



# **“UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”**



## **UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACION**

### **MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA EDUCATIVA**

**PLAN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN VALORES PARA CONTRIBUIR AL  
BUEN CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E.  
“INMACULADA CONCEPCIÓN” DEL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE  
Y RIVERO” AREQUIPA 2015**

## **TESIS**

**Para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con  
Mención en Gerencia Estratégica Educativa.**

**AUTORA**

**BACH. ROSA MARÍA PHILCO MOSCOSO**

**ASESOR**

**Mg. Sc Juan Diego Dávila Cisneros**

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**2015**

PLAN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN VALORES PARA CONTRIBUIR AL BUEN CLIMA INSTITUCIONAL ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES DE LA I.E. “INMACULADA CONCEPCIÓN” DEL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO” AREQUIPA 2015”.

---

Rosa María Philco Moscoso  
**AUTORA**

---

Mg. Sc Juan Diego Dávila Cisneros  
**ASESOR**

Presentada a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Estratégica Educativa.

APROBADO POR:

---

Dra. Doris Nancy Díaz Vallejos  
**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

Dr.  
Percy Carlos Morante Gamarra  
**SECRETARIO DEL JURADO**

---

Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado  
**VOCAL DEL JURADO**

## **EPIGRAFE**

La educación contemporánea se descuida de la formación de valores para seguir focalizando en lo cognitivo-técnico para convertir al hombre en logomáquina.

### **Fernando Savater DEDICATORIA**

A mi Dios, mis queridos padres . A mis hijos Lucerito y Leonardo.

Por su apoyo, amor y comprensión en la culminación de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” que a través de la Unidad de post grado de la Facultad de Ciencias histórico Sociales me ha dado la oportunidad para poder desarrollar mi formación académica científica.

Así mismo mi agradecimiento a todos los docentes del programa por sus sabias enseñanzas durante el periodo de estudios de post grado.

Al Padre Ricardo Calcina por su paciencia, comprensión y ánimo con sus sabias palabras que dio luz a mi camino para no declinar.

**INDICE**

	<b>Pág.</b>
<b>Epígrafe</b>	
<b>III Dedicatoria</b>	
<b>IV</b>	
<b>Agradecimientos</b>	V
<b>Resumen</b>	8
<b>Abstrac</b>	9
<b>Introducción</b>	10
 <b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ANÁLISIS CRÍTICO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. INMACULADA CONCEPCIÓN DEL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO DE LA CIUDAD DE AREQUIPA.</b>	14
1.1 Localización del objeto	14
1.2 Evolución histórica del objeto-problema	17
1.3 Diagnóstico, caracterización y tendencias de la I.E. Inmaculada Concepción	21
1.4 Metodología de la investigación	26
 <b>CAPÍTULO II</b>	30
<b>MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b>	
2.1 Base teórica	30
2.2 Conceptualización del plan de estrategias de trabajo en valores	34
2.3 Clima institucional	39
	46
 <b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y PROPUESTA</b>	
3.1 Análisis e interpretación de los datos de la encuesta aplicada	46
3.2 Modelo teórico	60
	V
3.3. Propuesta	61
3.3.1 Presentación	61

3.3.2 Justificación	62
3.3.3 Objetivos	63
3.3.4 Fundamentación	63
3.3.5 Principios	70
3.3.6 Plan de estrategias valorativas	75
3.3.7 Resultados a lograrse	95
<b>Conclusiones</b>	98
<b>Recomendaciones</b>	99
<b>Bibliografía</b>	100
<b>Anexo</b>	103

## RESÚMEN

Este trabajo de tesis titulado Plan de Estrategias de trabajo en valores para contribuir al buen clima Institucional entre directivos y docentes de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de José Luis Bustamante y Rivero- Arequipa 2015, surge como respuesta al problema de desestabilización del clima institucional, protagonizado entre directivos y docentes.

La hipótesis a defender es: si se diseña o propone un plan de estrategias de trabajo en valores, sustentado en los aportes de la teoría de la escuela democrática en la formación de valores de Lawrence Kohlberg, la teoría de la modificabilidad cognitiva estructural de Rubén Feuerstein, la teoría del funcionamiento administrativo de Malinowsky y la teoría dialógica administrativa; entonces se contribuye al buen clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa 2015.

Por tanto, el objetivo general es: diseñar y proponer un plan de estrategias de trabajo en valores, para contribuir al buen clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción. Los objetivos específicos son:

- a) Presentar los resultados de la investigación analizados e interpretados a la luz del Marco Teórico;
- b) Diseñar el Modelo Teórico fundado, como aporte de la investigación;
- c) Proponer un modelo de plan de estrategias en valores morales para armonizar las convivencias en el colectivo educativo de tal forma contribuir al buen clima institucional.

El aporte teórico está dado en un plan de estrategias de trabajo en valores fundada en los aportes de las teorías mencionadas líneas arriba. Finalmente, este trabajo básicamente se caracteriza por su enfoque interdisciplinar, sistémico y complejo; de allí que la metodología haya permitido el uso de métodos teóricos y empíricos, y de allí que sea considerado de tipo crítico-propositivo.

**Palabras clave:** estrategia, plan, valores, propuesta, clima institucional, directivos, modelo.

## ABSTRAC

This thesis entitled Plan Strategy work values to contribute to good institutional climate between principals and teachers of the S.I. Immaculate Conception of the district of José Luis Bustamante y Rivero Arequipa 2015, is a response to the problem of destabilization of the institutional climate, starring among principals and teachers.

The hypothesis to be defended is: if designed or proposes a plan of work strategies in securities, based on the contributions of the theory of democratic school in the formation of values of Lawrence Kohlberg's theory of structural cognitive modifiability of Reuben Feuerstein the theory of the administrative operation of the dialogic Malinowsky and management theory; then it contributes to good institutional climate in the S.I. Immaculate Conception of the district of José Luis Bustamante y Rivero Arequipa 2015.

Therefore, the overall objective is to design and propose a plan of work strategies in securities, to contribute to good institutional climate in read S.I. Immaculate conception. The specific objectives are: a) To present the research results analyzed and interpreted in the light of the theoretical framework; b) Designing the established theoretical model, as a contribution of the research; c) To propose a model plan strategies to harmonize moral values in the educational group retreats so contribute to the good institutional climate.

The theoretical contribution is given in a working plan strategies in securities based on the contributions of the theories mentioned above. Finally, this paper primarily characterized by its interdisciplinary, systemic and complex approach; hence the methodology has allowed the use of theoretical and empirical methods, and hence is considered critical-purposing type.

**Keywords:** strategy, plan, values, proposed institutional environment, managers, model.



## INTRODUCCIÓN

En el Mundo contemporáneo reina la unidad integración aparentemente más con el fenómeno de la globalización en todos los aspectos y dimensiones de la vida, que impone la universalización de una cultura única, pero al mismo tiempo se abren fisuras y brechas por la diversidad inevitable. También en todas las esferas de la realidad, dicha diversidad se expresa en el pensamiento y acciones de los hombres del planeta que se configura en una serie de contradicciones que se percibe en este mundo de revolución científica, tecnológica, silenciosa que ha generado cambios radicales en el comportamiento de la sociedad y en cada uno de los hombres. En este sentido podemos hablar de los principios de unidad y la diversidad de donde se deriva las contradicciones entre lo global y local entre los países hegemónicos por el dominio del mercado, la exportación del capital y la extracción de los recursos naturales de los países subdesarrollados, la contradicción entre los ricos económicamente con los pobres desposeídos, originado por el reparto desigual de la riqueza donde los ricos se convierten más ricos y los pobres más pobres.

La sociedad contemporánea, denominada “sociedad de conocimiento” (DruckKer, P.1997); “sociedad de redes” (Castells 1998) entre otras denominaciones, cuando en realidad seguimos viviendo en el sistema capitalista en crisis global que se particulariza en la iniquidad de la posición de la riqueza, la corrupción generalizada, la violación de derechos humanos, el incremento de las migraciones básicamente de los países subdesarrollados a los países capitalistas la carrera armamentista acudiendo a las guerras injustas como medida de solución, la contaminación ambiental por el uso y abuso de la tecnología, la depredación discriminada e irracional de los recursos naturales no renovables, haciendo caso omiso al principio de desarrollo sostenido, el narcotráfico, el desempleo, la prostitución, la delincuencia en todas las modalidades el terrorismo blanco y de grupos inadaptados entre otras manifestaciones de la crisis global del sistema económico, político-cultural imperante en este contexto crece la crisis de valores éticos o morales como la justicia, paz, libertad, tolerancia, responsabilidad, amor, respeto, solidaridad,

identidad etc. Todo esto a raíz de la crisis general que atraviesa la estructura del orden establecido. En esta situación ni la familia ni la escuela está en condiciones de formar adecuadamente en los valores éticos a niños, jóvenes, ni tampoco modificarlos. En este sentido las Instituciones educativas de todos los niveles están influenciados casi determinados por la sociedad que se encuentra en crisis de valores. En este caso en nuestro país, región y la I.E. donde se desarrolla la investigación se evidencia el malestar social entre los directivos y docentes, incluso en padres de familia, lo cual perjudica el desarrollo efectivo de la Institución. Por otro lado este hecho repercute en la formación de los estudiantes. Esta realidad de hecho debilita y empobrece el clima institucional, en consecuencia demanda la intervención indagativa con el propósito de describir, explicar y proponer un plan modelístico con la finalidad de contribuir en la solución de la problemática detectada y por ende en la transformación del objeto. Dicha intervención está fundada en la teoría democrática de formación de valores de Lawrence Kohlberg, en la teoría de la modificabilidad cognitiva estructural de Rubén Fuerstein, en la teoría funcionalista y dialógica de administración.

Después de esta contextualización del estudio pasamos a especificar el caso de abordaje en este sentido el **problema de investigación** está dado por la desestabilización de clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción por razones de la discordia entre directivos y docentes, dicha discordia está condicionada por diversidad de factores de orden endógeno y exógeno. Por un lado nuestro **objeto de estudio** constituye el proceso de gestión de recursos humanos y por otro lado el **objetivo general** se concreta en diseñar y proponer un plan de estrategias de trabajo en valores, para contribuir al buen clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción. De este enunciado ideológico se derivan los objetivos o tareas específicas:

- Presentar los resultados de la investigación analizados e interpretados a la luz del Marco Teórico.

- Diseñar el Modelo Teórico fundado, como aporte de la investigación.
- Proponer un modelo de plan de estrategias en valores morales para armonizar las convivencias en el colectivo educativo de tal forma contribuir al buen clima institucional.

**El campo de acción** está dado por el análisis de la situación de clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción y la intervención concreta mediante un plan de estrategias a fin de que contribuya a un buen entendimiento y armonía de los actores educativos (directivos y docentes).

**La hipótesis** (una idea a defender) se concreta en el siguiente enunciado o proposición: si se diseña o propone un Plan de estrategias de trabajo en valores, sustentado en los aportes de la teoría de la escuela democrática en la formación de valores de Lawrence Kohlberg, la teoría de la modificabilidad cognitiva estructural de Rubén Feuerstein, la teoría del funcionamiento administrativo de Malinowsky y la teoría de la dialógica administrativa; entonces se contribuye al buen clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa 2015.

**El aporte teórico** esta condensado en un modelo de plan de estrategias en el trabajo de valores fundado en las teorías científicas mencionadas más arriba. El aporte teórico es todo un corpus estructural-funcional, coherente y consistente de carácter resolutivo y contributivo en la solución del problema y por ende en la transformación del objeto. Teniendo en cuenta que una investigación que no tenga originalidad y aporte sencillamente es injustificada. En este sentido nuestro aporte Teórico - metodológico esta dado en el modelo teórico (Plan de Estrategias) y la propuesta de solución. Así mismo el presente trabajo es de significación practica precisamente es el resultado de la vinculación estrecha entre la teoría y la práctica. Razón por el cual, su aplicabilidad practica es necesaria en escenarios socio-educativo similares para lo cual esta las estrategias metodológicas para su concreción que no es otra cosa que la inserción a la Práctica social transformadora y desarrolladora.

La actualidad es otro componente de este trabajo de tesis, precisamente el tema es actual, en el contexto de conflictos en las instituciones educativas del país y región, concretamente la I.E. Inmaculada Concepción que urgía la intervención investigativa para contribuir en la solución del problema que satisfaga las necesidades de los afectados.

En cuanto a la **metodología de la investigación**, este trabajo de tesis es de tipo critico-propositivo, cuyas unidades de análisis está constituido por todos los directivos y docentes de I.E. y en su abordaje se ha plasmado la estrategia interdisciplinar, inter-teorías y multimétodos los que nos permitió comprender, entender y transformar el objeto, mediante los métodos teóricos y empíricos de los primeros utilizamos método histórico-lógico; analítico-sintético; Inductivodeductivo; abstracción-concreción, dialéctica y modelístico y del segundo empleamos la encuesta y la medición.

Ninguna de las disciplinas, teorías y métodos en este enfoque es autosuficiente porque son interdependientes y complementarios. Pero bajo ciertas condiciones se ha enfatizado en cualquiera de ellas sin anular a las demás.

Finalmente, el trabajo de Tesis está estructurado en tres capítulos debidamente concatenados y relacionados.

El primer capítulo, está referido sobre el análisis concreto del objeto de investigación (Clima Institucional) señalando la ubicación, génesis y evaluación histórica del objeto; diagnostica y metodológica de investigación. El segundo capítulo trata del fundamento teórico-conceptual del problema de investigación (Marco-Teórico). El tercer capítulo contiene los resultados de la investigación, el modelo teórico y su propuesta alternativa y por ultimo las conclusiones arribadas.

## **CAPITULO I**

### **ANALISIS CRÍTICO DE LA PROBLEMÁTICA DEL CLIMA INTITUCIONAL DE LA I.E. “INMACULADA CONCEPCION” DEL DISTRITO DE J.L.B.Y RIVERO DE LA CIUDAD DE AREQUIPA**

#### **1.1 LOCALIZACION DEL OBJETO**

La I.E. “Inmaculada Concepción” está ubicada en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa. El departamento o región de Arequipa desde antes es considerada como la segunda capital del Perú por su importancia económica y cultural. Está ubicada en el sur del país, con una extensión territorial de 10,430 kilómetros cuadrados con una población de 864,250 de habitantes, donde la mayor parte de la población están ubicados en la ciudad de Arequipa, en la que el 70% de los mismos son procedentes del departamento de Lima básicamente, y su segundo de cusco, Moquegua, Tacna y Apurímac. La región se encuentra a 3.200 metros sobre el nivel del mar, y limitada por el este con Ica y Ayacucho, por el norte con Apurímac y Cusco, por el sur con Moquegua y Puno, y por el oeste con el océano Pacífico. Políticamente el territorio de la región de Arequipa está constituido por 8 provincias tales como: Arequipa, Islay, Camaná, Caravelí, Condesuyos, la Unión y Caylloma.

El clima es variado de acorde a las estaciones del año, frígido, templado, cálido. En los meses de enero, febrero y marzo suele caer lluvias con mayor frecuencia en las partes alto andinas. Su territorio presenta costa y sierra, con valles costeros como Camaná e Islay (Mollendo – tambo) y la parte de la sierra en las provincias de Caravelí, Condesuyos y la Unión. También cuenta con valles interandinos como Cotahuasi, Chivay. En este sentido el territorio arequipeño es de forma irregular, con nevados, volcanes (el Misti, Chachani, y el Pichupichu). Por estas características es considerada como región volcánica y sísmica.

La flora y fauna de la región es variada por diversas especies propias de la sierra y costa. En la parte alta se observa la crianza de alpacas y llamas, también existen las vicuñas, corderos, zorros, aves, en la lagunas truchas, y una

diversidad de pájaros. En cuanto a la flora se presenta una variedad de especies, como molle, lloque, sayhua, yareta, ichu, chillca, entre otras. Las vías de comunicación esta la carretera panamericana que une con todos los pueblos de la costa, con las ciudades de Tacna, Ica, Lima y con otras. Por otro lado las provincias están conectadas con las carreteras asfaltadas, afirmados y trochas. También la vía aérea está dada por su aeropuerto, ubicado en el distrito de Cerro Colorado (cono norte) y la vía marítima con los puertos de Matarani y Mollendo. En el plano económico Arequipa desarrolla la agricultura, pecuaria, cuyos productos son destinados al mercado local, nacional, incluso internacional (cebollas, arroz). Por un lado, en estos últimos años se está potencializando diversas industrias, empresas productivas y microempresas (fábricas de cemento, calzados, cerveza, leche envasada, que muchos de ellos son productos de exportación. Por otro lado tenemos la minería como Cerro Verde y de Chivay constituyen fuentes de ocupación de mucha gente. Pero el lado negativo esta la contaminación ambiental. También la artesanía local se distingue por la producción de motivos propios de la región y muchos de ellos destinados al mercado nacional y exportación. El comercio regional es fluida en la exportación e importación de mercancías a nivel regional, y nacional e internacional, este último se realiza con Bolivia, Chile y Brasil. En este sentido el comercio interno y externo en estos últimos años se ha intensificado.

El turismo arequipeño se ha convertido en una fuente de ingreso económico para los promotores y está generando puestos de trabajo por la masiva presencia de turistas extranjeros y nacionales; por la existencia de sitios de atracción como la belleza ecología de la región, los restos arqueológicos pre-hispánicos, monumentos históricos coloniales y republicanos y la gastronomía constituyen fuertes atractivos turísticos.

