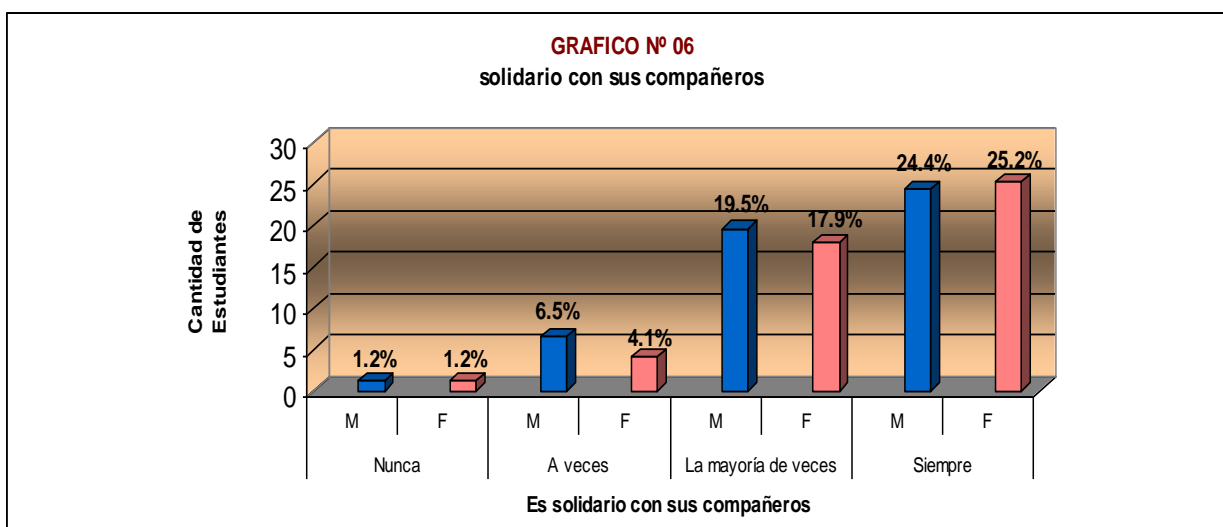
**CUADRO N° 06**

A la Pregunta ¿Es solidario con sus compañeros?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
6 ¿Es solidario con sus compañeros?	3	3	16	10	48	44	60	62	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



De acuerdo a la pregunta seis, son 3 estudiantes de sexo masculino y femenino que representan al 1,2%, respectivamente, que manifestaron no ser nunca solidarios con sus compañeros. Por otra parte, son 16 los estudiantes de sexo masculino, que representan al 6,5%, y 10 estudiantes de sexo femenino, que representan al 4.1% afirmaron ser solidarios a veces con sus compañeros. Sin embargo, 48 estudiantes de sexo masculino, que representan al 19,5% y 44 estudiantes de sexo femenino, que representan al 17,9%, respondieron ser solidarios con sus compañeros, la mayoría de veces. Finalmente, 60 estudiantes de sexo masculino, que representan al 24,4% y 62 estudiantes de sexo femenino, que representan al 25,2%, aseveraron ser solidarios siempre con sus compañeros. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

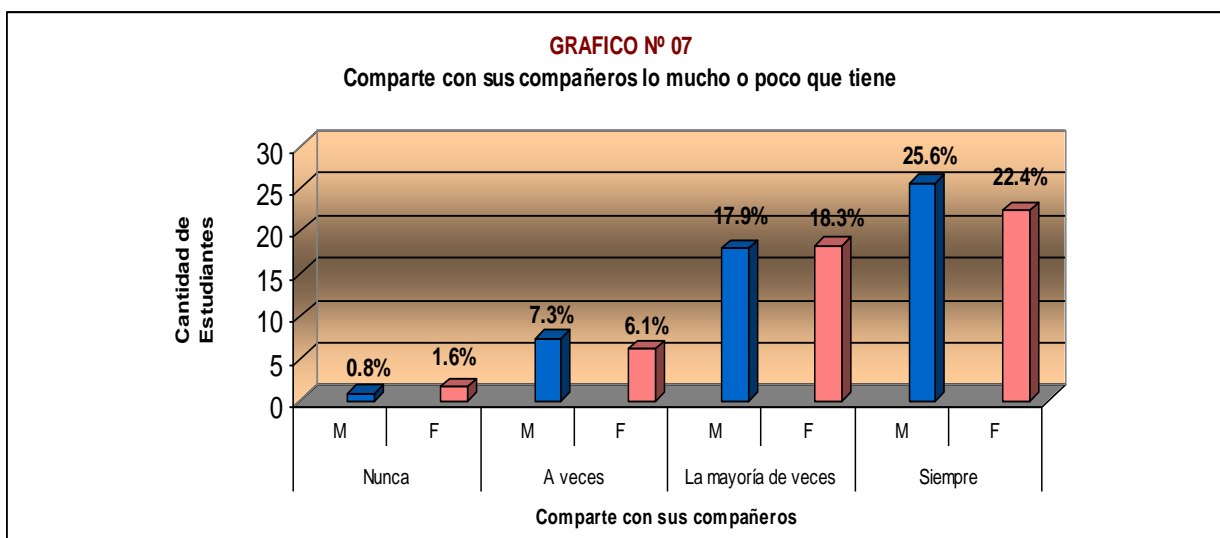
**CUADRO N° 07**

A la Pregunta ¿Comparte con sus compañeros lo mucho o poco que tiene?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
7 ¿Comparte con sus compañeros lo mucho o poco que tiene?	2	4	18	15	44	45	63	55	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEIN°0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Respecto a la pregunta siete, fueron 2 estudiantes de sexo masculino, que representan al 0,8% y 4 estudiantes de sexo femenino, que representan al 1,6%, los que respondieron no compartir nunca con sus compañeros lo mucho o poco que tienen. Por otra parte, fueron 18 estudiantes de sexo masculino, que representan al 7,3% y 15 estudiantes de sexo femenino, que representan al 6,1%, los que manifestaron compartir a veces con sus compañeros lo mucho o poco que tienen. Sin embargo, fueron 44 estudiantes de sexo masculino, que representan al 17,9% y 45 estudiantes de sexo femenino, que representan al 18,3%, los que contestaron compartir la mayoría de veces con sus compañeros lo mucho o poco que tienen. Finalmente, fueron 63 estudiantes de sexo masculino, que representan al 25,6% y 55 estudiantes de sexo femenino, que representan al 22,4%, los que aseveraron, compartir siempre con sus compañeros lo mucho o poco que tienen. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).