En el campo cultural educativo la región de Arequipa es muy importante porque se ha incrementado los diversos niveles educativos (inicial, primaria, secundaria y superior) principalmente la educación primaria. En estos últimos años se ha multiplicado las universidades procedentes de otros departamentos (Lima, Puno, Trujillo, Lambayeque, etc.). Teniendo en cuenta que las universidades propias de Arequipa son: Universidad Nacional de San Agustín, Santa María Católica y

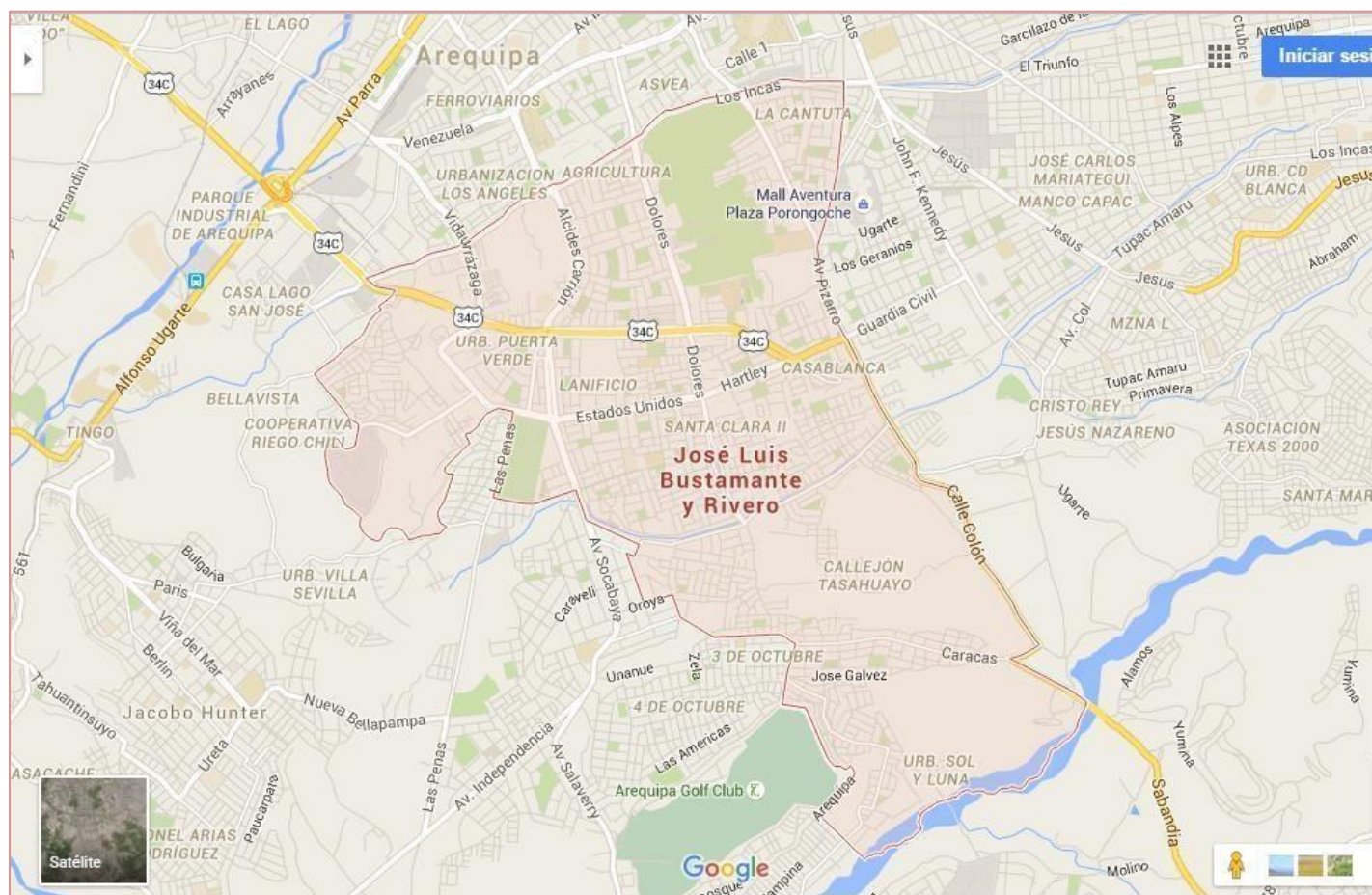
San Pablo. Estas instituciones ofertan los servicios de formación profesionales, estudios de postgrados (maestrías, doctorados) y especializaciones en diversas áreas.

Arequipa fue fundada en la época colonial del año 1540 con el nombre de villa hermosa de Arequipa. Esta fundación española no fue en vacío, porque el espacio territorial fueron ocupados por los primeros pobladores que se remota hace 5 mil años antes de Cristo, fueron habitados por incipientes horticultores y pastores, que posteriormente desarrollaron la agricultura, ganadería, cerámica y textilería, esta época se denomina el neolítico posterior a la edad de paleolítico (recolectores, cazadores).

Durante el horizonte temprano de la cultura Chavín en alguna forma recibieron la influencia del pan andino chavinoide. Más tarde influenciada por el primer Imperio de Wari y finalmente recibieron el impacto cultural del imperio del Tahuantinsuyo. Siendo anexado al dominio de los incas. Durante la época colonial y desde inicio de la época republicana recibieron la influencia de la cultura española occidental, es decir, desde la conquista de los incas ocurrido en el siglo XVI.

En suma, todo lo descrito brevemente constituye el contexto histórico, socioeconómico, cultural regional del objeto de nuestra investigación, sin dejar de lado el contexto internacional que lógicamente ha incidido en la evolución y continuidad de la realidad abordada. Teniendo en cuenta que el objeto problema científico hablando metafóricamente no es una isla, sino que esta engarzado por diversos elementos, sustentado en el principio o ley de la “conexión universal (...) que es la ley mas general de la existencia del mundo, constituye el resultado y manifestación de la situación universal de todos los objetos y fenómenos” (Rosental, M.1990).

## DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO - AREQUIPA



Fuente: Google maps / [www.google.com](http://www.google.com)



## 1.2 EVOLUCION HISTORICA DE OBJETO – PROBLEMA

Por principio epistemológico y gnoseológico el objeto como parte de la realidad portador del problema su naturaleza es histórico, no solamente tiene presente su estado actual, sino que tiene pasado, es decir, es histórico. En este caso es procesal, quiere decir que no existe objeto sin proceso y problema; ni proceso sin objeto y problema. Como afirma Morin, E. (2000): “todo proceso tiene historia... todo lo que es pensado es concebido a través de sus génesis, su historia”. Boas, F. (1980) afirma que “no se trata solo de captar como es la realidad, sino de saber cómo ha llegado a ser lo que es”.

En este sentido, nuestro objeto de análisis tiene historia y presente, razón por el cuantos pasamos a rastrear diacrónicamente, pasando en tres etapas delimitadas y consensuadas a su vez:

- **Primer momento:** Esta dada por el periodo correspondiente a la década de 1980, en predominio de la administración educativa de corte tradicional funcionalista a la pedagogía clásica convencional y el magistro-centrista que venían copeando en la I.E. Educativa Inmaculada Concepción, en la región, en el país y en el mundo. Durante esta coyuntura inicio las contradicciones entre los directivos y docentes causado por interés económico (apropiación de ingresos económicos de la I.E., por el poder y valor profesional).

Este hecho empieza durante la dirección educativa de la monja Hilda Trujillo con quienes no tuvieron capacidad de armonizar el inicio de la fricciones en el seno de la comunidad educativa. Esta situación ya venía debilitándose y empobreciendo la estabilidad y clima institucional afectando directa e indirectamente la formación y aprendizaje de los estudiantes.

De esta manera se produjo la génesis del problema del clima institucional en la controversia entre actores educativos (directivos y docentes).

18

- **Segundo momento:** En este tiempo continúa el conflicto entre los actores sociales. En este periodo se introduce la gestión educativa positivista funcionalista y la pedagogía conductista tecnicista. Durante este periodo que abarca desde 1990 – 1996 donde estuvieron en la dirección; profesores: Cuadros y Ordoñez, con quienes cada día se venía agudizando el conflicto entre la plana directiva con el colectivo pedagógico, por razones diversas de cuales, el favoritismos o clientelismo del poder; apropiación de bienes, falta de rendición de cuentas por parte del director, escasa comunicación y liderazgo gerencial entre otros motivos fueron lo que redujo al antagonismo en la I.E., hasta que los directores mencionados fueron cuestionados por un grupo de docentes y padres de familia. En este sentido el clima institucional fue minado cada vez, constituyendo a la I.E. más conflictiva del distrito. Así mismo el desorden y enfrentamiento entre directores y algunos docentes condujeron no solamente a los procesos administrativo sino más allá, como procesos judiciales.

En suma la I.E. Inmaculada Concepción siempre fue un establecimiento institucional educativo lleno de conflictos y muchos de ellos estériles bizantinos inconsecuentes al fortalecimiento y armonización entre los agentes educativos. Desde esta óptica nos estamos al margen de las contrariedades, teniendo en cuenta que la contradicción implica “la fuente interna de todo movimiento, la raíz de la vitalidad, el principio del desarrollo” (Rosental, M. 1990). Sin desarrollo no habría cambio, transformación. Siempre y cuando sepamos resolver mediante las estrategias críticas y autocriticas constructivas antes de llegar al antagonismo. En este sentido no comulgamos con la contrariedad

18

absoluta y armonía absolutas. Ambos conceptos se deben complementarse para la construcción institucional de buen clima.

- **Tercer momento:** La evolución histórica del problema de investigación está ubicada durante la predominancia de la administración postmoderna y la pedagogía constructivista pragmática mercantilista neoliberal. Este periodo corresponde de 1996 hasta la actualidad empieza con el gobierno de Fujimori continua con García, Toledo, García y Humala, con quienes se acentúa la encomia del mercado y la corrupción estatal sin precedente. Durante este periodo no ha cesado las confrontaciones entre la plana directiva y docentes en la I.E. mencionada. Como ya se dijo causado por el arribismo, favoritismo, apropiaciones de los fondos de la I.E. entre otros.

Esta situación de malestar al interior de la escuela, hasta la fecha no ha sido resuelta por ninguno de los directores sucesivos, precisamente no son capaces de aplicar estrategias de gestión científica humanística y productiva que ponga fin al malestar del ambiente institucional que de hecho influye negativamente la formación y aprendizaje de los estudiantes. Por un lado cabe destacar que la institución pedagógica como totalidad sistémica funciona en la sociedad donde reina la corrupción, el individualismo y la mediocridad, este hecho repercute en la escuela, porque este no es un archipiélago aislado. La I.E. no es enteramente monolítica y homogénea absoluta, junto a ello está la heterogeneidad o la diversidad, esta es una situación inevitable. Pero esta diversidad de opciones e intereses no podemos estancarla como una contradicción insalvable, mas al contrario es necesario armonizar, compatibilizar entorno a los principios, programas, normas establecidas que todos tienen la obligación de aceptar, respetar y practicar.

Cualquier asunto conflictual es necesario dialogar, debatir, discutir hasta llegar a conclusiones consensuadas con la participación democrática de los integrantes, se debe aplicar también los métodos de crítica y autocrítica fundada y constructiva, desechando aspectos y opiniones

retrogradas obsoletas. Como afirma Bachelard, G. (1980): “hay que destruir aspectos negativos que no permite el desarrollo”.

### **1.3 DIAGNOSTICO, CARACTERIZACION Y TENDENCIAS DE LA I.E. INMACULADA CONCEPCION**

Con el diagnostico crítico trataremos de determinar la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas que afectan la realidad social estudiada. Como Ander-Egg, E. (1987) dice: “en cierto modo caracterizar el objeto de estudio y vislumbrar sus tendencias.

La I.E. “Inmaculada Concepción” está ubicada en la urbanización Pedro Diez Canseco, del distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa. Ocupa una extensión territorial de 10 mil metros cuadrados (1 hectárea de terreno). Se encuentra a 3.200 m.s.n.m.

Limita por el norte con Complejo lanificio por el sur Av. Dolores por el este Quinta Tristán y por el oeste Av. Estados Unidos Tiene 500 metros de área construida con material concreto, alguno de ellos de 2 pisos, donde esta las oficinas de administración, ambientes o aulas, laboratorio, biblioteca, aula de informática, sala de profesores y canchas de fulbito de básquet, ambiente de educación física y kioscos. Todos se encuentran en regular condiciones de uno, el 5% de ellos requiere mantenimiento y reparación. Además la I.E. necesita ampliar aulas y modernizar la infraestructura física para estar a la altura de nuestro tiempo. El mobiliario escolar en (carpetas, mesas, sillas, similares en su 20% están deterioradas en consecuencia es necesario implementar con nuevas unidades, a sabiendas que el buen mobiliario influye a la gestión institucional administrativa y pedagógica.

Históricamente la I.E. fue creada por R.S. Nº 182 del 14 de septiembre de 1966, por gestiones de las religiosas franciscanas de la inmaculada concepción, cuya superiora era Sor Armandina de Jesús, inicio su funcionamiento el año 1967, en Umacollo, con 270 alumnos, siendo la primera directiva Sor María Esperanza Santa Cruz.

En 1973 la I.E. fue entregada a la administración estatal y funcionó en calle Ayacucho, teniendo como directiva, la profesora Nancy Barreda, Nélida Díaz y Nila Quiroz.

En 1978, asume la dirección la Hna. Hilda Cruzado de la Cuba, quien gestionó el funcionamiento definitivo en la urbanización Pedro Diez Canseco, donde se adquirió el terreno para la construcción del local actual, y con la participación de los pobladores se hizo realidad la construcción del local, que antes venía ocupando locales de: San Pedro, Colegio Micaela Bastidas, y colegio Túpac Amaru.

Posteriormente asumió la dirección Efraín Cuadros Gonzas, Jaime Ordoñez; José Arapa y actualmente está a cargo de la profesora Eva Bellatín Pérez.

A partir de esta breve historia podemos concluir que la I.E. Inmaculada Concepción tiene 59 años de vida institucional.

En cuanto a los materiales didácticos impresos y estructurados requieren actualización e incremento cuantitativo. Más bien herramientas o maquina electrónicas (nuevas tecnologías) se ha incrementado su cantidad y calidad. Pero hace falta implementar con las máquinas de última generación. Teniendo en cuenta que los materiales didácticos físicos y virtuales constituyen soportes y facilitadores de la enseñanza – aprendizaje y la administración educativa.

El proceso didáctico se caracteriza por la mezcla de la pedagogía tradicional, la conductista y el constructivismo pedagógico neoliberal, donde el 80% de planificaciones curriculares está centrado en la copia del currículo nacional, y no tiene en cuenta la realidad es específica, que corresponde a la diversificación curricular, donde el trabajo es individual, no se estila trabajo colectivo de planificación curricular. Así mismo el currículo de la I.E. es letra muerta desactualizado que no le sirve al colectivo pedagógico porque casi todo tomar del currículo nacional, ni siquiera del currículo regional.

El proceso de enseñanza – aprendizaje en el 90% está centrado en el docente, es decir sigue siendo la concreción de la didáctica magistrocentrista y resultando el aprendizaje reproductivo de los estudiantes.

Por un lado, se usa escasamente los materiales didácticos en el proceso de enseñanza, por otro lado la evaluación educativa es de carácter subjetivo.

Además pocas veces se utiliza los instrumentos de evaluación. También en un 90% de los docentes evalúan los resultados, enfatizando el aspecto cognitivo. En el 90% de docentes no desarrollan evaluación de entrada, proceso, autoevaluación, porque todo esta homogenizado por la heteroevaluación.

En suma el desempeño docente no está a la altura de una pedagogía didáctica, currículo, critico, transformadora y desarrolladora donde el proceso sea condición necesaria que los alumnos se apropien de conocimientos científicos, valores éticos, adquieran capacidades habilidades coproductivas, productivas y creativas. En el contexto de una formación integral o multidimensional. Los alumnos el 80% carecen de hábito de lectura y capacidad de producir textos de la realidad. Así mismo el 70% de docentes carecen de hábito de lectura ni producen textos pedagógicos productivos.

El 70% de docentes no tienen estudios de postgrado y especializaciones; y la mayoría de los egresados no han logrado adquirir sus títulos porque no saben hacer tesis.

La población de la comunidad educativa está constituida por 4 directivas, 3 administrativas, 3 personal de servicio y 3 auxiliares de educación, 59 docentes, 1000 padres de familia y 1200 estudiantes organizados en dos niveles: primaria y secundaria, en dos turnos, mañana y tarde. En síntesis podemos determinar que la infraestructura, física, mobiliario y materiales didácticos carecen de calidad requerida. Por otro lado, el proceso curricular, didáctico y evaluativo no son óptimos porque es la mezcla de didácticas tradicionales, conductistas y constructivas neoliberal, que están formando alumnos pragmáticos, conformistas acrícos, donde el desempeño docente en su 70% carece calidad profesional porque les falta más estudios general y especializado sobre el saber y hacer pedagógico y de temas y problemas generales o cultura general que le permita adquirir concepción fisiológica y científica del mundo y de sí mismos.

La gestión educativa en sus dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica comunal presenta pobreza teórica y sobre todo lógica practica de

valores éticos, este último está generalizado a nivel de toda la comunidad educativa (directivos, administrativos, servicio, docentes, auxiliares, alumnos y padres de familia) es decir estamos frente a la crisis de valores sociales en consecuencia con la crisis global del sistema capitalista en el que vivimos. Por otro lado en la I.E. los actores en el 90% son egoístas, individualistas, anti solidarios inhumanos, no practican el principio “ama a tu prójimo como a ti mismo”, por el contrario, pareciera que “el hombre se ha convertido en esclavo del hombre” (Hobbes, T., citado por Rosental, M. 1990). De acuerdo a nuestras observaciones la directiva de I.E. no tiene carisma y liderazgo apropiado. Así mismo le falta dominar la forma y contenido y estrategias pedagógicas de una administración educativa en todas sus dimensiones de la gestión de tipo gerencial, en el campo de gestión institucional no está basada en todas las normas legales que emana del ministerio de educación ni puede aplicar adecuadamente. Por un lado los instrumentos de la gestión educativa (PEI, PAT, PCC, etc.) no están debidamente actualizados, ni mucho menos se aplica, porque existe el divorcio entre lo que se dice y lo que se hace.

Esto ocurre porque los directivos y docentes tienen dificultades en realización de planificación estratégico, diagnostico operativo, elaboración de proyectos de evaluación y perfiles educativos entre otros, por falta de estudios, debates y discusiones constructivas participativas, cooperativas y democráticas para evitar el autoritarismo y la inercia de los directivos que buscan el poder, figuraciones y chantaje y favoritismo, a sus amigos. Por un lado, la gestión administrativa: (gestión de recursos humanos, recursos materiales, financieros) se caracteriza por presentar deficiencias en sus formas y contenido. Por otro lado, la gestión pedagógica en sus dimensiones: currículo y didáctica presenta serias limitaciones conceptuales y metodológicas. Así mismo no hay una gestión comuna (los padres de familia y otras instituciones al exterior de la escuela, no son óptimas, existe divorcio significativa.

Después de este análisis general, pasamos al abordaje del análisis concreto de la situación concreta. (Ilich, citado por Rofos, R. 1996) que es la problemática del clima institucional de la I.E.

La desestabilización del clima institucional está condicionado por los siguientes hechos:

- El crecimiento del egoísmo e individualismo en la mayoría del colectivo educativo.
- Escaso liderazgo, carisma y conocimiento de los directivos.
- La disputa de superioridad entre docentes de primaria y secundaria.
- La ausencia de formación continua de parte de los docentes en temas relacionados con el clima institucional.
- Disputa por el poder institucional
- Constitución de grupos opuestos que apoyan al director y los que no
- Por falta de rendición económica de los directivos de aulas
- Reparto inapropiado de turnos y cursos o áreas curriculares en secundaria
- Favoritismo de directivos en educación secundaria
- Favoritismo de directivos en permisos y tardanzas
- Descuentos ilícitos a los docentes por parte de los directores
- Chantaje de los directivos a los docentes
- El autoritarismo antidemocrático de los directivos
- Abuso de autoridad de los directivos
- Escasa identidad institucional y profesional de los directivos y de los docentes
- La contrariedad entre docentes que tienen estudios de postgrado y especializaciones en los que no tienen
- La no asimilación y práctica de la crítica y autocrítica constructiva del colectivo educativo.
- La ausencia del diálogo, debates, discusiones constructivas en las reuniones formales y asambleas formales del colectivo educativo.
- La no prácticas de valores éticos, de responsabilidad, laboriosidad, solidaridad, tolerancia, paz, justicia, de parte del colectivo educativo.
- Practica de superioridad, y dueños de la verdad de algunos miembros de colectivo educativo.
- La práctica de sentimiento de odio, venganza, en algunos docentes.

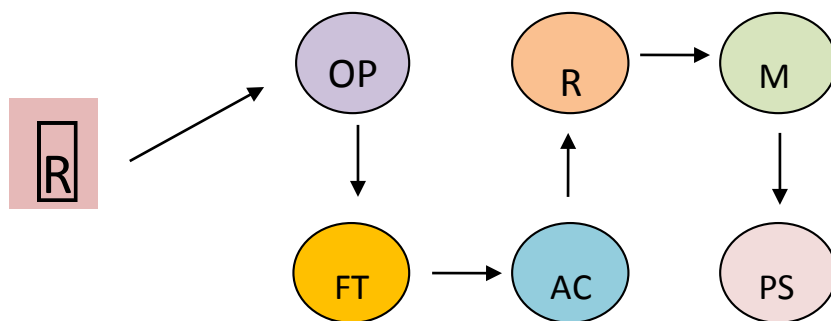
Entre estos factores y otros ha generado el conflicto entre directivos y docentes con tendencia de acrecentamiento, sino se interviene. Para que se plantee una



propuesta que contribuya en la solución de estas contradicciones que permita un buen clima institucional.

#### 1.4 METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La metodología “es una disciplina de la investigación que tiene como objeto el proceso de investigación” (Cruz, S. 2005). Es mucho pensar y hacer para lograr un propósito, es este caso, producir conocimiento resolviendo el problema y por ende transformar el objeto de estudio. Teniendo en cuenta toda investigación científica, tiene por fin supremo de producir conocimiento científico. En este caso muestra a parte está dado por el modelo teórico que más adelante proponemos. El presente trabajo de investigación en su forma y contenido es de carácter científico, este tipo de investigación corresponde el presente diseño expresado en el siguiente diagrama:



##### Leyenda:

R = Realidad

AC = Análisis Crítico

OP = Objeto Problema

MT = Modelo Teórico

FT = Fundamento Teórico

PS = Propuesta de solución

Fuente: elaboración propia con base en los aportes de Rodríguez M. A. (1986); Gómez (2005) y Cruz (2005).

La investigación está centrada a la situación real o actual del objeto – problema, que está ubicado en la I.E. Inmaculada Concepción localizada en el distrito de J. L. B. y Rivero de la ciudad de Arequipa. La población o unidades de análisis está considerado todos los directivos y el colectivo pedagógico en términos cuantitativo son 58 sujetos a análisis e interpretación. Este estudio está fundado en las teorías científicas: el humanismo social, el funcionalismo, el sistema, el dialogo, y su pedagogía de valores. El enfoque investigativo es de carácter interdisciplinario e intercalado, quiere decir hemos utilizado varias disciplina y métodos científicos. Sabiendo que ninguna disciplina y método son autosuficientes y requiere ayuda de los demás. Como Salcedo (citado por Gómez y otros; 2005) afirma: “no existe un solo método, ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es un problema que requiere ser resuelto y para lo cual hay que utilizar diversas herramientas de diversas disciplinas, que todo problema es complejo, y aún más simple a la vista”; razón por el cual en este trabajo se ha empleado tanto los métodos técnicos como los empíricos.

De los métodos teóricos utilizados podemos destacar el método, histórico – lógico. Lo histórico nos permitió abordar el recorrido procesal del objeto de estudio, y lo lógico es la representación mental de dicho recorrido. Este método fue utilizado en el primer capítulo del trabajo, concretamente en el abordaje de la génesis y evolución histórica del objeto y problema indagativo. Los métodos, análisis y síntesis se han utilizado en todo proceso y resultado de la investigación. El análisis metodológico nos facilitó descomponer en todas sus partes o componentes del problema (clima institucional), luego integrarlos (recomposición del objeto). Estos métodos de la práctica se complementan porque son interdependientes, porque su autonomía es relativa. También se ha empleado en todo el trabajo los métodos inductivos y deductivos. El primero nos permitió partir de lo específico hacia lo general, y el deductivo es lo contrario, es de lo general a lo particular. Ambos métodos se complementan porque cualquiera de ellos es insuficiente en el abordaje apropiado del problema de la investigación.

Los métodos abstracción y concreción fue utilizado en todo el proceso indicativo. Teniendo que la abstracción e un proceso mental básicamente que da lugar a la separación del aspecto esencial o nexos internos del objeto de investigación. En

buena cuenta es la capacidad de investigación, de poder separar lo esencial de los accesorios del objeto de estudio, y la concreción es la integración o totalidad del objeto en el proceso metodológico secunda los procedimientos analíticos y sintéticos. El método dialectico es el procedimiento gnoseológico que nos permitió descubrir y comprender la contradicción en el proceso indagatorio. Por, ejemplo la contradicción entre el estado real o actual del fenómeno por el estado ideal del mismo. En otros términos lo conocido con lo desconocido; lo realizado con lo que falta por realizar. La contradicción dialéctica como método significa la interacción entre todos los elementos del objeto. Como dice Engels, F. (citado por Rosental, 1990): “la interacción es causa final de todo lo existente más allá del cual no puede haber nada”. En este sentido la integración contradictoria es la categoría concepto principal del método dialectico.

En otros términos es la unidad en la contradicción y la contradicción en la unidad. En este sentido la contradicción es la fuente o motor de todo momento que genera (cambio y desarrollo). Finalmente en este trabajo se ha plasmado o condensado el método modelístico concretamente en la parte final del trabajo (elaboración del modelo teórico y sus propuestas. Por definición “la modelación del objeto es la representación isofórmica de sistema de relaciones del objeto real. Su propósito, es describir, explicar y predecir el comportamiento del objeto... resultado a ser la representación de la teoría científica de un objeto” (Rodríguez M. A. 1986). Por un lado, en la elaboración de este trabajo se ha concentrado los métodos empíricos como la encuesta y la medición, con el primer método con su respectivo instrumento (cuestionario) se ha copiado los datos durante el trabajo de campo, y con el segundo método se ha podido medir y evaluar las frecuencias y porcentajes de datos procesados y analizados.

Los datos tabulados y codificados, pasaron a ser analizados e interpretados a la luz del marco teórico que es la concepción teórica metodológica asumida por el investigador. Entre los métodos empíricos y teóricos no se separan abismalmente, si bien es cierto cada cual mantiene su autonomía pero al mismo tiempo interdependientes y más porque se complementan recíprocamente. En la investigación no se concibe sin la unidad insoluble entre la teoría. Como Popper, C. (1980) afirma: “la unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad”, quiere

decir los diversos métodos teóricos e empíricos (prácticos) guardan la unidad inquebrantable.

Por otra parte nos cabe aclarar que este trabajo no se utiliza el enfoque reduccionista ortodoxa, sino que es flexible cuidando la coherencia semántica y sintáctica más que todo el rigor teórico y metodológico que dio lugar la construcción del modelo teórico y su propuesta de solución del problema, donde se promulgaron y se integraron los enfoques cuantitativos y cualitativos. Como Álvarez, C. (2005) señala: “en el proceso de investigación, el enfoque cuantitativo y cualitativo coexisten complementándose porque son dos aspectos del mismo proceso”.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO – CONCEPTUAL

#### 2.1. BASE TEÓRICA

El método teórico es la concepción asumida por el investigador. Es el fundamento global del problema de la investigación. Precisamente, “toda investigación debe estar fundamentada en una determinada concepción. Si esto faltara, la investigación se reduciría a una simple acumulación y descripción de hechos sin interpretación científica” (I. C.C.P. 1988).

La presente investigación se sustenta en los aportes de esta teoría científica:

**a. Teoría democrática en la formación de valores,** de Lawrence Kohlberg.

El autor postula por una escuela democrática para la formación de valores, la cual estaba diseñada para ejercer una auténtica democracia, donde la autonomía es sinónimo de la democracia, en propias palabras de Kohlberg (1990) “que solo es posible que la autonomía surja en un ambiente democrático y participativo. Así, contribuye un asunto educativo fundamental que todas las decisiones surjan del acuerdo colegiado que el respeto y la autoridad resulten bilaterales no producto de jerarquías verticales”. En este sentido de fundamento de la escuela para la democracia de Kohlberg tiene que ser casi exclusivamente de las decisiones que emanan del colectivo educativo, y nunca de disposiciones individuales arbitrarias de algún subgrupo de poder de la escuela. En este caso la escuela para la democracia, y autonomía es una propuesta nueva para fomentar la cultura de valores morales, que se encuentran en crisis, por el mal uso de tecnología y otros aspectos condicionantes. En este sentido la teoría de escuela para la democracia, prioriza la autonomía individual y colectivo, la oposición del radical autoritarismo de los directivos en la I.E. que genera respuestas contradictorias del colectivo pedagógico, constituyendo en grupos beligerantes que empobrece el clima institucional. Por eso toda decisión y práctica debe salir de acuerdos consensuados de todos los participantes. En este sentido, los conceptos

básicos de esta teoría, es la democracia, autonomía, participación, colectivo en la construcción de valores en una I.E. para evitar la disfunción de la misma. Lo cual no anula la discusión argumentativa y constructiva que fortalece a la institución educativa.

- b. Teoría funcionalista administrativa**, de Malinowsky. Este autor fue quien dio el inicio de esta teoría posteriormente fue enriquecido por otras teorías de sociología y antropología. Según el funcionalista Chinoy, E. (1974) “la sociedad es una totalidad de partes interdependientes (que funciona armónicamente). Como estructura compleja de grupo e individuos, se mantiene unida por una maraña de relaciones sociales. Es un sistema de instituciones relacionadas entre sí, y que relacionan recíprocamente. Puede considerarse como un todo que funciona o un sistema que opera, y que los distintos componente de la sociedad constantemente actúan y se relacionan entre sí, adaptándose para sí mismos o preparándose de distintas maneras para los cambios o procesos que se producen en otros segmentos de la sociedad”. Históricamente la tradición funcionalista se sustenta en la filosofía positivista, “que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración, en una palabra, del consenso derivado de principios generales preestablecidos”. (Sander, B. 2005). En este sentido la teoría funcionalista en materia de administración de materia educativa su objetivo central es el logro de orden y del progreso socioeducativo, la integración y cohesión, donde cada integrante del sistema educativo cumple una determinada función, si no es así, entonces se produce la anomalía y disfunción institucional, se pierde la integración adecuada. Como afirma Ander-Egg, E. (1987). “Dentro de un sistema cada una de las partes desarrolla unas funciones concretas en base funcionales, cuyo fin es la perpetuación del sistema y la integración de sus partes e instituciones en el mismo”. A partir de esta teoría considera a la I.E. como una totalidad funcional, donde los elementos que conforman dicha totalidad están en estudio relación e interacción, que cada componente

cumple una determinada función contribuyendo la integración y armonía institucional y evitar la desarmonía del clima institucional.

De esta teoría tomamos los conceptos totalidad, interrelación, función, disfunción equilibrio y armonía. Estos conceptos fueron herramientas en la construcción del modelo teórico en la propuesta educativa.

- c. La teoría de administración dialógica.** El concepto principal de esta teoría es la contradicción, considerada como fuente vital de conocimiento y transformación en la medida que se lleva a cabo concretamente mediante las estrategias de crítica y auto crítica constructiva. En este sentido la concepción dialógica no significa debilitamiento de la unidad colectiva educativa, mas al contrario fortalece llevando a cabo los roces de interacción debates y discusiones argumentativas y consensuadas de los actores educativos. En este sentido es posible manejar los conceptos de la contradicción y unidad en materia de clima institucional. En otros términos prioriza la contrariedad en la unidad y la unidad en la contrariedad.

Sobre la administración dialógica Sander, B. (2003) afirma: “la administración dialógica efectúa una mediación dialéctica y adopta el concepto de totalidad como criterio de desempeño administrativo. La perspectiva dialógica trata de explicar las múltiples contradicciones que caracterizan la existencia humana y la sociedad y sus organizaciones, desde el punto de vista operativo, el modelo dialógico es sintético, intentando superar tanto el objetivismo económico y materialista de modelo estructuralista como el subjetivismo existencialista y anarquista”.

En la concepción de la perspectiva dialógica (o dialogo, del griego dialógicos, relativo a dialogo, discusión, conversación). Se sustenta en la actualidad en la teoría crítica y en la administración crítica, cuya tesis central es la transformación institucional emancipadora. Aplicando este principio es posible la transformación del estado actual de clima institucional del colegio Inmaculada Concepción, convirtiendo en un ambiente social desarrolladora, que contribuye la óptima formación

integral de los estudiantes. Teniendo en cuenta que una gestión educativa dialógica es un medio apropiado para el funcionamiento óptimo de los actores educativos al interior de la institución e integración positiva con el medio externo.

- d. La teoría de la modificabilidad cognitiva estructural**, de Rubén Feuerstein. Según esta teoría el ser humano por su propia naturaleza es cambiante por la incidencia de factores internos y externos. Más que todo cuando el sujeto es sometido a un programa. En la propias palabras de este autor: “la modificabilidad es la característica que hace del hombre un ser y una experiencia cambiante. La modificabilidad humana, es el carácter de los caracteres, el único permanente. Nada haya más estable que la propia modificabilidad, aunque esto pueda parecer como una paradoja algo así. Como cuadratura del círculo. Lo que quisiera haceros comprender es que el hombre tiene de ser estable su capacidad de cambio de estar siempre abierto a la modificación” (Feuerstein, R. 1997). En este caso postulamos que el ser humano es un ser cambiante que puede modificarse así, mismo a su gusto por el acto de su voluntad. Es decir puede cambiar en una u otra dirección.

La conducta cognoscitiva de organismo humano, es un sistema abierto, flexible y plástico a cambio y transformación estructurales significativos, a través de la intervención de los mediadores. Todo deterioro de las funciones cognitivas de los seres humanos por cualquier motivo, es susceptible a modificación mediante la intervención de sus programas específico. Los determinantes tales como la herencia, la armonía cromosomática puede afectar, pero no necesariamente no es barrera insalvable para la modificabilidad del sujeto. Por decir mediante la crítica y autocritica inserto en un programa a aplicarse. Es decir nada está perdido, salvo el sujeto tiene deterioro orgánico –mental crónico irremediable.

Los hombres disociadores, escisionistas, violentistas entre otras anomalías, son malas conductas adquiridas en el contexto socio – cultural – económico donde le ha tocado vivir, y no ha tenido un mediador (docente) cultural apropiado. Porque los hombres aprenden mucho de sus



mediadores y no tanto es genético. En términos porcentuales el 95% de cultura o comportamiento es adquirida y el solo el 5 % es genético o hereditario.

Como ya se dijo en páginas anteriores postulamos con un enfoque multiteoría y metodológico. En este sentido ninguna de estas teorías es autosuficiente porque son interdependientes y complementarias, que haya ciertas circunstancias se han enfatizado en cualquiera de ellos. Por ejemplo en la teoría de la modificabilidad, sin dejar de lado a las demás teorías. A sabiendas que toda investigación parte y termina en la teoría. (Sierna, R. 1990).

## **2.2. CONCEPTUALIZACION DEL PLAN DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN VALORES**

**¿Qué es un plan?** El plan se define como el instrumento técnico de la planificación. Tiene un carácter orientador, precisa objetivos y metas a lograr las acciones para su ejecución, el potencial humano requerido y los recursos materiales y financieros para cumplir con los objetivos previstos en un determinado tiempo.

El plan es un corpus estructural dimensionado en aspecto espacial, referido al uso escenario donde se va aplicar: aspecto institucional, referido a la I.E., donde se aplicara el plan elaborado, y el aspecto temporal, referido a la duración del plan. Por una lado un plan tiene fundamento conceptual y postulados propios, las causas y los motivos el porqué es elaborado y aplicado, asimismo está el fin o propósito del plan ósea que se quiere lograr o las metas previstas y por otro lado esta los métodos o estrategias de cómo operativizar el plan, los medios que se va utilizar, el cronograma y los recursos económicos, a utilizarse entre otros componentes del plan.