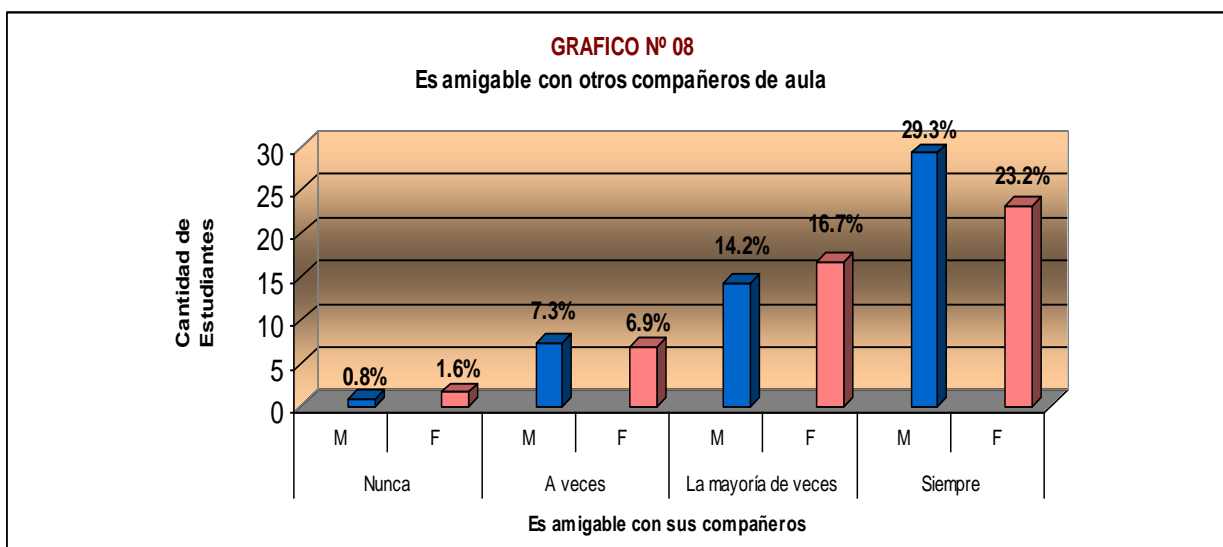
**CUADRO Nº 08**

A la Pregunta ¿Es amigable con otros compañeros de aula?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
8 ¿Es amigable con otros compañeros de aula?	2	4	18	17	35	41	72	57	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



En la pregunta ocho, tenemos 2 estudiantes de sexo masculino, que representan al 0,8% y 4 estudiantes de sexo femenino, que representan al 1,6%, que contestaron nunca ser amigables con otros compañeros de aula. Por otra parte, fueron 18 estudiantes de sexo masculino, que representan al 7,3% y 17 estudiantes de sexo femenino, que representan al 6,9%, los que respondieron ser amigables a veces con otros compañeros de aula. Sin embargo, fueron 35 estudiantes de sexo masculino, que representan al 14,2% y 41 estudiantes de sexo femenino, que representan al 16,7%, los que aseveraron ser amigables la mayoría de veces con otros compañeros de aula y finalmente, fueron 72 estudiantes de sexo masculino, que representan al 29,3% y 57 estudiantes de sexo femenino, que representan al 23,2%, los que manifestaron ser amigables siempre con otros compañeros de aula. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

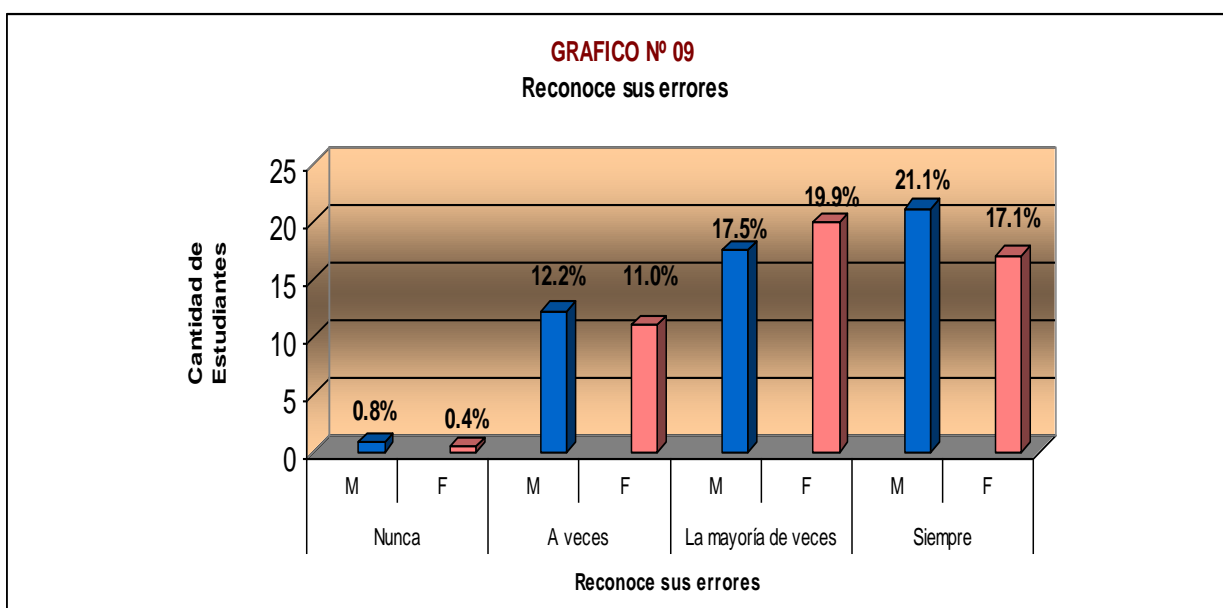
**CUADRO Nº 09**

A la Pregunta ¿Reconoce sus errores?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
9 ¿Reconoce sus errores?	2	1	30	27	43	49	52	42	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.



Respecto a la pregunta nueve, 2 estudiantes de sexo masculino, que representan al 0,8% y 1 estudiante de sexo femenino, que representa al 0,4%, manifestaron no reconocer nunca sus errores. Por otra parte, fueron 30 estudiantes de sexo masculino, que representan al 12,2% y 27 estudiantes de sexo femenino, que representan al 11%, los que contestaron reconocer a veces sus errores. Sin embargo, fueron 43 estudiantes de sexo masculino, que representan al 17,5% y 49 estudiantes de sexo femenino, que representan al 19,9%, los que afirmaron reconocer la mayoría de veces sus errores y finalmente, fueron 52 estudiantes de sexo masculino, que representan al 21,1% y 42 estudiantes de sexo femenino, que representan al 17,1%, los que aseveraron reconocer siempre sus errores. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