**¿Qué se entiende por el plan de estrategias de trabajo en valores?** El concepto de estrategia implica concepción asumida para alcanzar un fin preestablecido. Y según el Ministerio de Educación (2000): “la estrategia es el modo de obtener lo que se busca. De este modo establece que recursos y

actividades son necesarios para lograr exactamente el resultado establecido. Es la formación en que los recursos deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener determinados resultados, determinación de métodos y objetivos básicos de una institución y empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y recursos para conseguir lo propuesto”. Seguir esta definición la estrategia es una serie de actividades y procedimientos con el propósito de lograr lo previsto con antelación. Pero para obtener los resultados o producto del plan aplicado requiere necesariamente un conjunto de medios y recursos naturales, humanos, financieros y conceptuales, y además, requiere la determinación o delimitación de escenarios donde se va llevar a cabo un plan, y además determinar el tiempo de duración de la aplicación del plan.

En este sentido el plan de estrategias, es una herramienta técnica de gestión de planificación estratégica para lograr los resultados deseados, en este caso mejorar la calidad del clima institucional. Esto significa el uso de multiestrategias, teniendo en cuenta que ninguna estrategia es tan poderosa precisamente va asociada a otras estrategias metodológicas de un plan, precisamente para hacer (estrategias) es necesario conocer (conocimiento) y a su vez el hacer contribuye al desarrollo de conocer. El hacer con el conocer forman un proceso dialéctico que se completan recíprocamente, ahora las estrategias están asociadas al concepto de valores éticos. En este caso todas las estrategias deben estar inspiradas o centradas a los valores humanos como es la solidaridad, tolerancia, responsabilidad, justicia, paz, amor, libertad, autonomía democracia entre otros. Cuando hablamos de valores tenemos en cuenta dos conceptos: la ética y la moral.

**La ética** “es la ciencia de la moral, se divide en ética normativa y la teoría de la moral. La primera investiga el problema del bien y el mal. Establece código moral de la conducta humana, y señala que aspiraciones son dignas y que conducta es buena, y cuál es el sentido de la vida. La teoría de la moral investiga, la esencia de esta última, su origen y desarrollo, las leyes que obedecen sus normas y carácter histórico” (Rosental, H. 1990). En este caso la ética normativa tiene como objeto determinar cuál es el bien y cuál es el mal de la conducta humana; y la ética teórica aborda las leyes, principios que rigen el

comportamiento moral del hombre. Asimismo estudia la evolución histórica de la moral.

**La moral** constituye “un conjunto de reglas, de norma de convivencia y de conducta humana que determinan las obligaciones de los hombres sus relaciones entre sí y con la sociedad” (Rosental, M. 1990). Es decir la moral es un conjunto de costumbres aceptadas y practicadas por la colectividad humana, quienes transgredían, son consideradas inmorales y anormales. La moral históricamente apareció conjuntamente por el hombre que venía configurándose por la obra del mismo, este aparece antes de la ética. La moral históricamente es cambiante, la moral como costumbre corresponde a una época determinada y a una realidad sociocultural distinta. Por ejemplo árabes tiene diferente moral y costumbre que los peruanos. Sin embargo contiene algo universal válido para todos los hombres del planeta. En la actualidad, la sociedad postmoderna está experimentando la crisis de valores éticos, donde “el hombre es esclavo del hombre”. (Hobbes, T. citado por Rosental, 1990), egoísta individualista, materialista, loco por el dinero y por la riqueza. Mientras la educación formal es incapaz de hacer retroceder, porque los medios de comunicación son más poderosos que la escuela. Como también la familia es importante en la educación y reeducación de sus miembros, Rosental y con mucha razón Savater, F. 2002 afirma: “la educación contemporánea se descuida de la formación de valores para ser focalizado en lo cognitivo, técnico para convertir al hombre logomáquina”.

El desarrollo económico técnico científico y el mal uso de sus resultados ha incrementado la pérdida de valores éticos como sostiene Morin, E. (2000) “el subdesarrollo de los desarrollados crece con el desarrollo técnico – económico científico. El subdesarrollo de los desarrollados es un subdesarrollo moral psíquico e intelectual”. En este caso, el subdesarrollo moral crece, cuanto más aumenta el desarrollo técnico- científico y económico del poder mundial. Sobre el caos Román, M. (2004) nos ilustra al decir que: “el tema de los valores en la educación no es un tema circunstancial o colateral, sino que está inscrito en lo medular en acción educativa, y por lo mismo en las instituciones que tienen como misión fundamental la educación de los niños y jóvenes y adultos. Si se habla de educación,

necesariamente se está hablando de incluir valores. Esto ha sido explicado a lo largo de la historia de la educación a nuestro días que la reforma educativa (en concordancia con la directivas de los organismos internacionales en esta materia) proponen como una de sus innovaciones más radicales la incorporación explícita de las promoción de valores en la educación, incorporándolos en la currículo a través de objetivos transversales... El discurso oficialista de mayor parte de países (España, Argentina, Chile...) consideran los valores como objetivos transversales". Existen muchas declaraciones como estas sobre la importancia de la cultura de valores éticos, convirtiéndolas como contenidos transversales en todos los niveles educativos. Pero esto se queda inscrito en papeles. Como es de conocimiento general, la educación actual está centrado en la dimensión cognitiva y técnica. En nuestro país se ha generalizado la pedagogía constructiva pragmática neoliberal mercantilista, que ha renunciado a la enseñanza de valores éticos, en consecuencia en el mundo en el país, región y en la institucional observamos la crisis externa de valores, razón por el cual la formación en valores, hoy se ha convertido en una necesidad capital, en un reto, un desafío para el hombre contemporáneo para poner freno a la reanimalización del hombre. Como decía Ortega Gasset (citado por Galeano, 1999): "está apareciendo los nuevos barbaros en el planeta". Como bien señala Fabello, I. (2004): "tal vez como nunca antes, el tema de los valores cobra hoy una importancia capital para los destinos del género humano, se trata de una relevancia, no ha sido teórico, sino sobre todo práctico. Vivimos una paradójica situación, un mundo que depone del altísimo desarrollo económico y tecnológico, sobre el cual se ciñen. Sin embargo, los más amenazantes peligros que provienen no de fuentes naturales, no de imaginarios ataques extraterrestres, sino de ahí la paradoja del propio accionar humano, la catástrofes naturales y reiterado anuncio hollywoodense de más guerras, intergalácticas ha encontrado su correlato real en conflicto cada vez más terrenales, mientras una masa creciente de mujeres, hombres, de niños y ancianos muchas veces obviados lamentablemente por ecologistas y por Hollywood carecen de las condiciones más elementales, para una vida que dignifica al calificativo humano en circunstancias y ahí de nuevo la paradoja en que los niveles productivos y tecnológicos alcanzados son más que suficientes para otorgarle una vida digna

a cada ser humano, los valores cumplen en la sociedad la función que en otra especie desempeñan los instintos biológicos sobre todo el de la auto conservación. El hecho de que el género humano haya puesto en peligro su propia supervivencia en el más claro indicador de la aguda crisis de valores por la que atraviesa. La comprensión de esta crisis en su sentido más profundo es un requisito imprescindible para su superación. Y ello presupone indagar en el complejo mundo de los valores humanos”.

Muchas veces los directivos y docentes habla de valores. Pero en la práctica no las cumplen. En este caso dicen y hacen otra cosa. Cómo un docente puede enseñar los valores cuando muchos de ellos son inmorales, irresponsables, autoritarios, injustos, etc. Teniendo en cuenta por principio pedagógico que los alumnos aprenden muchas veces por la imitación. De igual forma los directivos pronuncian términos éticos. Sin embargo no llevan a la práctica. A sabiendas que los valores deben ser inculcados a otros mediante el buen ejemplo, pero esto no ocurre por el colectivo educativo no toman conciencia no reflexionan sobre la importancia y practica de valores, éticos que es la parte o dimensión sumamente importante que humaniza al hombre. Teniendo en cuenta la educación debe cumplir las funciones: humanización, socialización y culturización del ser humano. De qué sirve mucho conocimiento y tecnología, mucha riqueza sin práctica de normas, reglas costumbres establecidas. En consecuencia la no practica de valores humanos genera contradicciones antagónicas esto incluso termina en desgracias, como crímenes, corrupción de diversas modalidades. Frente a eta realidad, es necesario recoger y crear diversas estrategias para promover la cultura de valores no solamente en los estudiantes. Sino en este caso para modificar la conducta inmoral de algunos docentes, quienes requieren de la reeducación en materia de práctica de valores éticos. Como dijo Marx, C. (citado por García, G., 1988): “el propio educador necesita su educación”. Este es un principio urgente que el aprendizaje del hombre es desde nace hasta que muera. En este sentido urge la sensibilización y concientización en el conocimiento y practica de valores éticos, mediante las estrategias y actividades apropiadas a fin de que se interiorice la necesidad de práctica de valores de normas, reglas y costumbres establecidas que refleja lo justo contra lo injusto, el bien contra el mal, de esta manera se podrá contribuir en el fortalecimiento de la

cultura de valores en los docentes por ende el fortalecimiento del clima institucional. Dichas estrategias a aplicarse mediante el plan específico que según el paradigma pedagógico crítico la educación es para la comprensión de la condición y naturaleza humana, transformándolo, humanizándolo. Como Morin E. (1999) afirma: “comprender, lo humano es comprender su unidad en la diversidad en la unidad”. La unidad en la diversidad esta en aceptar y practicar la reglas normas y costumbres establecidas, en torno a ello se unifican, en consecuencia no se trata de unidad por unidad y la diversidad por diversidad, sino entorno de algo, ese algo son los valores éticos.

### **2.3. CLIMA INSTITUCIONAL**

El clima institucional “es el ecosistema resaltante de multitud de interacciones que se genera simultáneamente y/o sucesivamente entre el conjunto de agentes de la institución, tanto en el nivel institucional, micro grupal o macro grupal” (Revilla, M. 2000).

Se trata básicamente de un ambiente, organización social, es un proceso de interacciones constituye una característica propia de la institución como un estilo o sello definitorio del colectivo institucional. En este sentido el clima institucional es toda organización que tienen propiedades o características que posee una organización social de la I.E. Sin embargo a esto se denomina clima organizacional. El sentimiento psicológico refleja en el funcionamiento interno de la I.E., que puede ser un ambiente de confianza o temor. En el aspecto social es la característica singular de relaciones e interacciones al interior de subgrupos o micro grupos. En este sentido, “el clima institucional, es el conjunto de características permanentes que describe e influye en el comportamiento de las personas que las forman” (Herrera, J. y Ballena de la Cruz, A. 2014).

Por otro lado, el clima Institucional se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación

y económicos, valores éticos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima Institucional. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Encontramos estudios al respecto en la investigación realizada por Bracho, C. (1999) denominada “clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en una institución de educación”.

En el que comprueba la relación directa entre una adecuada organización y el grado de satisfacción laboral de los trabajadores en una determinada Institución.

El clima Institucional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima institucional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Según las definiciones expuestas el clima institucional, constituye la forma de organización de I.E. donde se lleva a cabo las interacciones, las relaciones interpersonales en el macro grupo (I.E.) y en el mismo grupo constituido al interior de la institución educativa. En este ambiente cada miembro de la organización demuestra el comportamiento psicológico y cultural peculiar influenciado por el ambiente organizacional.

La I.E. es una organización social constituido por diferentes sectores o estatutos sociales, tales como: directivos, docente, auxiliares, administrativos, estudiantes y padres de familias. Que forman una totalidad sistémica y funcional, donde cada elemento o sujeto cumplen una determinada función. El sistema institucional no funciona adecuadamente es porque entre los miembros entran en conflicto que genera la disfunción o desestabilizan de relaciones interpersonales ocasionando anomalías en el sistema. Es decir el clima institucional se debilita por falta de tratamiento inapropiado de las contradicciones que se produce al interior de la organización, ocasionando el malestar institucional. Esta situación mina la optimización de la calidad de servicios educativos, por ende el aprendizaje de los estudiantes que no logran alcanzar lo requerido. Desde esta perspectiva el clima institucional dimensionado en dos componentes:

1. **Las relaciones interpersonales**, constituye nexos y vinculaciones sociales, sobre las cuales se constituye relaciones interpersonales propiamente dichas entre los miembros de la comunidad educativa que es el eje, marco social del sistema educativo. La organización socioeducativa es un tejido complejo conformado entre los agentes o miembros de la I.E. que se vinculan a través de la comunicación y por las diversas tareas y



actividades que realizan al interior de la escuela, así como los directivos realizan tareas específicas de gestión educativa en diferentes dimensiones como: las actividades institucionales, administrativas, supervisiones, monitores y actividades con los padres de familia. Por otro lado los docentes realizan básicamente tareas pedagógicas, didácticas y programaciones curriculares, y diversas formas de desempeño profesional en el aula.

Las relaciones interpersonales mediante las interacciones funcionales y comunicacionales no siempre son óptimas porque son obstaculizadas por diferentes factores como: El autoritarismo (imposición de la propia opinión sin argumentos y la intolerancia y desprecio de otras opiniones). Esto ocurre muchas veces en los directivos.

- El individualismo (el aislamiento la clausura, centrismo en el contenido particular, no acepta lo universal a las generalizaciones de las proposiciones).
- El infantilismo (inmadurez en las relaciones, no asumir los propios errores, opiniones superficiales sin argumentos convincentes, mediocridad)
- La indiferencia (desinterés de los problemas comunes, frialdad en el hacer, pésimo declarado ante la realización)
- Por un lado los factores que pueden posibilitar la calidad de relaciones interpersonales pueden ser:
- El respeto (prestar atención y reconocer idea de otros aunque fueran equivocadas trato correcto a los demás)
- Confianza (optimismo en sí mismo y en los demás que los rodea, confianza en las ideas o actos debidamente demostrada su veracidad).
- Valoración a los demás (deja de lado el orgullo, vanidades, reconocimiento las obras positivas de los demás).

En suma, en el desarrollo de las relaciones inter-psicológicas o interpersonales se presentan factores que optimizan su desarrollo y los factores que limitan. De lo que se trata es anular todos los obstáculos que se presentan mediante las estrategias de crítica, autocrítica, debates y reflexiones constructivas. Si se quiere lograr las buenas relaciones interpersonales, para potenciar un buen clima institucional, que es el eje importante para la calidad del funcionamiento de la I.E.

2. **La cultura organizacional**, es otra dimensión de clima institucional. En término general cultura se define como la obra física o material y espiritual creado por el hombre. En sentido crítico la cultura es el comportamiento peculiar de todo hombre o grupo social históricamente determinado en el tiempo y espacio.

En el campo de administración educativo “la cultura organizacional, es el sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, y que la distingue de otras organización. Entendiéndose por sistema de significados al conjunto de formas comunes de pensar y actuar de quienes forman parte de entidad, que tiene de peculiar al ser compartidos y definir lo característico de una determinada organización” (Marcelo, W. y Cojal, B. 2005).

De esta definición podemos afirmar que la cultura organizacional de una I.E. es el estilo de concreción organizacional donde todos los miembros de la comunidad aceptan y son partes de dicha organización. Teniendo en cuenta que sería absurdo pensar en una cultura de organización social sin agentes o activos educativos. En este caso (directivos, docentes). Como se dijo que la organización social en I.E. en una totalidad integrado por sujetos o miembros de la escuela. En este caso conforme a su extensión hay dos tipos de organizaciones, la macro-organización está referida a la organización de la I.E. y micro-organización constituye los subgrupos al interior de la escuela. En otros términos estamos frente de

organización mayor (toda la escuela) y organización menor (pequeños grupos al interior de la escuela).

La cultura organizacional es la práctica y comportamiento peculiar de los miembros del colectivo educativo configurado a lo largo del proceso histórico de la I.E. que se han condensado, en ritos, costumbres, normas, idearios, creencias, actitudes, visiones, misiones, valores éticos hasta filosofía del centro educativo.

La cultura organizacional tiene su sello propio, estilo singular que los caracteriza a los integrantes de la comunidad educativa.

Pero hay que tener en cuenta que al interior de macro y micro organizacional muchas veces se presenta prácticas disgregadas originando por algunos grupos o personas por adoptar criterio personales o del grupo que empieza a sabotear la unidad, la cohesión de la organización. Este hecho poco a poco va debilitando la fortaleza de la organización llegando muchas veces al antagonismo configurando la polarización de grupos que buscan intereses opuesto de la I.E. en este ambiente crea la disfunción del sistema organizacional, si es que no se prevé puede llegar a la desorganización institucional. Por un lado cabe destacar que la cultura organizacional no es una realidad cerrada inmutable sino es susceptible a cambio por la dinámica interna y externa y por otro la cultura organizacional que implica la peculiaridad de comportamiento de sus miembros, este hecho no anula la cultura organización universal, común para todos.

## **CAPITULO III**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL CLIMA INSTITUCIONAL Y PROPUESTA**

#### **3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA APLICADA**

Los datos que se muestran a continuación son producto de la encuesta aplicada a los 52 actores educativos.

**TABLA N° 01**

#### **LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	10	20
REGULAR	41	79
MALA	01	01
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

Los datos que aparece en esta tabla nos da cuenta que el 79% dicen que el Liderazgo de los Directivos es regular, el 20% dice que es buena, y el 1% dice que es mala.

El Liderazgo de los directivos específicamente del Director de la I.E. es uno de los factores que ejerce influencia positiva en el desarrollo y éxito de la vida institucional. Pero conforme a la porcentual que se percibe para el mayor número del colectivo educativo no existe la calidad de liderazgo de los directivos.

Teniendo en cuenta un líder democrático, carismático implica que este imbuido de los presupuestos. Teórico conceptual, praxico y valorativo (práctica de la ética) es

especialista en el manejo de las estrategias metodológicas de gestión educativa en las dimensiones: institucional, administrativa, pedagógico y comunal.

Con todo el bagaje de preparación está en condiciones de resolver problemas de cualquier envergadura. Así como los conflictos, tensiones que surgen al interior de la institución educativa. De esta manera recorre potenciando y fortaleciendo el clima institucional y organizacional del colectivo educativo. Dicho en otros términos es capaz de resolver problemas de toda índole.

**TABLA N° 02**

**CALIDAD DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	--	--
REGULAR	13	25
MALA	39	75
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

Los datos expuestos en esta tabla demuestran que el 75% de los encuestados manifiestan que la administración de recursos humanos es mala, y para el 25% es regular.

Esta situación es una prueba contundente que la gestión del capital humano no está a la altura de nuestros tiempos, precisamente existe cierta desestabilización de clima institucional protagonizado en la pugna entre directivos y el colectivo pedagógico (docentes) por intereses individuales y de grupo. Teniendo en cuenta que la gestión de recursos humanos están compuestos por aquellos integrantes de la organización institucional que constituye la fuerza laboral que conforman los docentes, auxiliares, administrativos y el personal de servicio, quienes están bajo la subordinación de los directivos. El proceso de administración del personal de la institución implica el manejo de estrategias apropiadas de conducción para lograr más éxito en las metas programadas.

En este caso requiere la buena intervención del mando en cuanto a la incorporación y mantenimiento del personal, la evaluación adecuada de los mismos y la preocupación del desarrollo profesional de los mismos y la creación de ambiente favorable de clima institucional.

**TABLA N° 03**

**RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	--	--
REGULAR	22	42
MALA	30	58
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

De acuerdo a los datos que se percibe en este cuadro podemos determinar que el 58% del colectivo educativo encuestado manifiestan que las relaciones entre directivos y docentes son malas, mientras el 42% de los mismos dicen que es regular.

Con estos datos estamos demostrando que las relaciones entre los directivos y docentes prácticamente se encuentran distanciados, es decir no se percibe buenas relaciones, causado por diversos factores tales como: el autoritarismo de los directivos, favoritismo de los mismos, el clientelismo en el control de asistencia, permisos, tardanzas, la falta de transparencia en la rendición económica de los ingresos propios, la escasa identidad institucional de todo el colectivo educativo, entre otros que ha debilitado la estabilidad de clima institucional, el clima organizacional, la práctica de cultura organizacional. En buena cuenta en la I.E. se observa la controversia, la contrariedad entre los actores educativos (directivos y docentes). Esa situación de hecho esta mellando la unidad funcional, la integración institucional. Esta situación de malestar de clima escolar de hecho repercute negativamente en los servicios educativos.

**TABLA N° 04**

**CALIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	--	--
REGULAR	40	78
MALA	12	22
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

La información expuesta en esta tabla determina que el 78% de los encuestados manifiesta que las relaciones interpersonales entre el colectivo pedagógico (docentes) es regular y para el 22% es mala.

Tenemos que tener en cuenta que las relaciones interpersonales implica conjunto de nexos y vinculaciones, sobre los cuales se da las interacciones entre los miembros del colectivo pedagógico mediante las comunicaciones fluidas y permanentes, el comportamiento de los mismos gira en torno al principio de compañerismo, la ayuda mutua y el compartimiento en todos los aspectos del actuar al interior de la I.E. En este sentido en el sector del profesorado no existe una adecuada unidad funcional por conductas infantilista, individualismo y el falso orgullo de algunos de ellos. Así mismo no se ve la práctica de valores de respeto, responsabilidad, tolerancia, solidaridad, equidad entre otros, quiere decir estamos viendo una crisis de valores éticos por la influencia del exterior de la Institución. En este caso la contradicción entre los directivos y docentes, no es la única. Sino también se está incrementando las relaciones interpersonales de carácter disfuncional. Los cuales lógicamente no permiten el desarrollo óptimo de clima institucional.



**TABLA N° 05**

**RECONOCIMIENTO Y PRÁCTICA DE VALORES POR EL COLECTIVO EDUCATIVO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	--	--
REGULAR	38	73
MALA	14	27
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

Los datos que se visualizan revela que el 73% del colectivo educativo encuestados dicen que la práctica de valores es regular, y el 27% de los mismos dicen que es mala.

Estas apreciaciones representan la baja calidad de práctica de valores en la I.E. En la vida el hombre piensa, actúa y siente este último es imprescindible llevar a la práctica por ser la única forma de cómo humanizar al hombre. No todo es conocimiento precisamente el respeto, la responsabilidad, solidaridad, tolerancia, amor, paz, justicia entre otros principios valorativos constituyen los componentes importantes de la personalidad y el comportamiento de un Maestro de un Director.

Recalcando que los directivos y los docentes encuestados sobre la práctica de valores morales reconocen la no practica requerida de principios valorativos. Esta situación es uno de los factores negativos que afecta la calidad de clima institucional y organizacional. Si esto es así, entonces es necesario organizar y realizar un trabajo metódico y sistemático de reeducación en valores al colectivo educativo con la intención de modificar las conductas de los docentes y directores.

**TABLA N° 06**

**PRACTICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA I.E.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	12	23
REGULAR	40	77
MALA	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

La información expuesta nos da cuenta que el 77% de los encuestados dicen que la práctica de cultura organizacional es regular, mientras que el 23% de los encuestados dicen que es buena.

Desde esta perspectiva concebimos la cultura organizacional, constituye un sistema de significados compartidos por toda la comunidad educativa. Es decir es la cultura propia de los miembros del colectivo educativo. Es una peculiaridad de pensar, sentir y actuar de los miembros de una organización educativa. En este caso, esta las normas, las reglas, himnos, slogan, creencias, escudos, filosofía, cultura educativa propia, peculiar de los miembros de la I.E. En este sentido podemos decir también la cultura organizacional es un estilo característico en el plano de gestión educativa en sus dimensiones: institucional, administrativo, pedagógico y comunal.

Todos estos aspectos culturales mencionados no son llevados a cabo de modo eficiente y eficaz, que permita el desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional que es una condición necesaria para mejorar la calidad de clima institucional. Así mismo mejora la calidad de servicios educativos.

**TABLA Nº 07**

**AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL COLECTIVO EDUCATIVO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	20	38
REGULAR	32	62
MALA	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

Los datos que se observa demuestra claramente que el 62% de encuestados se autoevalúan con la categoría de regular. Por otro lado el 38% de los mismos se autoevaluaron el desempeño con la escala de buena.

El desempeño del colectivo educativo es uno de los factores que puede o no fortalecer el clima institucional. En este caso según los mismos protagonistas el desempeño del colectivo educativo por la versión de ellos mismos no es de buena calidad en su forma y contenido de acorde a la exigencia de nuestro tiempo (sociedad de conocimiento).

La calidad de desempeño de los directivos tiene que ser global, es decir en todos los aspectos de la gestión educativa (Institucional, administrativa, pedagógica y comunal). Además la demostración de Liderazgo gerencial, que implica ser competente en saber (cognitivo), hacer (Capacidad, habilidad, destrezas), sentir (Emociones, sentimientos y practica de valores). Por otro lado los docentes en la planificación curricular (programaciones curriculares) procesos pedagógicos didácticos (estrategias metodológicas de enseñanza) y el sistema de evaluaciones.

**TABLA Nº 08**

**PARTICIPACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL COLECTIVO EDUCATIVO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	15	28
REGULAR	29	56
MALA	07	16
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

En la presente tabla se observa los datos sobre la participación y cumplimiento de las tareas arroja los siguientes porcentuales. El 56% de los encuestados dicen regular, el 28% dicen buena y el 16% de los mismos dicen que es mala.

La participación de los miembros de la comunidad educativa en las actividades como en la planificación, elaboración y actualización de instrumentos de gestión como: Proyecto Educativo Institucional PEI., Plan Anual de Trabajo PAT, Proyecto Curricular PC, Reglamento Interno RI. Entre otros.

Asimismo la participación en las comisiones que se concretan para la ejecución de actividades y tareas conforme al calendario cívico escolar como: (Día de la Madre, Día del Padre, Día del Maestro, Aniversario de la I.E. Fiestas Patrias).

El cumplimiento adecuado en las tareas y actividades escolares, otro de los aspectos de mucha relevancia que permite la unidad y disciplina Institucional y por ende fortalece el clima Institucional y cultura organizacional y relaciones interpersonales. Si esto se debilita de hecho genera el malestar institucional y social entre los miembros. En este caso se configura la controversia entre los directivos y docentes.

**TABLA N° 09**

**CONTROL EDUCATIVO INTERNO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	--	--
REGULAR	39	75
MALA	13	25
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

Los datos expuestos en la tabla revela que el 75% del colectivo educativo decir que es regular y para el 25% de los mismos es mala.

El control educativo interno es una función administrativa básica encargada del seguimiento, valoración y ajuste del quehacer educativo, son sus soportes al monitoreo, la evaluación institucional y la supervisión. Pero lo que se trata es que el control educativo no es eficiente y eficaz, en su forma y contenido. Este hecho definitivamente genera el malestar por parte de los docentes produciéndose discrepancias con los directivos que realizan las actividades de monitoreo, evaluación y supervisión del desempeño docente. Donde muchas veces los controladores cometen errores, hasta actos ilícitos injustos con el profesorado originando el descontento e indignación de tal manera crea el caldo de cultivo de las discrepancias entre los directivos y docentes, creando el desajuste y disfunción del sistema educativo, particularmente afecta la calidad de clima institucional, clima organizacional y practica de cultura organizacional, y por ende repercute de manera desfavorable el desarrollo cualitativo de los servicios educativos.

**TABLA N° 10**

**IDENTIDAD PROFESIONAL DEL COLECTIVO EDUCATIVO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	--	--
REGULAR	41	79
MALA	11	21
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

Los datos que aparecen en la tabla demuestran que el 79% del colectivo educativo encuestado afirman que la identidad profesional es regular, mientras el 21% de los encuestados dicen que es mala.

Con estas afirmaciones queda demostrado la presencia de baja calidad de desarrollo de identidad profesional de los actores educativos teniendo en cuenta que la mayor preparación profesional y académica implica mayor comprensión del significado de la necesidad de la unidad, cooperación en aras de desarrollo de la calidad de clima escolar y por ende la disminución de clima o ambiente de discrepancias y discordias entre los directivos y profesorado de la I.E. A sabiendas las controversias y disputas estériles innecesarias no arrojan buenos resultados que permita el fortalecimiento del sistema organizacional.

La identidad profesional, desde esta óptica consiste el amor a nuestra profesión que se debe concretarse este sentimiento de amor en las capacitaciones de manera permanente en saber y hacer administrativo, curricular, pedagógico y didáctico en niveles de estudio de especializaciones y estudios de postgrado (Maestría y Doctorado).

**TABLA Nº 11**

**IDENTIDAD INSTITUCIONAL DEL COLECTIVO EDUCATIVO**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	05	10
REGULAR	45	87
MALA	02	03
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

La simple observación de los datos en la tabla nos da cuenta que el 87% del colectivo educativo encuestados afirman que tienen regular desarrollo de identidad institucional, el 10% buena y por último el 3% mala.

La identidad institucional o en otros términos el sentimiento de amor a la institución por los actores directivos y pedagógicos es una condición necesaria para el engrandecimiento cualitativo de la I.E. y por ende para la construcción del clima institucional funcional de relaciones interpersonales cooperativas entre los actores implica la negación de las prácticas disyuntoras escensionistas innecesarias que directamente genera conflictos estériles bizantinos. Tampoco no abogamos el principio de unidad x la unidad, sino una unidad programática principista, en torno a las normas, reglas que emanan del interior de la I.E. como también del exterior (UGEL, GREa, MINEDU).

Por otro lado, no se deja de lado el principio dialógico o contrariedad, que se manifiesta en discusiones, debates argumentativas y propositivas, secundados por las estrategias de crítica y autocrítica va a fortalecer el clima institucional que es uno de los aspectos de mayor relevancia para la calidad educativa.

**TABLA N° 12**

**CONOCIMIENTO TEORICO- CONCEPTUAL DE VALORES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	05	10
REGULAR	47	90
MALA	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

Los datos que se perciben en la tabla demuestran que el 90% de colectivo encuestado se autoevalúan en la categoría de regular sobre aspecto teórico conceptual de valores. Mientras el 5% de los mismos se considera buenos conocedores de la problemática conceptual de valores.

De lo expuesto cuantitativo porcentual podemos determinar que la mayoría de los docentes no están versados de aspectos teóricos conceptuales acerca de valores. Teniendo en cuenta que los valores y su respectiva práctica requieren también saber definir científicamente el concepto de valor. Asimismo es necesario que el valor como proceso es objeto de estudio de la Etica (Disciplina Filosófica) quiere decir que todo profesional educativo debe conocer los elementos básicos de la filosofía del valor, sociología del valor, antropología del valor etc. No se trata hacer por hacer o practicar por practicar sino también es necesario conocer los fundamentos teóricos-conceptuales de valor.



**TABLA N° 13**

**NIVEL DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
BUENA	05	10
REGULAR	47	90
MALA	--	--
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

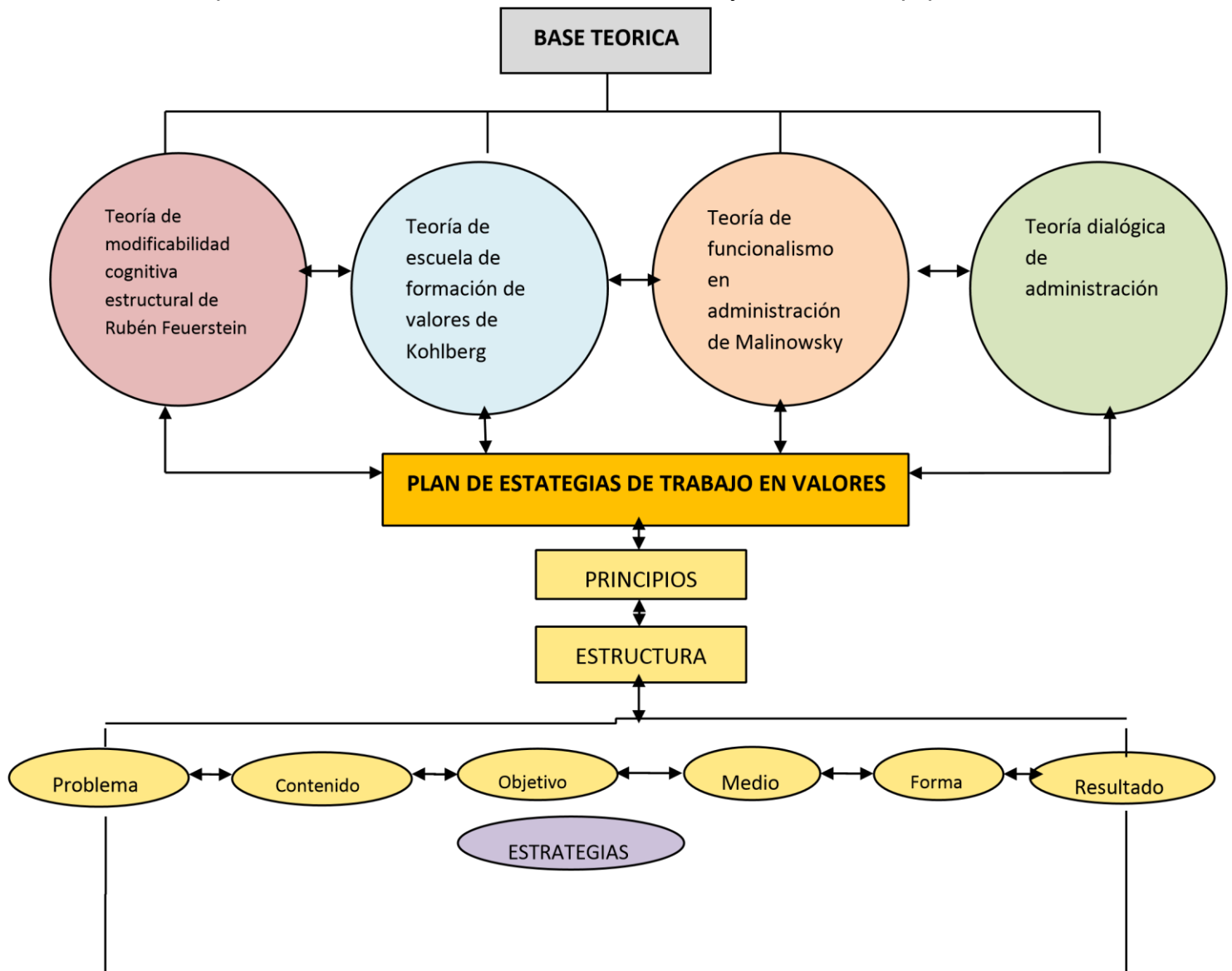
Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso.