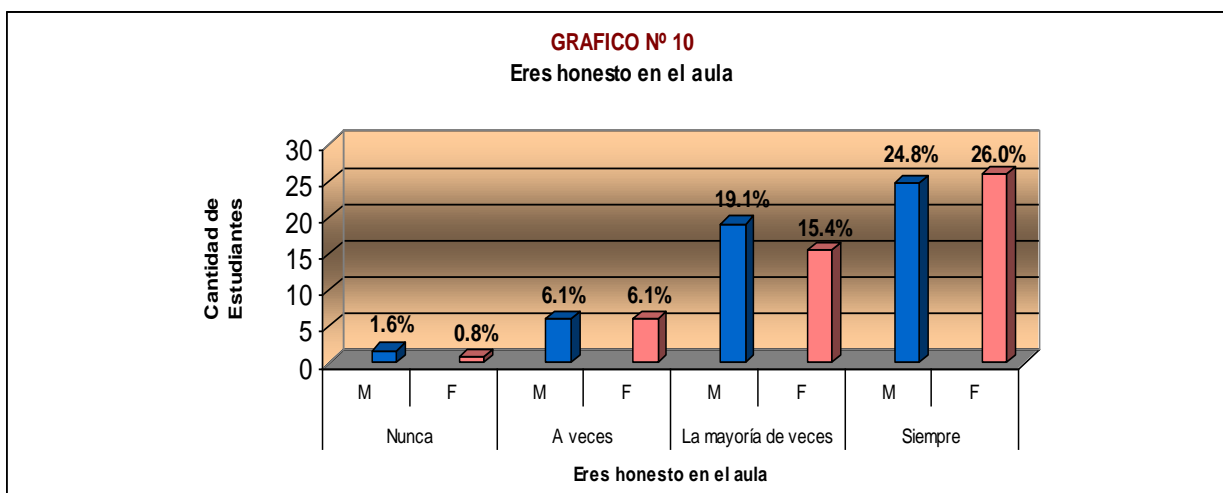
**CUADRO Nº 10**

A la Pregunta ¿Eres honesto en el aula?

Los Directivos respondieron lo siguiente

Pregunta / Respuesta	Nunca		A veces		La mayoría de veces		Siempre		Total	
	M	F	M	F	M	F	M	F		
									M	F
10 ¿Eres honesto en el aula?	4	2	15	15	47	38	61	64	127	119

Fuente: Test encuesta aplicada a los Directivos de la IEINº0523, octubre – 2008, por Silvia A. Ramírez C.

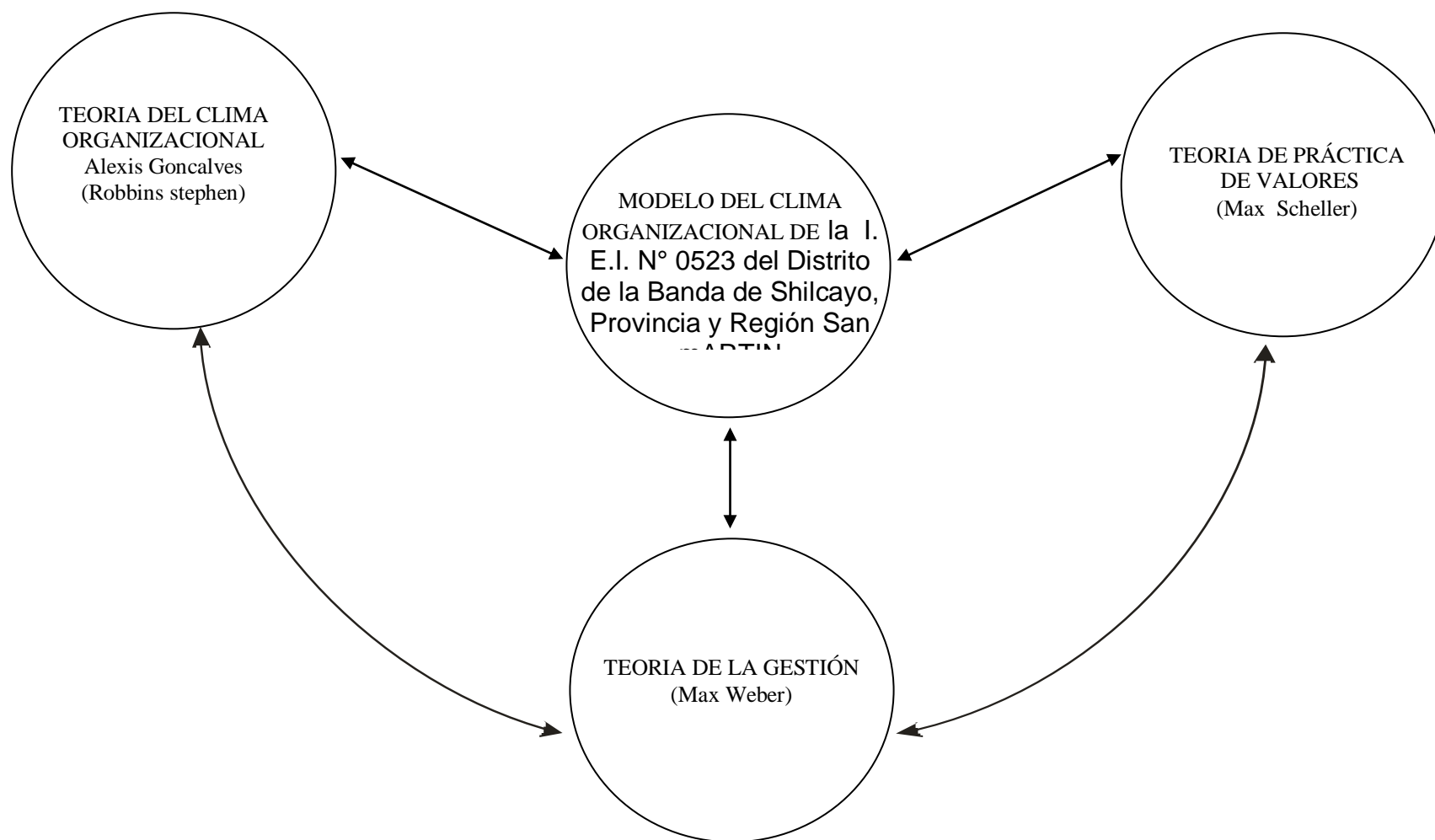


Finalmente, sobre la pregunta diez, 4 estudiantes de sexo masculino, que representan al 1,6% y 2 estudiantes de sexo femenino, que representan al 0,8%, respondieron que nunca son honestos en el aula. Por otra parte, fueron 15 estudiantes de sexo masculino y femenino, que representan al 6,1% respectivamente, los que manifestaron ser honestos a veces en el aula; sin embargo 47 estudiantes de sexo masculino, que representan al 19,1% y 38 estudiantes de sexo femenino, que representan al 15,4%, contestaron ser honestos la mayoría de las veces y finalmente, 61 estudiantes de sexo masculino, que representan al 24,8% y 64 estudiantes de sexo femenino, que representan al 26%, que afirmaron ser honestos siempre en el aula. Teniendo en cuenta la aplicación de la teoría del clima institucional de (Alexis Goncalves y Robbins Stephen) teoría de la práctica de valores de (Max Scheller) y la teoría de la gestión de (Max Weber).