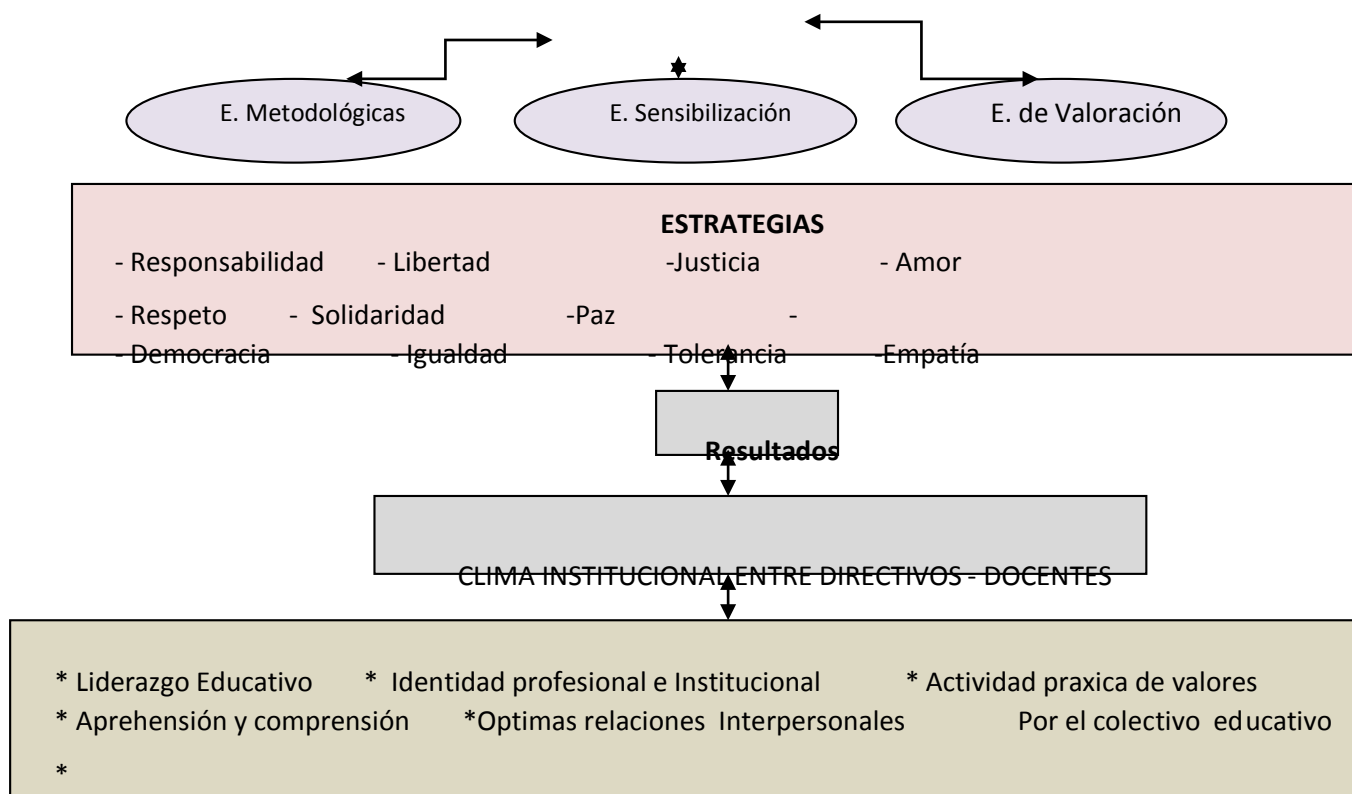
Los datos que aparecen en la tabla refleja que para el 90% de los encuestados la realidad de aprendizaje de los estudiantes es regular y para el 10% de los mismos es buena.

La realidad de aprendizaje de los estudiantes está condicionada por diversos factores de orden exógeno y endógeno. El segundo aspecto está relacionado directamente con el conflicto que tiene el profesorado con los directivos, causados por dispuestos motivos. Esta situación necesariamente repercute en la formación integral y el aprendizaje de los estudiantes. Precisamente en un ambiente de malestar social, la enseñanza y el aprendizaje lógicamente va tener ciertas limitaciones técnico-metodológico, que no le va permitir la maximización del aprendizaje de los estudiantes tanto del nivel primario y secundario, porque los actores educativos están en litigio por interés personal y del grupo que desestabiliza el normal funcionamiento de la institución.

En este sentido la I.E está afectando los servicios educativos de buena calidad por razones expuestas. Por tanto, para facilitar esta situación postulamos con un plan de estrategias de trabajo en valores.

**3.2 MODELO TEORICO:** Plan de estrategias de trabajo en valores para contribuir al buen clima institucional entre directivos y docentes de la I.E. “Inmaculada Concepción” del distrito de José Luis Bustamante y Rivero”, Arequipa, 2015.





### \* 3.3 PROPUESTA:

\*

\* “Plan de Estrategias de trabajo en valores para contribuir al de valores

\* Reconocimiento y practica de cultura organizacional buen clima institucional entre directivos y docentes de la I.E. “Inmaculada

Concepción” del distrito de José Luis Bustamante y Rivero” Arequipa 2015”

### **3.3.1 PRESENTACIÓN**

La propuesta del Modelo Teórico denominado Plan de Estrategias de trabajo en valores éticos, es un corpus metodológico estructurado por componentes o elementos debidamente conectados formando un todo sistémico-funcional donde cada componente tiene funciones específicas, cuya característica se refleja en la coherencia y consistencia porque sus partes son interdependientes, complementarios y dialógicos, que al mismo tiempo guardan unidad significativa, sistémica y compleja. La propuesta mencionada surge como respuesta a la problemática de Clima Institucional de la I.E. que se encuentra en proceso de desestabilización por factores negativos originados al interior de la Institución Educativa, particularmente por la disputa entre los directivos y docentes quienes se encuentran en discrepancias porque cada cual tiene intereses creados que los defienden, sin que les importe el desarrollo y progreso de la Institución Educativa. Este hecho definitivamente incide en el aprendizaje y formación de los estudiantes.

El malestar social del ambiente escolar en las páginas anteriores se ha demostrado objetivamente con datos empíricos procesados e interpretados a la luz de nuestra concepción teórica-conceptual, ante esta situación como se vuelve a decir emerge esta propuesta fundada en los aportes de las teorías de la modificabilidad cognitiva estructural de Feuerstein, el funcionalismo administrativo y dialógico, la Escuela democrática de formación en valores de Lawrence Kohlberg. Así mismo está sustentado en los postulados o principios del plan modelístico.

El fin o propósito supremo del Plan de Estrategias esta direccionado a contribuir en el mejoramiento de la calidad de clima organizacional y de relaciones interpersonales entre los actores educativos. Por un lado este cometido presenta también contenidos conformados por un listado de temas conceptuales y metodológicos que serán objeto de aprendizaje y practica de los agentes educativos. Por otro lado el plan contiene una serie de estrategias y medios valorativos que permita operacionalización concreta del plan que tribute la optimización del clima organizacional de la I.E. en mención.

### **3.3.2 JUSTIFICACIÓN**

Para abordar este aspecto previamente formulamos las siguientes preguntas:  
¿Por qué y Para qué se ha diseñado la propuesta. Plan de Estrategias de Trabajo en Valores?

En primer lugar se ha elaborado la presente alternativa porque se ha determinado el problema representado en la desestabilización o desajuste de clima organizacional en la I.E. Inmaculada Concepción. Siendo esta situación que nos obligó elaborar un plan de estrategias que viene a ser la respuesta al problema (Clima organizacional en disfunción) demostrado con datos reales en las páginas anteriores. Precisamente nuestra postura y propósito en materia de investigación no es solamente el trabajo descriptivo y explicativo del problema, sino que lo más importante es resolver el problema por ende transformar el objeto. En este caso mediante una propuesta configurado en un plan de estrategias. En consecuencia estamos desarrollando una investigación criticopositiva, desarrolladora y transformadora y no nos quedamos en niveles descriptivo-explicativo e interpretativo, como suelen realizar los positivistas y los hermenéuticos interpretadores.

En segundo lugar radica en lograr el objetivo central de la investigación que es la de diseñar un modelo de plan de estrategias para secundar el buen funcionamiento de clima institucional para la optimización de las relaciones interpersonales, y la práctica de cultura organizacional en la I.E. En este sentido el Plan estratégico de trabajo en valores constituye nuestro aporte teóricometodológico fundado en las teorías científicas y los principios debidamente sistematizados que son soportes conceptuales de la propuesta, en esto radica la importancia de la propuesta que constituye una aproximación a la esencia de la realidad. Pero tenemos que tener en cuenta que dicha propuesta presenta la originalidad distinguible y aporte significativo de utilidad institucional, social y científica, teniendo en cuenta que esta propuesta se puede aplicar en otros espacio socioeducativos donde se observa problemas similares a nivel nacional y regional.

De lo expuesto podemos determinar que las propuestas (plan de estrategias) están justificadas por su importancia teórica, metodológica y práctica valorativo y por presentar cierta originalidad y aporte significativo de orden social.

### **3.3.3 OBJETIVOS**

#### **A. GENERAL**

- Proponer un plan de estrategias de trabajo en valores éticos para mejorar el clima institucional en la I.E Inmaculada Concepción.

#### **B. ESPECÍFICOS**

- Sistematizar el fundamento teórico-conceptual de la propuesta (plan de estrategias de trabajo en valores).
- Proponer los principios metodológicos de la propuesta.

### **3.3.4 FUNDAMENTACION**

-Estamos asistiendo a un mundo inestable de duda e incertidumbres, no estamos seguros con las predicciones y no sabemos que es lo que pueda suceder en el correr de los años. No sabemos con certeza cuál es la esperanza y el horizonte futuro en el mundo contemporáneo que se caracteriza por la expansión del fenómeno de globalización y la política económica de mercado libre (neoliberalismo económico). A estos podemos asociar la revolución científica tecnológica e informática comunicacional en la época actual del siglo XXI tipificado como sociedad de conocimiento, sociedad postmoderna entre otras tipificaciones.

-En este contexto mundial la sociedad particularmente la nuestra atraviesa por las crisis globales, que se manifiesta en las diferentes esferas de la realidad como la pobreza económica extrema de millones de ciudadanos, por razones de reparto inequitativo de la riqueza, donde los pobres se mueven por pobre y los ricos por ricos.

-La contaminación ambiental causado por la actividad inapropiada de los hombres y por el uso y abuso de la ciencia y tecnología, y la depredación indiscriminada de los recursos naturales no renovables haciendo caso omiso a los principios de la economía y cultura sostenible, que no se avisara el porvenir de las nuevas generaciones.

-La violencia social y crisis de valores se ha generalizado en el planeta que ocurre a diario enfada las sociedades, familias e instituciones y no hay cuando acabe este mal, más se incrementa cada día más, manifestándose en diversas formas: guerras, invasiones, violación de derechos humanos, violencia al interior de las familias, en las instituciones social políticas militares, concentrando en crímenes, asesinatos organizados, los marcas, sicariatos, pandillajes, delincuencia armada entre otras formas de violencia. En este contexto cual es el estado cultural de las instituciones educativas.

-Por principio la situación descrita brevemente de hecho repercute en las instituciones educativas. Teniendo en cuenta que la sociedad con la escuela establecen relaciones de interdependencia. En este sentido la escuela hablando metafóricamente no es una isla cerrada. Razón por el cual, se ha generalizado conflicto en el seno del colectivo educativo influenciado por el entorno social y por causas que se originaron al interior de las escuelas por la defensa de interés individuales y grupales por el poder de los bienes de la institución.

-Similar situación está ocurriendo en nuestro país, región y concretamente en la I.E. Inmaculada Concepción donde se observa la disfunción de clima institucional, el rompimiento de las relaciones sociales por la enemistad entre los directivos y docentes, que ha empobrecido y debilitado notablemente las relaciones interpersonales e intergrupales dejando de lado el principio de autoridad, respeto y responsabilidad, laboriosidad, solidaridad entre otros valores morales.

-Frente a esta realidad descrita surge el plan de estrategias de trabajo en valores como respuesta a la problemática de crisis de clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción. Esta propuesta no es una medida casual o improvisada,

sino que una alternativa que contribuye al buen clima institucional, al buen clima organizacional.

Dicha propuesta no es simple sino compleja, un tejido de componentes, como el problema (situación real de clima institucional). Es decir se encuestara en proceso de disfunción o anomalía de ambiente social. En este sentido el problema es el punto de partida de esta propuesta. Responde a la pregunta él ¿por qué?. En buena cuenta se estructuro el presente plan de estrategias, precisamente porque existe el problema que implica la presencia de dificultades limitaciones en las relaciones interpersonales al interior de la I.E.

-El objetivo es otro componente del plan de estrategias, responde a la pregunta el para que a la presente propuesta, quiere decir es el propósito de la misma, dirigido a contribuir el buen funcionamiento de clima institucional, en otros términos consiste en proponer una propuesta modelo para mejorar el clima institucional, que actualmente se encuentra en estado de desajuste disfuncional, por la emergencia de contradicciones entre los actores educativos.

-El contenido, está constituido por los conocimientos, conceptos, estrategias, temas básicamente de valores éticos, que son objetos de aprendizaje de todos los involucrados en la problemática.

-El método es otro componente de la propuesta que responde a la pregunta el cómo, dimensionados en estrategias técnicas y actividades para lograr los objetivos o metas a lograrse. En este sentido el método es el aspecto dinámico de la propuesta, que permite la operacionalización práxica de la alternativa.

Los medios, constituyen los facilitadores de la operacionalización práctica del plan de estrategias o propuestas.

Los medios están dimensionados en recursos humanos (responsables de la conducción o ejecución de la propuesta), materiales (equipos electrónicos, gráficos y bibliográficos) y financieros (presupuesto).

-Cronograma. Componente del plan referido del uso de tiempo establecido en días, fechas y horas dispuestas.



-Escenario. Esta dado por el espacio o ambiente donde se desarrollara el evento de aplicación del plan.

La evaluación, implica la regulación del proceso, que permite la identificación de los aciertos y errores, condición necesaria para poder mejorar el proceso y resultados, de la aplicación de la propuesta. Debe estar centrados en la apreciación tanto del proceso como de los resultados obtenidos. Los sujetos están conformados por los responsables de la motivación y ejecución de la propuesta. Es decir son las personas responsables de la implementación y desarrollo y evaluación de la propuesta.

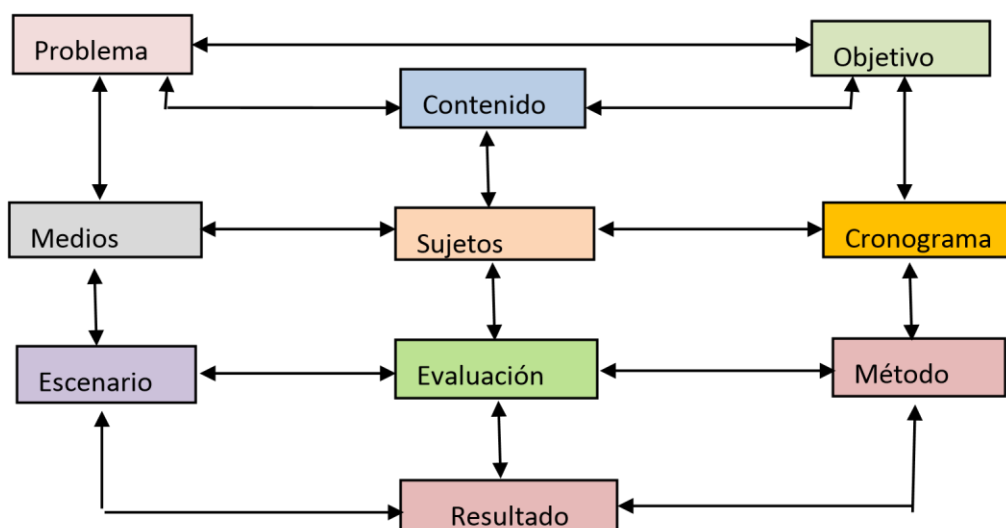
Lo cual debe estar constituido por personas procedentes de los directivo, del profesorado y del exterior. Es decir una persona de cada sector. Finalmente los resultados que es el producto obtenido, observables y medible.

Los componentes expuestos forman una totalidad concreta diferenciada. Precisamente son diferentes donde cada elemento tiene función específica dentro del todo, en estado de conexión Estructural y funcional, obviamente en proceso de interacción, la interdependencia y correspondencia mutua. Ninguno de ellos es autosuficientes porque son interdependientes, la autonomías de cada componente es relativa.

En este sentido todos los componentes sustituyen un sistema complejo. Como Morin E. (1999) afirma: “la complejidad es efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico “. Donde el todo está formado por las partes y las partes contienen el todo. Es como decir la sociedad está en nosotros y nosotros estamos en la sociedad.

## GRAFICO N° 01

### ESRUCTURA DE LA PROPUESTA (PLAN DE ESTRATEGIAS)



FUENTE: Elaboración propia basado en los aportes de Álvarez, C. (2002).

La presente propuesta alternativa se sustenta en las científicas tales como:

-*Teoría de la modificabilidad cognitiva estructural* de Rubén Fuerstein, quien sostiene que nada está perdido, un sujeto o grupo son susceptibles a modificarse su conducta mediante la aplicación de un programa o plan dirigido por mediadores, Teniendo en cuenta que la característica natural del ser humano es el cambio, transformación hacia el bien. Siempre en cuando que su aparato cognitivo no sufra un deterioro físico mental incurable.

En este sentido la modificabilidad cognitiva del ser humano implicaría la reflexión profunda, heteroautosensibilización, la crítica y autocrítica constructiva de los sujetos a raíz de la aplicación de estrategias apropiadas que despierte el interés de llevar a la práctica de valores humanos como la paz, justicia, solidaridad, tolerancia, responsabilidad, amor entre otros que contribuya la modificabilidad comportamental de los sujetos en acción.

En síntesis el mal comportamiento del hombre antes condicionado por falta de una mediación oportuna. Pero todavía hay esperanza de poder modificar la mala conducta y actuación de los sujetos afectados.

*-La teoría de administración funcionalista de Malinowsky.* Según esta teoría la institución es una totalidad organizacional de carácter sistémico, integrada por diversas componentes en conexiones internacionales donde cada miembro o sujeto cumple una determinada función, en el propósito de lograr la unidad, armonía, integración adecuada del sistema institucional. Si no fuera así, entonces hay peligro Que produzca la disfunción, desarmonía y desestabilización de la Institución, en este caso una I.E.

En este sentido la tesis central de esta teoría administrativa es unidad funcional de todos los componentes de esta totalidad concreta Son adversos de anomalías, desequilibrios que puede suceder en la organización.

En este sentido, de esta teoría tomamos los aspectos conceptuales como: la totalidad, unidad y función. En este caso la organización, institución educativa es una totalidad (un todo), donde debe existir la unidad de todos los miembros en torno a los principios, reglas, normas y valores éticos, donde todo integrante debe cumplir con sus responsabilidades.

La presente perspectiva teórica aplicada a la administración educativa se sustenta en la filosofía analítica positivista, cuyo propósito central es de preservar el sistema u orden social vigente, donde poco les interesa la transformación institucional.

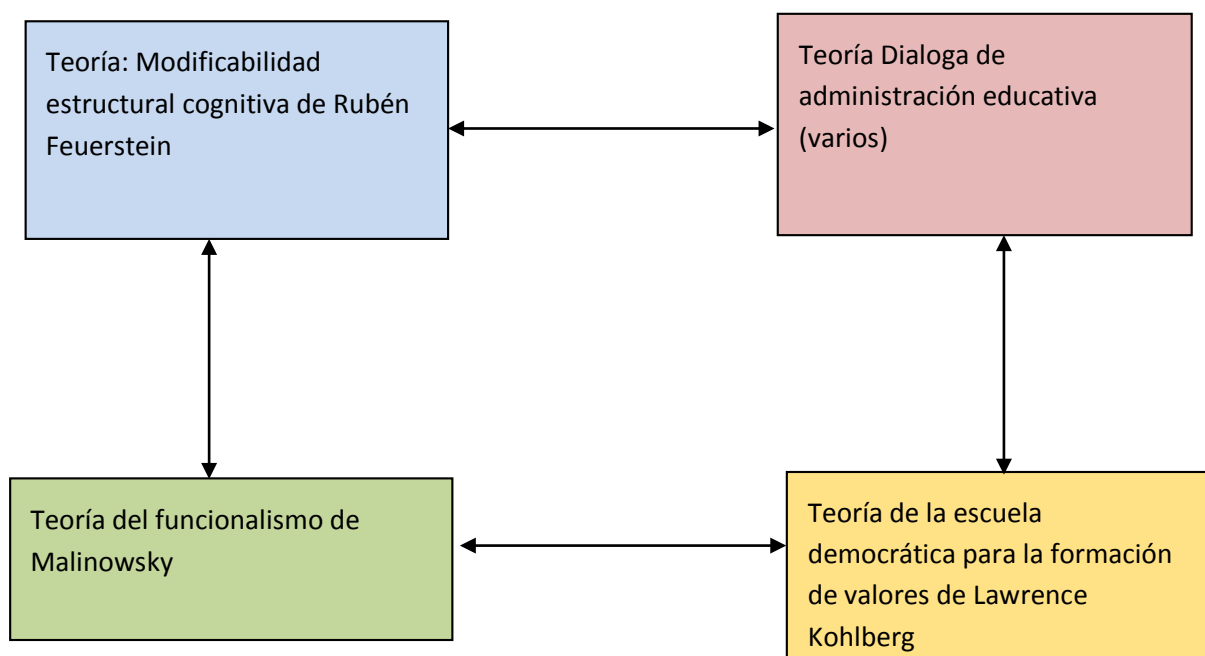
*-La teoría democrática de formación de valores de Lawrence Kohlberg.* El autor preconiza la escuela democrática de valores, a través de autonomía plena de los miembros de la escuela, que implica la participación directa de los miembros en forma de direcciones del destino de la institución. Esta metodología evitara el autoritarismo del grupo de poder. En este sentido la formación de valores éticos, se genera en un ambiente social democrática en la que los miembros de la comunidad educativa, todos los miembros tenga el derecho y la oportunidad de opinar porque no están privados de su autonomía, bajo estas condiciones se podrá inculcar en los participantes la cultura valorativa.

-La *teoría de administración dialógica*, se sustenta en el pensamiento socrático, heracletiano, hegeliano, Kosikiano, marxismo, en la teoría crítica de la escuela de Frankfurt (Adorno, Marcuse). La categoría principal de esta teoría es la contradicción, considera como fuente de todo movimiento, cambio y transformación de cuantitativo a cualitativo Precisamente en la organización y en procesos interpersonales entre miembro de la comunidad educativa la unidad no es absoluta y hegemónica sino que esta adjunto a la contrariedad Entre sus elementos que se manifiesta en una serie de diversidad de opiniones, ideas y personalidades de cada miembro que se convierte en debates, discusiones argumentativas llegando a los acuerdos consensuados. En este sentido la contradicción dialógico no es una medida dissociativa de la organización, sino que es una herramienta que preconiza Unidad en la contrariedad y contrariedad en la unidad

Por un lado la teoría dialógica nos provee el concepto de totalidad e interacción. El primer concepto considera que la I.E. es una totalidad sistemática compleja y dialógica constituido por partes, donde las partes contienen el todo y el todo está formado por las partes. Como Heraclito (citado por Guardia, C.1970) dijo: “de todo se hace uno y de uno se hacen todos”. El segundo concepto la interacción es el principio y fin del todo que existe, de todo los procesos, sin ella no existe. En este sentido no hay proceso sin interacción, ni situación sin proceso

## **GRAFICO N° 02**

### **TEORÍAS EN LAS QUE SE SOPORTA LA PROPUESTA**



FUENTE: Elaboración propia basado en Feuerstein; Malinowsky, Kohlberg.

Cabe destacar los aportes conceptuales de las teorías expuestas constituyen el aporte teórico de la propuesta. Sin embargo cabe aclarar que las teorías se complementan porque ninguno de ellas son autosuficientes para el abordaje Del problema. De esta manera se cumple el principio de autonomía y dependencia aunque es paradójico son interdependientes.

### 3.3.5. PRINCIPIOS

Principio es “el inicio y fundamento de la realidad y de actuar, no requiere discusión de cuestionamiento sino que se acepta y se aplica como tal por que ya está comprobado su valor científico, por lo que aunque con diferentes términos todos ellos de una forma a otra, plantean que los principios son guía, posiciones rectoras Postulados generales, normas” (Klenberg 1987). En este caso de la propuesta con la que postulamos, con el propósito de contribuir en la situación del problema planteado.

A continuación exponemos algunos principios que debe ser guía en la operacionalización de la propuesta.

**-Principio de cognición.** Fundamento que dialéctica el conocimiento en la acción o actividad, significa para hacer es indispensable conocer, no se trata hacer por hacer, para que sea mejor es necesario conocimiento previo y a la vez e hacer contribuye a la cognición. En consecuencia se dialogizan los dos conceptos por ser interdependientes y complementarios. Por consecuente no prosperaría la actividad sin conocimiento ni conocimiento sin acción. En realidad, no siempre los que hacen bien comprenden lo que están realizando porque adolece de herramienta Teórico – conceptual Cerda (2000) dice: “la teoría sin acción es estéril y la teoría sin acción es ciega”.

**-Principio de identidad institucional.** Este principio expresa el cariño, el sentimiento de amor hacia la institución donde laboramos, porque es la fuente de trabajo, de ingreso económico, la centena de nuevos conocimientos, porque al trabajar y enseñar uno va adquiriendo experiencia y saberes. En este sentido el principio es conducente a obrar con mucho interés y emoción las tareas asignadas.

En este sentido la identidad institucional es un principio que encamina hacia el respeto y sentimiento de camino hacia la institución y permite llegar Por su desarrollo y progreso permanente, aceptan llevando a la práctica sus normas y reglas establecidas en el marco de la unidad consciente, dejando de lado las posturas divisionistas y disociacionista.

La identidad institucional está asociada a la permanente capacitación en la esfera técnico profesional (especializaciones) y en la esfera académico científico (estudios de post grados). De esta forma van mejorando la calidad de desempeños en la gestión educativa y pedagógica.

**-Principio de liderazgo gerencial.** Significa ser carismático distinguido, notable ante el colectivo educativo y ante los estudiantes de la comunidad educativa entera. La cualidad de liderazgo no se hereda, sino que se adquiere con esfuerzo, voluntad, estudio e investigación permanente. El líder administrativo o pedagógico es mejor en todos los aspectos, en amplio y a su vez especializado.

Hablando metafóricamente es un aspecto para mirarse, digno de imitación, modelo o prototipo y democrático capaz de tomar decisiones y resolver problemas, conflictuales o controversiales que surgen al interior de la I.E. se convertiría inerte, estático e inoperante En el cambio.

**-Principio valorativo.** Según Wallon, H. (1980) “el hombre piensa, siente y actúa”. Pero la educación se descuida mucho del segundo concepto (siente), ahora está centrado más en hacer por hacer, sus sentir como autómatas y logomáquina. El sentir no solo está referido a las emociones, sentimientos, actitudes convicciones, pasiones entre otras simulaciones, sino que se trata de la apropiación de valores éticos o morales y su práctica consciente de por vida. Los valores morales como la responsabilidad, solidaridad, tolerancia, paz, justicia, libertad, democracia, empatía entre otras constituyen humanizadores. Ahora que estamos atravesando la crisis de valores, con mayor razón ha llegado el momento de reflexionar críticamente y asumir la responsabilidad de llevar a la práctica, y enseñar a los demás mediante la estrategia de modelaje. Es decir enseñar con ejemplos, no se trata solamente aprender de memoria los nombres o conceptos de valores morales, sino que hay la necesidad de contrastarla en la vida en la realidad. La énfasis en el aspecto valorativo no significa dejar de lado lo cognitivo, porque en la realidad el proceso se desarrolla en el marco de la dialectización entre lo cognitivo, valorativo y práxico, que bajo ciertas condiciones es posible priorizar en cualquier de ellos. Como vuelve a recalcar que en esta situación de crisis de valores éticos, es necesario tener en cuenta el componente moral sin desdeñar a los demás.

**-Principio hologramático.** Significa que “cada parte contiene prácticamente la totalidad de la información del objeto representado, en toda organización compleja no solo la parte está en el todo sino también el todo está en la parte.

Por ejemplo cada uno de nosotros, como individuos llevamos en nosotros la presencia de la sociedad de la que formamos parte. La sociedad está presente en nosotros por medio de lenguaje, la cultura, reglamentos, normas etc.” (Morin G. 2002). En este caso la propuesta (Plan de estrategias) es un todo organizado por partes y cada parte contiene la información de todo y el todo recibe de las partes. Dicho en otros términos el todo está en las partes y las partes en el todo.

En consecuencia manejamos el concepto de totalidad concreta diferenciada en contrariedad y unidad. De lo dicho podemos connotar que el plan de estrategias de trabajo en valores es un todo sistémico funcional conformado por el fundamento teórico conceptual, principios orientadores, problema, objetivos, contenidos, medios escenarios, métodos, cronogramas, actividades, evaluación, resultados y sujetos. Todos ellos forman un todo, cada uno de ellos son diferentes, sin embargo tienen algo de común que los une, ese algún común que es lo valorativo, cognitivo y práxico que apuntan a mejorar la causa común. En este caso el Clima Institucional, cabe destacar también que todos los principios expuestos brevemente no constituyen fundamentos aislados de los demás, sino que se engarzan o se imbrican complementándose mutuamente durante su aplicación.



### GRÁFICO Nº 03

#### PRINCIPIOS DE LA PROPUESTA



FUENTE: Elaboración propia.

### **3.3.6 PLAN DE ESTRATEGIAS VALORATIVAS**

#### **I. DATOS GENERALES**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA : Inmaculada Concepción

DENOMINACIÓN : Vanguardia en Clima Institucional

LUGAR DE EJECUCIÓN : Sala de Profesores

TEMATICA : PROBLEMÁTICA DE Clima Institucional

DURACIÓN : Una Semana

META : 52 docentes

RESPONSABLES : Directivos.

## II. DESARROLLO DEL PLAN

### PRIMERA ACTIVIDAD DENOMINACIÓN: VALORACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Director y un psicólogo	4 set. 2 horas 6-8 pm.	. Clima Institucional .Relaciones interpersonales . Cultura Organizacional	Estrategias metodológicas de apreciación	.-Exposición motivacional por el expositor. . Lectura de materiales de los participantes. . Definen el concepto de clima institucional. . Definen el concepto de relaciones interpersonales. . Definen el concepto de cultura organizacional. . Sistematizan los conocimientos adquiridos	.Video .Pizarra .Folletos .Plumones	.Trabajo individual .Trabajo con todo el equipo	-Tienen actitud de interés por el tema. -Leen atentamente los materiales proporcionados. - Definen el concepto de clima institucional. Definen el concepto de relaciones interpersonales. - Conceptualizan el concepto de

							<p>cultura organizacional. Ejemplifican el sentido de relaciones interpersonales..</p> <p>-Ejemplifican la cultura organizacional.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--

## SEGUNDA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA PAZ

RESPONSABLES	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
.Psicólogo	18 set. 2 horas 6-8 pm	.Situación conflictual entre actores educativos	.Estrategias metodológicas dialógico argumentativas .Trabajo con todo el equipo	.Dialogan en grupo y definen el concepto de conflicto social. .Critican actos innecesarios que conducen a la unidad .Se hacen autocrítica cada participante. Se comprometen, no generan conflictos en el seno de la organización. .Los integrantes forman acta de compromiso para no generar conflictos	.Audio de un mensaje .Video .Hojas .Separatas .Pizarra .Plumones	.Trabajo Individual .Trabajo en pequeños equipos	-Dialoga acerca de conflictos de la I.E. Realiza críticas y autocríticas de actos negativos. Valoran la crítica y autocrítica como medio de solución de conflictos. Adoptan actitudes positivas ante la paz. -Ejemplifican con dramatizaciones el valor de la paz y la resolución de conflictos.
				inconvenientes entre los actores educativos			

### TERCERA ACTIVIDAD

#### DENOMINACION: EL RESPETO

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
. Psicólogo          .Directivos	25 set. 2 horas 6-8 pm	Valoración y práctica del respeto      .Consciente .Estructura y características	Estrategias metodológicas de respeto      .Mediante el procedimiento de modelaje	.Dialogan sobre la importancia del respeto. .Definen el concepto de respeto    .Fundamenta cada participante acerca de la necesidad de cohen prensión del valor de respeto .Cada grupo de los participantes dramatizan el respeto.	. Hojas   .Pizarra     .Plumones     .Video   .Separa	Trabaja con todo el grupo      .Trabajo individual        .Trabajo en equipo	-Dialogan en grupo y definen el concepto de respeto. -Valoran su importancia como medio de integración educativa. - Dramatizar el valor ético de respeto. - Se comprometen a llevar a la práctica el

				.Se proponen llevar a las prácticas de respeto	tas		concepto de respeto.
--	--	--	--	--	-----	--	----------------------

## CUARTA ACTIVIDAD

## DENOMINACION: LA RESPONSABILIDAD

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
.Psicólogo	25 Set. 2 horas 6-8 pm.	.La responsabili dad .Conceptualización .Valor ético de la responsabilidad en la administración educativa.	.Estrategias metodológicas de comprehesion y practica	.Realizan actividades lúdica relacionado con la responsabilidad .Dramatizan la actividad de responsabilidad .Escriben 5 argumentos sobre la importancia de responsabilidad en la gestión educativa	.Cuadernos  .Video  .Plumones  .Separatas	.Trabajo con todo el equipo  .Trabajo en pequeños equipos	-Define el concepto de responsabilidad. Identifican los componentes de la estructura de la responsabilidad. Caracterizan el concepto de responsabilidad. Valoran la responsabilidad. Evalúan la práctica de responsabilidad del colectivo educativo.
.Director							



## QUINTA ACTIVIDAD DENOMINACION: LA TOLERANCIA

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
.Director	2 Oct. 2 horas 6-8 pm	.La tolerancia .Definición .Importancia .La necesidad de su practica	.Estrategias metodológicas de interiorización	.Leen separata sobre el valor de la tolerancia .Dialogan acerca de la ¿? De tolerancia .Perciben el video, imágenes de la tolerancia .Modelan en grupo la tolerancia .Hacen síntesis sobre los contenidos de tolerancia	.Video  .Separata  .Hojas de practica  Pizarra  Plumones	.Trabajo individual   .Trabajo con todo el grupo  .Trabajo en equipo	-Leen con mucha atención los materiales sobre la tolerancia. - Dialogan sobre el valor ético de la tolerancia. -Fundamentan el valor de la tolerancia. Evalúan la práctica de la tolerancia en la I.E. -Se proponen poner en práctica el valor de la tolerancia.
.Psicólogo							

## SEXTA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA JUSTICIA

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
.Director	23 Oct. 2 horas 6-8 pm	.Conceptualización de justicia .Estructura .Importancia .Modalidad de practica	.Estrategias de valoración y practica	.Se agrupan en equipo de trabajo .Dialogan en el grupo de trabajo y definen el concepto de Justicia .Ejemplificación de la práctica de Justicia Fundamentan la importancia de Justicia .Dramatizan la práctica de justicia .Expone cada grupo los conocimientos adquiridos	.Diccionarios .Libro .Separatas .Video .Papeles .Plumones	.Trabajo con todo el grupo  .Trabajo individual  .Trabajo en equipo	-Valoran el trabajo en equipo. -Analizan en equipo el concepto de justicia. -Conceptualizan el término de justicia. - Identifican las dimensiones de la justicia. Identifican los rasgos de la justicia. -Argumentan la justicia como medio de integración.

## SEPTIMA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA SOLIDARIDAD

RESPONABLES	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
.Psicólogo	6 Nov 2 horas 6-8 pm	.Definición del concepto de solidaridad .Estructura Importancia	.Estrategias metodológicas de valoración y praxica	.Realizan acciones motivacionales .Se organizan en equipos de trabajo .Realizan lectura correspondiente .Dialogan en el grupo y sistematizan el concepto de solidaridad .Realizan demostraciones practicas .Exponen cada grupo los resultados logrados	.Video  .Hojas  .Separatas  .Plumones  .Registros	.Trabajo en todo el grupo  .Trabajo en equipo	-Realizan debates en grupo sobre el concepto de solidaridad. Definen el concepto de solidaridad. Caracterizan el concepto de solidaridad. Valoran el principio de solidaridad. - Exponen ejemplos de solidaridad. - Identifican los componentes de la solidaridad.

## OCTAVA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA EMPATIA

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Psicólogo	10 Oct. 2 horas 6-8 pm	.Aprehensión del concepto de empatía .Importancia .Necesidad de su practica	.Estrategia metodológico práctica	.Se forma el grupo de trabajo .Conceptualizan el término de empatía .Argumentan con referentes empíricos La importancia de empatía .Dramatizan cada equipo la práctica de empatía .Exponen la síntesis de los conocimientos logrados	.Video  .Hojas  .Separatas  .Plumones  .Registros	.Trabajo con todo el grupo   .Trabajo en equipo	-Dialogan acerca de la empatía. Definen el concepto de empatía. -Sistematizan las características de la empatía. Demuestran en la práctica el concepto de empatía. -Ejemplifican en la práctica la empatía.