### 3.2. MODELO TEORICO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta está fundamentada en el siguiente Modelo teórico:

**PROPUESTA DEL MODELO INNOVADOR DE DESARROLLO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN  
LOS VALORES FUNDAMENTALES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 DEL  
DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTIN.**



### **3.3. PROPUESTA**

#### **3.3.1. Concepto de modelo.**

Según Flores Ochoa (1994), “un modelo es la imagen o representación del conjunto de relaciones que definen un fenómeno, con miras a su mejor entendimiento” (p.60). De acuerdo con esta definición puede inferirse que un modelo es una aproximación útil en la descripción y comprensión de aspectos interrelacionados de un fenómeno en particular. En ésta conceptualización de modelo es necesario establecer que el análisis del fenómeno en estudio no es únicamente un proceso cualitativo en el cual el todo es examinado en sus partes, sino también un proceso de integración de relaciones.

De Zubería (1994), considera que en la comprensión de un modelo es importante reconocer las huellas o restos que permiten reconstruir aspectos de la vida humana y que sirven de base para la reflexión y la investigación. En este sentido, un modelo constituye un planteamiento integral e integrador acerca de un determinado fenómeno y desde el punto de vista teórico-práctico, es ofrecer un marco de referencia para entender implicaciones, alcances, limitaciones y debilidades paradigmáticas que se dan para explicarlo. Es decir, un modelo es una herramienta conceptual para entender un evento, es la representación del conjunto de relaciones que describen un fenómeno.

#### **3.3.2. Descripción del modelo.**

El presente modelo teórico se sustenta en la teoría de los valores de Max Scheler, como axiología y la jerarquía de los valores que forman nuestro sistema de valores como justicia, libertad, placer, respeto, honestidad, obediencia e igualdad.

Finalmente se apoya en la teoría de la administración en función al enfoque de Deming, para tener una visión global de la organización y la administración. Todo esto servirá para organizar el modelo teórico de desarrollo de un clima organizacional para mejorar la gestión y efectividad en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

#### **3.3.3. Propuesta de aplicación del modelo de desarrollo de un clima organizacional para mejorar la gestión y efectividad en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.**

#### **3.3.4. Presentación de la propuesta.**

Habiéndose declarado a la educación peruana en emergencia, el Ministerio de Educación ha diseñado algunas estrategias a cumplirse inmediatamente, coordinando y delegando funciones a través de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa Local, dentro del marco de la descentralización, a fin de que se entreguen las herramientas básicas a los directores de los centros y programas educativos para desarrollar valores en sus alumnos, docentes y directivos.

Por ello, la propuesta de aplicación del modelo teórico de desarrollo de un clima organizacional para mejorar la gestión y efectividad de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del

Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, se centra en un programa innovador de capacitación de práctica de valores a los directivos, docentes y estudiantes, con el propósito de cumplir con los fines de la institución, cual es, el de ser un ente promotor de cambios y mejoramiento de la educación en el ámbito de la Región San Martín, a través de capacitaciones permanentes a los docentes en servicio y alumnos a fin de brindarles una adecuada formación académica.

El desarrollo de esta tiene una alta significatividad, debido a la crisis de valores que experimenta nuestra sociedad local, regional y nacional en todas sus esferas, lo que hace peligrar nuestra esencia e imagen de distrito, provincia, región y país en el contexto regional y mundial y que constituye barreras y trabas para nuestro desarrollo integral. Por ello, es imprescindible reorientar el currículo y la práctica pedagógica sustentada en la práctica de valores en los niveles educativos de inicial, Primaria y Secundaria, poniendo la participación de todos los actores y agentes educativos mediante acciones conjuntas.

### **3.3.5. Valores**

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso.

El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo.

Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos. Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Necesidades primarias: Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo, el alimento, el vestido, la vivienda.

Necesidades de seguridad: Se refieren al temor a ser relegados por los demás.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

**Necesidades sociales:** Es cuando un núcleo familiar ya no es suficiente para el desarrollo de la persona por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia. Se busca ser digno ante uno mismo y ser alguien ante los demás. Aquí encontramos valores como la fama, el poder, el prestigio, el amor y el afecto.

**Necesidades de autorrealización:** Se refieren a encontrar un sentido a la vida, trascender en una obra creativa, luchar por un ideal, como la verdad, la belleza o la bondad. Estas necesidades se satisfacen por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

### **3.3.6. Participantes de la propuesta:**

#### **3.3.6.1. Participantes directos:**

En la presente propuesta, los participantes directos son los Directivos y docentes, quienes se constituyen en el agente de cambio de la realidad educativa actual en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

#### **3.3.6.2. Participantes Indirectos:**

Son:

- A.- Personal administrativo de la Institución, por su colaboración en la implementación de esta nueva propuesta como modelo teórico.
- B. Personal y usuarios (alumnos, padres de familia y público en general de la Institución).

### **3.3.7. Objetivos de la Propuesta:**

#### **3.3.7.1. General**

A.- Determinar la relación entre clima organizacional y la práctica de valores de los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín y así fortalecer la Gestión Institucional.

#### **3.3.7.2. Específicos**

A.- Identificar la incidencia del clima organizacional en el cumplimiento de responsabilidades administrativas y académicas de los Directivos, docentes y estudiantes en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

B.- Proponer un modelo de desarrollo de un clima organizacional basado en los valores fundamentales, para mejorar la gestión y la efectividad institucional.

### **3.3.8. Orientaciones para el desarrollo del clima organizacional en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.**

El modelo teórico de desarrollo de un clima organizacional para mejorar la gestión y efectividad en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de

Shilcayo, Provincia y Región San Martín a directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa se hará, haciendo uso de los pasos de un plan de capacitación del Ministerio de Educación, adaptado por nuestra persona, la misma que se aplica de la siguiente manera:

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE UN MODELO INNOVADOR DE DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y EFECTIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN”**

**I.- DATOS GENERALES:**

**UBICACIÓN**

DRE : Moyobamba  
 DUGEL : Tarapoto  
 LUGAR : Banda del Shilcayo.

**DATOS DE LA INSTITUCION:**

Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

**DATOS DEL DIRECTOR.**

Hector Velásquez Soriano.

**CAPACITADORES:**

- Br. Silvia Angelica Ramirez Cardenas.
- Lic. Jaime Ríos López Psicólogo

**DURACIÓN:**

Ocho días: 80 horas

**LOCAL**

Auditorium de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.

**II.- DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA:**

**“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE UN MODELO TEÓRICO DE DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN Y EFECTIVIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTÍN”**

**III.- JUSTIFICACIÓN**

El presente programa de capacitación de un modelo teórico de desarrollo de un clima organizacional para mejorar la gestión y efectividad en la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, tiene por objetivo desarrollar temas de educación en valores basado en la teoría de la axiología, y lograr consolidar un clima organizacional orientada a mejorar la gestión y efectividad mediante el logro de objetivos académicos y la imagen institucional. Se justifica, porque en los últimos años la institución no ha recibido este tipo de capacitación, por lo que vemos necesario desarrollar contenidos temáticos relacionados a la práctica de valores y estará dirigido por dos profesionales



conocedores de los temas, utilizando técnicas y estrategias adecuadas para la parte teórica y práctica.

#### **IV.- OBJETIVOS.**

4.1.- Capacitar a los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, en temas de educación en valores basado en la teoría de la axiología.

4.2.- Mejorar el clima organizacional vía la práctica de valores y a través de talleres

a los directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín

4.3.- Mejorar la práctica de valores de los directivos, docentes y estudiantes de la Institución educativa en referencia, utilizando estrategias adecuadas.

#### **V.- METAS**

5.1. De atención: 287 participantes entre directivos, docentes y estudiantes.

#### **VI.- FINANCIAMIENTO**

- El financiamiento y costo del presente programa innovador de capacitación de practica de valores, correrá a cargo de la propia institución..

#### **VII.- MATERIALES.**

- Institución Educativa Integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.
- Cañón multimedia, pizarra acrílico, papelotes, plumones, cintamasket, equipo de sonido, televisor, DVD, etc , de la institución.

#### **VIII.- CRONOGRAMA DE TEMARIO Y ACTIVIDADES**

No.	FECHA	TEMA	RESPONSABLE	APOYO
01	27-11-08	La Honestidad	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.
02	28-11-08	La humildad	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.
03	29-11-08	La justicia	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.
04	30-11-08	La responsabilidad	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.

No.	FECHA	TEMA	RESPONSABLE	APOYO
05	01-12-08	La Lealtad	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.
06	02-12-08	La Prudencia	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.
07	03-12-08	El Respeto	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.
08	04-12-08	La Solidaridad	Lic. Jaime Ríos López	Br.Silvia A. Ramírez Cárdenas.

La autora considera que, aplicando el programa se verá los cambios de actitud y comportamiento de los participantes del programa y mucho mejor a partir del mes siguientes siendo responsable de la práctica de valores los formadores y estudiantes de los diferente ciclos y grados.

**3.3.9. EVALUACION DEL “PROGRAMA DE CAPACITACION DE UN MODELO TEORICO DE DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTION Y EFECTIVIDAD DE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTIN”**

Las evaluaciones del programa innovador de capacitación por los participantes forman parte clave del proceso de monitoreo del programa de capacitación, sin los informes de los participantes, será imposible definir y mejorar el programa de capacitación.

Después del desarrollo del programa innovador de capacitación, se aplicara el siguiente formato de evaluación, que es el siguiente:

**EVALUACION DEL “PROGRAMA DE CAPACITACION DE UN MODELO TEORICO DE DESARROLLO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTION Y EFECTIVIDAD DE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRADA N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” DEL DISTRITO DE LA BANDA DE SHILCAYO, PROVINCIA Y REGIÓN SAN MARTIN”**

**Lugar:**

**Fecha:**.....

Nota: las evaluaciones del programa innovador de capacitación por los participantes forman parte clave del proceso de monitoreo del programa de capacitación. sin los informes de los participantes, será imposible definir y mejorar el programa de capacitación. Le rogamos leer y entender a esta hoja y las cuestiones correspondientes.

**Datos Personales:**

1. edad.....2. Sexo..... 3.

país.....

4. educación: universitaria..... no universitaria.....

5. experiencia profesional en desastres:

Directivo.....Formador.....Administrativo.....Estudiante.....

6. Cursos anteriores de Práctica de valores..... Otro

(s).....

**Temas del programa de capacitación.** Le solicitamos su evaluación de los varios temas que constituyen una gran parte del programa de capacitación. Queremos enfocar dos aspectos de cada tema, el contenido y el formador y o facilitador. Utilice la escala 1 a 7 (1 pésimo, 2 muy malo, 3 malo 4; regular; 5 bueno; 6 muy bueno; excelente).

Temas	Calificación		Breve comentario
	Contenido	Facilitador y/o facilitador	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Como implementar			

Sugerencias y comentarios adicionales sobre los puntos fuertes o débiles de una o más de los temas:

El programa de capacitación. Ahora le solicitamos su evaluación del programa como conjunto. Utilice otra vez la escala 1 a 7 (1 pésimo, 2 muy malo, 3 malo 4; regular; 5 bueno; 6 muy bueno; excelente).

	Calificación	Breve comentario
1. Material del participante		
2. secuencia de las materias		
3. Trabajo en grupo		
4. método usado en el curso		
5. ayudas visuales		
6. logro de los objetivos señalados		
7. instrumentos como equipo		
8. utilidad del ejercicio final		
9. utilidad del programa de capacitación en su trabajo		
10. calidad de las instalaciones		

11. ¿Qué opina usted del nivel del programa de capacitación? Demasiado avanzado apropiado demasiado elemental..... ¿Por qué?.....

12. ¿Qué opina usted de la duración del programa de capacitación? Demasiado corta..... apropiado..... demasiado larga..... ¿Por qué?.....

13. ¿Cumplió este programa de capacitación con sus expectativas personales? Si..... No.....  
comentarios:.....

**INSCRIPCION**

01. Evento: \_\_\_\_\_

02. Lugar \_\_\_\_\_ 03. Fecha \_\_\_\_\_

04. si ha participado en alguna de las actividades ofrecidas por el programa de capacitación, favor indicar el nombre, lugar y fecha del mismo.

05. Nombre: \_\_\_\_\_

(Primer apellido) (Segundo apellido) (Nombre)

06. Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ 7. sexo: F— M —

día mes año

07. Dirección residencial: \_\_\_\_\_

Calle y numero ciudad país

08. Dirección portal: \_\_\_\_\_

Apartado portal ciudad país

09. Lugar de trabajo \_\_\_\_\_

10. Dirección: \_\_\_\_\_

Calle y numero ciudad país

11. Teléfono: residencial: oficina: fax: \_\_\_\_\_

12. Cargo anterior: \_\_\_\_\_ tiempo en la posición: \_\_\_\_\_

13. Cargo actual: \_\_\_\_\_ fecha inicio: \_\_\_\_\_

14. título (profesión): \_\_\_\_\_

15. Actividad docente: si no temas: \_\_\_\_\_

-----

-----

Cuanto tiempo: \_\_\_\_\_

16. Experiencia en los temas de práctica de valores: \_\_\_\_\_

otros (especifique)

-----

17. por favor escriba su nombre (nombre, apellido, una inicial) tal como usted desea que figure en constancias y diplomas.

-----

**MODELO DE FORMATO PARA EL DESARROLLO DE TEMAS DEL  
PROGRAMA DE CAPACITACION**

PROGRAMA: -----  
TEMAS: -----  
DURACION SUGERIDA: -----  
MATERIALES REQUERIDOS: -----  
-----  
-----  
-----  
-----

OBJETIVOS (S): ---- ----- ----- ----- ---	ESQUEMA Contenido (incluye puntos clave y recordatorios)	notas

### AYUDA DE TRABAJO: PLAN DE DESARROLLO DEL TEMA

Título del Programa: \_\_\_\_\_

Título del tema: \_\_\_\_\_

Tiempo y Fecha: \_\_\_\_\_

Objetivos (s): \_\_\_\_\_

Prueba Posterior (es): \_\_\_\_\_

Materiales: \_\_\_\_\_

Notas: tiempo, transiciones, puntos clave	Introducción	Contenido/puntos de enseñanza	Actividades del instructor	Actividades des estudiante	Resumen

Plan de Evaluación: \_\_\_\_\_

Notas/Comentarios: \_\_\_\_\_

**3.3.6- Experiencia exitosa del modelo teórico del programa innovador de capacitación de práctica de valores a los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.**

Quiero dar a conocer la experiencia exitosa del modelo teórico del programa de capacitación de práctica de valores a los directivos, docentes y estudiantes de la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, provincia y región San Martín, luego de haber cumplido con el cronograma de trabajo del presente programa desarrollado en nuestra institución y con la asistencia de los directivos, docentes y algunos estudiantes de los diferentes ciclos y especialidades, podemos observar un buen trato entre directivos, docentes y estudiantes.

Referente a la práctica y cultivo de valores es notorio y observable el cambio, los alumnos participan y se proyectan a la sociedad, se preocupan por el ornato de la institución interna y externa, en la clase ponen mayor atención, participan de ella, demuestran puntualidad, limpieza, tranquilidad, respeto y solidaridad con sus compañeros de clase y con otros, de igual manera se observa en los docentes y directivos. Referente a los docentes se observa mayor compañerismo, se solidarizan con su colega de trabajo, existe mayor identificación e identidad con la institución.

## **CONCLUSIONES.**

Al culminar el presente trabajo de investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

\* De acuerdo a los resultados obtenidos en el test encuesta sobre clima organizacional aplicado a los directivos de la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre - 2008, en cuanto a los ítems propuestos.

La mayoría de los directivos contestaron a la 1º y 2º pregunta que se tienen bastante confianza y seguridad; en igual sentido se manifestaron en lo que respecta a la actitud de los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes y sólo un 50% manifestaron que las informaciones provenientes de ellos hacia su personal administrativo, docente y estudiantes es bastante. De igual forma respondieron, que las comunicaciones entre ellos y los trabajadores son abiertas y sinceras; que buscan y utilizan las ideas de los docentes en temas como actividades, reglas y tareas de la institución educativa y que el director organiza con bastante frecuencia pequeñas comisiones para resolver problemas de funcionamiento de la institución educativa, lo cual en líneas generales no es significativo, en primer lugar por las respuestas contradictorias y en segundo lugar por la cantidad de directivos que así responden, de donde concluimos que en la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, el clima organizacional no es bueno o simplemente que no existe.

\* Por los resultados obtenidos en el test encuesta sobre práctica de valores aplicada a los directivos de la institución educativa integrada N° 0523 del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre 2008, referente a las preguntas formuladas. El 50% de los directivos manifiestan que cultivan bastante la práctica de valores y que los docentes actúan con alguna honestidad en el desempeño de sus funciones y que respetan de alguna manera sus compromisos asumidos; que actúan muy poco por complacencia y no como realmente quisieran. De igual modo respondieron que hablan con franqueza a sus docentes, que sus docentes actúan con bastante justicia en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Por otra parte, la mayoría de los directivos, afirmaron que los docentes actúan con bastante imparcialidad; son bastante puntuales y que el afecto que sienten por sus docentes es bastante sincero y no está marcado por el interés de donde llegamos a la conclusión de que en la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del



Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín , no se cultiva la práctica de valores a plenitud, por lo que se hace necesario y urgente la ejecución de nuestra propuesta.

\* Según los resultados obtenidos en el test encuesta sobre clima organizacional aplicada a los docentes de la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre-2008, en las preguntas planteadas.

Menos de la mitad de docentes tuvieron afirmaciones indistintas; ya que unos percibieron a su director como animoso y colaborador con alguna frecuencia y otros con bastante frecuencia. Igualmente manifestaron que existe bastante motivación para innovar estrategias de enseñanza.

Por otra parte, una mayoría de docentes indicaron que el docente tiene alguna influencia real en lo que sucede en su institución educativa. De igual forma, respondieron que algunas veces el director conoce que afecta a sus docentes, y le solicita algunas veces sus ideas sobre materias educativas. En igual proporción declararon que su director tiene bastante interés en su éxito profesional. Asimismo, manifestaron que participan bastante en la toma de decisiones, que el director como administrador les está tratando de ayudar y que es bastante competente y una minoría dijo lo contrario. Por todo lo indicado, concluimos que el clima organizacional en la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, no es favorable para la institución.

\* Conforme a los resultados obtenidos en el test encuesta sobre práctica de valores aplicada a los docentes de la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre 2008, sobre las preguntas establecidas.

Una mitad relativa de los docentes manifestaron que los directivos y docentes de la institución educativa practican de alguna manera el valor de la honestidad; una mayoría relativa sostuvo que existe bastante respeto entre los docentes; que igualmente comparten con sus colegas los momentos difíciles; que el director les trata bastante con la misma consideración que le gustaría que le traten y que traicionarían muy poco a uno de sus colegas para ocupar algún cargo. Lo cual no es significativo, por cuanto las respuestas son indistintas, de donde llegamos a la conclusión de

que en la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, no se cultiva la práctica de valores

\* De acuerdo a los resultado obtenidos en el test encuesta sobre práctica de valores aplicado a los estudiantes de la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, octubre 2008, a las preguntas propuestas.

Una gran mayoría de estudiantes manifestaron que la mayoría de veces son responsables; que cumplen siempre con los trabajos que se le asigna; que la mayoría de veces escuchan a su conciencia y actúan de acuerdo a lo que ella le dice; que el afecto que muestran a sus profesores es siempre sincero y no está marcado por el interés; que siempre son solidarios con sus compañeros de aula; que reconocen siempre sus errores; y que siempre son honestos en el aula. Lo cual no es significativo, por las indistintas respuestas vertidas, de donde llegamos a la conclusión de que la práctica de valores entre los estudiantes no están bien desarrollados; ya que algunos valores están bien cimentados entre ellos, otros no están bien definidos, esto se superará poniendo en práctica nuestra propuesta.

## **SUGERENCIAS**

Luego de un análisis minucioso del contenido del presente trabajo de investigación, se plantea las siguientes sugerencias:

- A los directivos, docentes y estudiantes poner en práctica el modelo propuesto, basado en la teoría de los valores de Max Scheler y la teoría del clima organizacional de Robbins Stephen para mejorar el clima institucional y de esta manera la calidad y efectividad de la gestión en la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín.
- Al señor director para que programe periódicamente cursos de capacitación y actualización sobre práctica de valores para mejorar el clima organizacional, propender la existencia de liderazgo y responsabilidad en la labor educativa de la institución motivo de estudio.
- Al director y docentes para que asuman su responsabilidad con liderazgo en la búsqueda de la identidad e identificación con su institución y el ejercicio constante de la práctica de valores y no sólo brindar teoría.
- A los futuros maestristas para que profundicen el estudio en procura de tener una sociedad más justa, honesta, igualitaria, libre y solidaria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAEZ DE LA FE, Fernando y otros (1992).  
Clima Organizativo y de Aula. Teorías, Modelos e Instrumentos de Medida. Editorial Gráficos. Santa María-España.
- BROW, W. y MOBERG, D. (1990). Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral. México. Edit. Limusa.
- CALDERÓN VERA, Francisco E. (2005). Proyecto de Tesis de Maestría. La Práctica de Valores en el Clima Organizacional de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca-Perú.
- ESCIRIHUELA, L. (1994). Tesis : El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo Especial de grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas.
- FABELO, José Ramón. <http://www.monografía.com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml>.
- FERNÁNDEZ BRINGAS, Teresa (2005). Diseño de trabajo de Investigación. Trujillo-Perú. ucv. 1º Edic. pág. 31. Ibidem. Pág.
- HALL, R. (1996). Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados. México: Printice Hall. 2º Edic.
- KIETJUDÓV, R. G. (1976). Define el Valor en Tugarinov, V. P. Teoría de los Valores en el Marxismo. Bogotá-Colombia. Edic.Suramerica Limitada.
- LAZO ARRASCO, Jorge. (1985). Metodología del Trabajo Universitario. Lima-Perú. Edit. San Marcos. Pág. 27.
- LORA CAM, José F.W. (1986). Filosofía. Arequipa-Perú.Edit. Tercer Mundo. 3º Edic. pág.108.
- MENDOZA MORENO, Iris A. (2000). Tesis de Maestría: La Educación y los Valores en la Universidad Nacional de Cajamarca. Cajamarca-Perú. pág. 125-126.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2003). Ley General de Educación No 28044 y Reglamento (D.S. No 013-2004-ED) y sus Modificatorias. Lima-Perú. Edic. Abedul. Pág. 21.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2006). Nueva Ley del Profesorado. Ley No 24029 y Modificatoria Ley No 25212 y su Reglamento D.S. No 19-90-ED. Lima-Perú. Edic. "El Carmen".pág. 10-11-12.Op. Cit. pág. 8.
- OBANDO MURILLO, Gina Ingrid y VALLEJOS SOSA, Tersa. (2001). Tesis de maestría: clima Organizacional y Productividad Académica en el Docente de la Facultad de Enfermería 1999 de la Universidad Nacional "Pedro Ruíz Gallo". Lambayeque-Perú.

- OCÉANO UNO (1991). Océano Uno Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Edit.Océano.
- PELÁEZ AMADO, Walter. s/f. Filosofía. Trujillo-Perú. s/e. pág. 101.
- RODRIGUEZ, Zaira.  
Http://www. Monografía. Com/trabajos14/nuevmicro/nuevmicro.shtml.
- ROSSI QUIRÓZ, Elías Jesús (2003). Teoría de la Educación. Lima-Perú. Edic.E.R. 1º Edic. pág. 53-54.
- SÁNCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, C. (1996). Metodología y Diseño de la Investigación Científica. Lima-Perú. Edit. Mantaro. 2º Edic. Primera Reimpresión 1998. pág.79-80.
- SOLÍS ESPINOZA, Ciro. s/f. Teoría de la Educación (Estudio sobre las Ciencias de la Educación). Lima-Perú. Edit. Escuela Nueva. 1º Edic. pág.225.Ibidem. Pág. 111. Lock. Cit.
- TUGÁRINOV, V.P. (1976). Teoría de los Valores en el Marxismo. Bogotá-colombia. Edic. SuraméricaLimitada. Pág. 15.Ibidem. pág. 20Op. Cit. pág. 43-44-84.
- VARGAS TARRILLO, Luís F. (2006). Sociología de la Educación Peruana. Lima-Perú. Edit. San Marcos. 1º Edic. pág.112-113.
- <http://www.calidad.org/ articles/dec97/ 2 dec97.htm>.
- <http:// www.gestiopolis.com/recursos/docum,entos/fulldocs/rrhh./clio.htm>.
- <http://www.monografías.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/ escala- clima - organizacional..shtml>.
- <http://www.Catedradh.UNESCO.UNAM.mx/ver2000/valhtml1.htm>
- <http://perso.wanadoo.es/enriquecases/fe. Cultura/15.htm>.
- [html.rincondelvago.com/etica material de los valores.html](http://html.rincondelvago.com/etica material de los valores.html). 23k.
- <http://www.xtec.es/>
- <http://www.xtec.es/>
- <http://perso.wanadoo.es/enriquecases/fe. cultura/15. html>.

## **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION**  
**ESCUELA DE POST GRADO**  
**TEST ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE**  
**VALORES A DIRECTIVOS**

***Instrucciones***

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico del Clima Organizacional que caracteriza a la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, basado en la percepción real que tienen sus propios miembros.

Este cuestionario recoge valiosa información de la realidad, contesta en forma anónima, para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales. \_\_Respóndalo en un lugar tranquilo. Luego introdúzcalo en el sobre, ciérrelo y deposítelo en el lugar que se le indicará.

**A. DATOS GENERALES**

1. ¿Qué edad tiene? (en años) \_\_\_\_\_ 2. Sexo: Masculino ☐  
Femenino ☐

3. ¿Cuál es su grado de instrucción?

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Cuál es su ocupación o especialidad?

5. ¿Cuál es su estado civil?

Soltera(o)	<input type="checkbox"/>	Casada(o)	<input type="checkbox"/>
Viuda(o)	<input type="checkbox"/>	Divorciada(o)	<input type="checkbox"/>

6. Labor que desempeña en su trabajo:

7. Tiempo de servicio en la institución \_\_\_\_\_ años.

8. Tipo de trabajo 1. Administrativo / apoyo ①

Docente ②

## CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS	MUY POCA NO LES GUSTA 1	ALGUNA INDECISA 2	BASTANTE EN GENERAL LES GUSTA 3	MUCHA LES GUSTA A MENUDO 4
1.- ¿Qué confianza y seguridad tienen los trabajadores administrativos, docentes y alumnos en Ud.?				
2.- ¿Tiene confianza y seguridad en los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes de la institución educativa?				
3.- ¿Cuál es la actitud general de los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes hacia su institución educativa?				
4.- ¿Cómo ven los trabajadores administrativos, docentes y estudiantes las informaciones que provienen de Ud.?				
5.- ¿Las comunicaciones entre Ud. y los trabajos son abiertas y sinceras?				
6.- ¿Perciben los docentes y alumnos que Ud. los está tratando de ayudar en sus problemas?				
7.- ¿Cuánta información verídica relativa a situaciones pedagógica es proporcionada a Ud. por los docentes?				
8.- ¿Cómo ven los docentes las informaciones que provienen de Ud.?				
9.- ¿Busca Ud. y utiliza las ideas de los docentes en temas tales como actividades, reglas y tareas de la institución educativa?				
10.- ¿Con cuánta frecuencia el director organiza pequeñas comisiones para resolver problemas de funcionamiento de la institución educativa?				



## PRÁCTICA DE VALORES

PREGUNTAS	MUY POCO 1	ALGUNOS 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
1.- ¿En la I.E.I N°0532 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI”, cultiva la práctica de valores?				
2.- Ud que conoce a sus docentes ¿cree que actúan con honestidad en el desempeño de sus funciones?				
3.- ¿Los docentes de la institución educativa respetan sus compromisos asumidos?				
4.- ¿Cuál es el grado de imparcialidad al actuar con los docentes?				
5.- ¿Ud con el ánimo de caer bien a los demás actúa por complacencia y no como realmente quisiera?				
6.- ¿Qué tanto demuestra Ud. con sus actos a los docentes la puntualidad?				
7.- ¿El afecto que siente por sus docentes es sincero y no está marcado por el interés?				
8.- ¿ En qué medida habla con franqueza a sus docentes?				
9.- ¿En qué medida cree Ud. que sus docentes actúan con justicia en el proceso de enseñanza y aprendizaje?				

## TEST ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE VALORES A DOCENTES

6. Labor que desempeña en su trabajo:	
7. Tiempo de servicio en la institución	_____ años
8. Tipo de trabajo	1. Administrativo / apoyo ① Docente ②

### CLIMA ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS	MUY POCO 1	ALGO 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
1.- ¿Con cuánta frecuencia percibe a su director como amistoso y colaborador con Ud.?				
2.- ¿Cuánta influencia real tiene el director en lo que sucede en su institución educativa?				
3.- ¿Siente Ud. que su director está muy interesado en su éxito como profesional?				
4.- ¿Se le motiva para ser innovador en el desarrollo de estrategias de enseñanza más efectivo?				
5.- ¿Es abierta y sincera la comunicación entre docentes?				
6.- ¿Conoce el director que afecta a sus docentes?				
7.- ¿Participa Ud. en la toma de decisiones importantes que afectan su trabajo?				
8.- ¿Le solicita el director sus ideas sobre materias educativas?				
9.- ¿Trata de ayudarlo el director como administrador?				
10.- ¿Cuan competente es el director como administrador?				

## PRÁCTICA DE VALORES

PREGUNTAS	MUY POCO 1	ALGO 2	BASTANTE 3	MUCHO 4
1.- ¿En qué medida cree Ud. que los directivos y docentes de la institución educativa practican el valor de la honestidad?				
2.- ¿Según su opinión qué grado de respeto existe entre docentes?				
3.- ¿El director de la Institución Educativa actúa con responsabilidad y diligencia?				
4.- ¿Trata el director a los docentes con la misma consideración que le gustaría que le traten?				
5.- ¿Comparte Ud. con sus colegas los momentos difíciles?				
6.- ¿Traicionaría Ud. a uno de sus colegas para ocupar algún cargo?				
7.- ¿Cuál es el grado de responsabilidad de los docentes de la Institución Educativa?				

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y EDUCACION**  
**ESCUELA DE POST GRADO**

**TEST ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRÁCTICA DE  
VALORES A ESTUDIANTES**

***Instrucciones***

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un diagnóstico del Clima Organizacional que caracteriza a la institución educativa integrada N° 0523 “LUISA DEL CARMEN DEL AGUILA DE REATEGUI” del Distrito de la Banda de Shilcayo, Provincia y Región San Martín, basado en la percepción real que tienen sus propios miembros.

Este cuestionario recoge valiosa información de la realidad, contesta en forma anónima, para que sienta absoluta libertad de expresar sus percepciones personales. \_\_Respóndalo en un lugar tranquilo. Luego introdúzcalo en el sobre, ciérrelo y deposítelo en el lugar que se le indicará.

**C. DATOS GENERALES**

1. ¿Qué edad tiene? (en años) \_\_\_\_\_ 2. Sexo Masculino ☐  
Femenino ☐

3. ¿Cuál es su grado de instrucción?

Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>		

4. ¿Cuál es su <u>ocupación</u> o especialidad?	
---	--

5. ¿Cuál es su estado civil?

Soltera(o)	<input type="checkbox"/>	Casada(o)	<input type="checkbox"/>
Viuda(o)	<input type="checkbox"/>	Divorciada(o)	<input type="checkbox"/>

## PRÁCTICA DE VALORES

PREGUNTAS	NUNCA 1	A VECES 2	LA MAYORÍA DE LAS VECES 3	SIEMPRE 4
1.- ¿Ud. como alumno qué tanto demuestra su responsabilidad?				
2.- ¿Cumple con los trabajos que se le asigna?				
3.- ¿Le habla con franqueza a sus compañeros?				
4.-¿ Escucha a su conciencia y actúa de acuerdo a lo que ella le dice ?				
5.- ¿El afecto que muestra a sus profesores es sincero y no está marcado por el interés?				
6.- ¿Es solidario con sus compañeros?				
7.- ¿Comparte con sus compañeros lo mucho o poco que tiene?				
8.- ¿Es amigable con otros compañeros de aula?				
9.- ¿Reconoce sus errores?				
10.-¿Eres honesto en el aula?				