## NOVENA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA LIBERTAD

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Director	20 Oct. 2 horas 6-8 pm	-Estructura de la libertad .Definición del concepto .Importancia Formas de expresión	Estrategias metodológicas praxicas valorativas	.Se organizan en grupo de trabajo .Determinan la estructura del concepto de libertad .Definen el concepto de libertad .Ejemplifican la práctica de libertad .Dramatizan la libertad .Fundamentan su importancia .Discuten en primaria .Presentan y exponen los resultados.	.Folletos  .Papeles  .Plumones  .Registro  .Video	.Trabajo con todo el grupo    .Trabajo individual       .Trabajo en equipo	-Dialogan sobre los fines de la libertad. - Caracterizan los rasgos de la libertad. -Identifican los componentes de la libertad. -Dialogan y exponen sobre la importancia de la libertad. -Ejemplifican La libertad educativa. -Visualizan atentamente la práctica de la libertad.

## DECIMA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: EL AMOR

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
.Psicológico	27 Oct. 2 horas 6-8 pm	.Estrategia de sensibilización en la afectividad	.Conceptualización del amor .Importancia .Formas de demostración	.Dialogan en el grupo sobre el concepto del amor .Tratan de llegar a definición conceptual consensuado .Realizan demostraciones de amor hacia sus compañeros y a la institución .Argumentan la importancia de afectividad. Sentimiento de amor y odio .Exponen los resultados de trabajo realizado	.Video .Folletos .Papeles .Plumones	Trabajo individual  .Trabajo en equipo  .Trabajo con todo el colectivo	-Leen materiales bibliográficos sobre el concepto de amor. -Definen el concepto de amor. -Identifican los componentes del amor. -Fundamentan el valor ético del amor. -Ejemplifican la práctica del amor.

## DECIMA PRIMERA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA PERSEVERANCIA

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Director	3 Dic. 2 horas 6-8 pm	.Definición de la perseverancia .Estructura Importancia .Formas de manifestación	Estrategias metodológicas de reflexión y praxica	.Se organizan en formas de trabajo .Debaten sobre la definición e importancia de la perseverancia .Determinan la estructura o componentes de la perseverancia .Realizan demostraciones ejemplificados de la perseverancia .Estructuran los resultados del trabajo realizado	.Folletos  .Video  .Plumones  .Cartulina   .Tablero	.Trabajo en equipo    .Trabajo en todo el grupo	-Conceptualizan el término de perseverancia. Fundamentan la importancia de la perseverancia. -Identifican los componentes de la perseverancia. -Explican la formación de perseverancia. Ejemplifican casos de perseverancia.

**DECIMA SEGUNDA ACTIVIDAD**  
**DENOMINACION: LABORIOSIDAD**

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Director	4 Dic. 2 horas 6-8 pm	.Papel de trabajo eficiente y eficaz en la I.E .Estructura de trabajo .Trabajo de calidad	.Estrategias metodológicas de actividad laboral, mental y física	.Se organizan el trabajo en equipo .Debaten y conceptualizan el valor de laboriosidad .Fundamentan el gran valor de laboriosidad .Determinan la estructura del labor .Dramatización de laboriosidad .Sistematizan y exponen las condiciones del trabajo realizado	.Folletos  .Video  .Papeles  .Cartulina  .Plumones   .Tablero	.Trabajo en equipo   .Trabajo con todo el grupo	-Valoran el trabajo físico e intelectual. -Consideran que el trabajo es un medio de desarrollo personal y social. Caracterizan los rasgos más importantes de laboriosidad. Definen el trabajo como fuente de riqueza. dramatizan el concepto de laboriosidad. Adoptan la actitud negativa frente a la pereza.



## DECIMA TERCERA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: VALORACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES

RESPONSABLE	TIEMPO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
.Director	14 Dic. 2 horas 6-8 pm	.Conceptualización interpersonal .Estructura de relaciones .Importancia de relaciones .Importancia de relaciones interpersonales en la organización educativa	Estrategias metodológicas Sociales.	.Se organizan en grupos pequeños .Entran en debate de relaciones interpersonales .Conceptualizan el concepto de relaciones interpersonales .Determina los elementos de relaciones interpersonales .Hacen demostraciones prácticas de buenas relaciones interpersonales	.Video  .Separatas  .Hojas de ejecución  .Plumones  .Registro	.Trabajo en equipo    .Trabajo con todo el colectivo en primaria	-Conceptualizan en grupo acerca de las relaciones interpersonales. Valoran las relaciones interpersonales como medio unificador. Caracterizan las relaciones interpersonales. -Identifican los componentes de relaciones interpersonales. Ejemplifican las buenas relaciones interpersonales.

## DECIMA CUARTA ACTIVIDAD DENOMINACION: LA CONVICCIÓN

RESPONSABLE	TIEM PO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Psicólogo		-Convicción  -Definición  -Elementos De la Convicción  -Importancia De la Convicción  -Formas manifestaciones de convicción  de	Estrategias metodológicas de afectividad	-Debaten en grupo sobre el Tema de Convicción - Definen el concepto de Convicción -Determinan los Elementos de la Convicción -Valorar la Importancia de la Convicción Demostraciones practica de de la Convicción -Exponen los resultados del trabajo.	-Video  -Hojas de ejecución Papeles  Folle tos  Plumones	-Trabajo individual      -Trabajo en grupo      -Trabajo con todo el grupo	-Dialogan cerca del concepto de convicción. Definen el concepto de convicción. Valoran la importancia de la convicción. - Identifican los componentes de la convicción. Ejemplifican la práctica de convicción.

**DECIMA QUINTA ACTIVIDAD DENOMINACION: LA DEMOCRACIA**

RESPONSABLE	TIEM PO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
-------------	---------	-----------	-------------	-------------	--------	-------	-------------

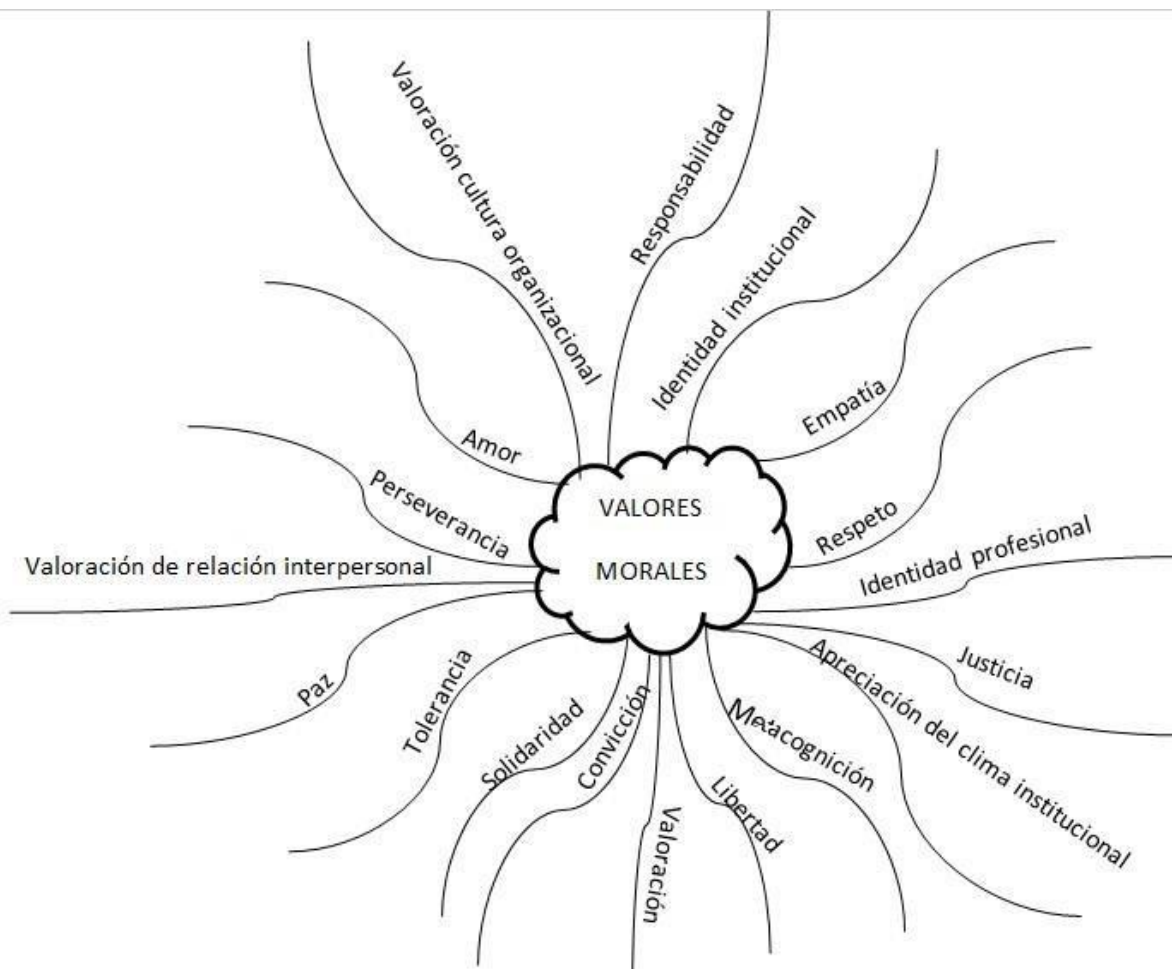
Director		la	Estrategias Metodológicas De Participación directa en la vida Institucional	- Organización de trabajo en grupo - - Debaten en Cada grupo el concepto de democracia escolar o Institucional -Definen el concepto de Democracia - Identifican los componentes de Democracia Institucional - Ejemplifican práctica de de la Democracia - Expresan diferentes formas de Democracia Institucional	- Video  - Sepa ratas  - Hojas  de  Ejecución  - Papeles  - Registro  Plumones	- Trabajo En pequeños grupos      - Trabajo Plenario	- Leen materiales bibliográficos sobre democracia. - Definen el concepto de la democracia. Identifican los elementos estructurales de la democracia. - Valoran la importancia de la democracia. Dramatizan la democracia. - Se proponen llevar a la práctica la democracia educativa.
----------	--	----	---	--	--	--	--

### DESIMA SEXTA ACTIVIDAD DENOMINACION: LA IGUALDAD O EQUIDAD

RESPONSABLE	TIEM PO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Psicólogo	18 Diciembre  2 hras.  6-8pm	-Significado de Igualdad  -Elementos que conforman la Igualdad  -Importancia educativa  -Formas de manifestación en la Institución	Estrategias metodológicas metaconcientizadoras	-Forma grupos de trabajo  -Debaten sobre la problemática de derechos y obligaciones Definen el concepto de equidad o igualdad -Identifican los componentes de igualdad y sus características - Fundamentan la importancia de la igualdad -Ejemplifican las manifestaciones de la equidad -Exponen los resultados del trabajo.	-Libros  -Separatas  -Folletos  -Papeles  -Registro  -Plumones	-Trabajo en equipo  -Plenaria.	-Leen textos bibliográficos sobre la igualdad y equidad. Definen el concepto de equidad. -Identifican la estructura de la equidad. - Fundamentan la importancia de la equidad educativa. -Identifican casos específicos de equidad.

#### GRAFICO Nº 4

#### VALORES ETICOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL



FUENTE: Elaboración propia.

### 3.3.7 RESULTADOS A LOGRARSE

La presente investigación es tipificada como crítico-propositiva, cuya aplicación posterior debe lograrse estos resultados:

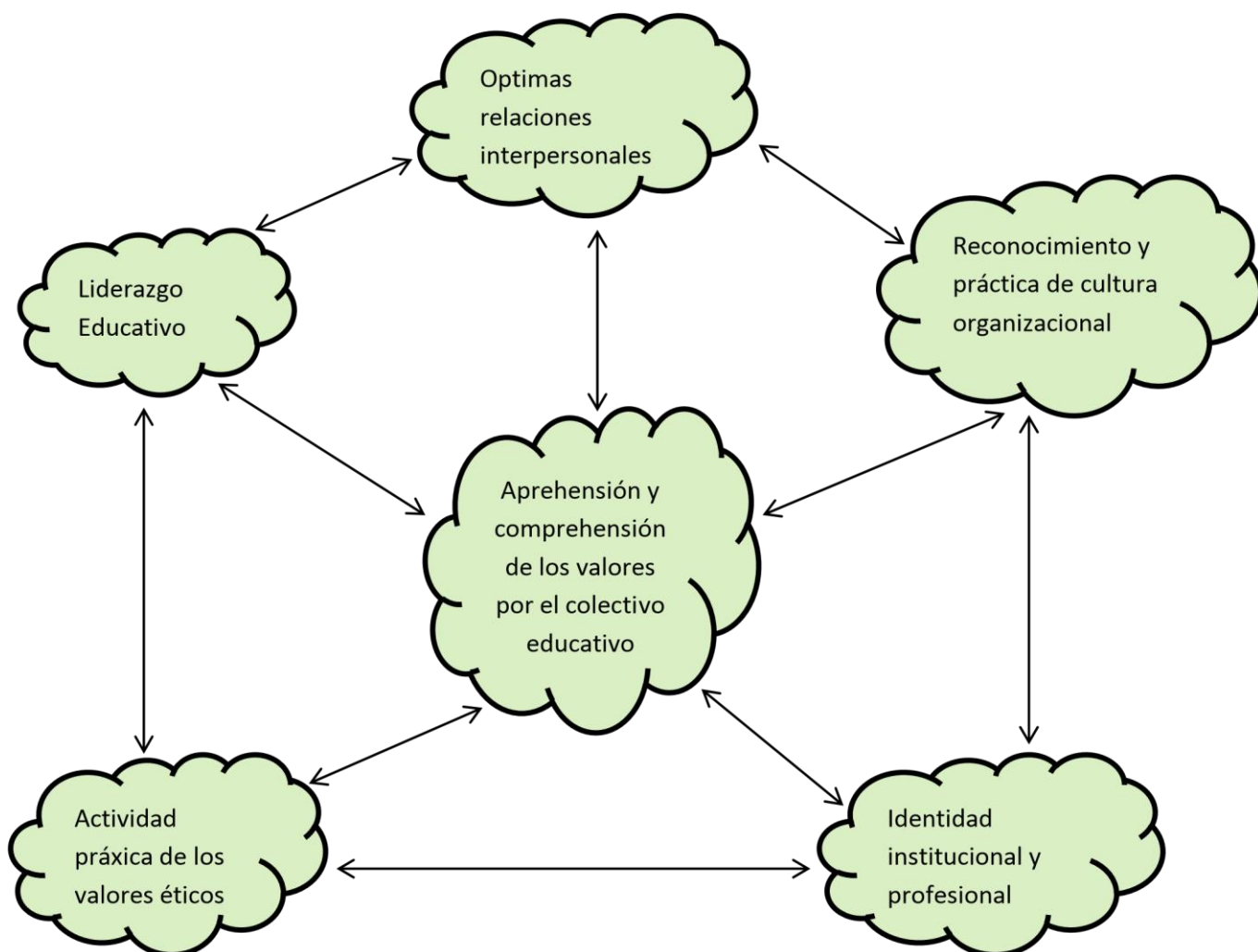
- Liderazgo educacional en colectivo pedagógico de los docentes, principalmente del Director y de sus componentes.
- Conocimiento requerido y adecuado del Director, subdirector y el colectivo pedagógico (docente) acerca de la gestión educativa, sus dimensiones como: Institucional, Administrativo, Pedagógico y Comunal, que implica conocimiento de las teorías de administración contemporánea.
- Concepción científica sobre el clima institucional y sus componentes como: las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. Implica la comprensión del mismo y conducir a la práctica productiva y creativa que permite el fortalecimiento institucional manejando los procedimientos de crítica y autocrítica constructiva.
- La aprehensión, la comprensión, la intención praxis de los valores éticos como: la responsabilidad, respeto, solidaridad, justicia, igualdad, democracia, paz, tolerancia, convicción, identidad institucional y profesional; laboriosidad, amor, perseverancia, empatía entre otros, cuyo conocimiento y aplicación práctica definitivamente será una contribución al desarrollo óptimo de clima institucional.
- Las relaciones interpersonales isomórficas armónicas e integrados del colectivo educativo, en torno de normas, reglas y valores establecidos donde todos reconocen y llevan a la práctica creativamente.

- 
- Los conflictos entre los directivos y colectivo educativo se solucionaría a través de reflexiones críticas y creativas, desde el reconocimiento de los errores están al orden del día.
- Reconocimiento y práctica de la cultura organizacional, gestado al interior de la I.E. que se manifiesta con cierta peculiaridad en el pensar y actuar de los sujetos componentes de la I.E. Por lo tanto hay que mantenerlos y desarrollarlos sin dejar de lado la cultura universal.
- La cultura organizacional está dada por el estilo de comportamiento de sus componentes, su filosofía educativa, sus tradiciones, normas, reglas propias de la I.E.
- El clima organizacional de la I.E. se convierte sólido, consistente, sistémico y funcional que es una condición necesaria y casi suficiente para el éxito educativo. Lo cual no exime la presencia de contrariedades que es inevitable porque constituye la fuente de conocimiento, cambio y desarrollo. Y dichas controversias se resuelven mediante la crítica y autocrítica constructivas y con la interiorización y práctica de valores éticos, que en las páginas anteriores se ha detallado. A esto podemos adjuntar el manejo de herramientas teórico, conceptuales, metodológicas científicas sobre la administración educativa, teniendo en cuenta que no todo es práctica tampoco no todo es teoría, sino que ambos presupuestos se complementan recíprocamente porque son interdependientes, cuando en realidad la práctica es ciega sin teoría y la teoría es estéril sin su práctica de valores éticos va a optimizar al clima institucional.



**GRAFICO Nº 05**

**MAPA DE IMPLICANCIAS DE PLAN DE ESTRATEGIAS DE  
TRABAJO DE VALORES EN EL CLIMA INSTITUCIONAL**



FUENTE: elaboración propia.

## **CONCLUSIONES**

Las conclusiones expuestas están en concordancia con los objetivos e hipótesis planteados en este trabajo de tesis.

- Según la Encuesta aplicada al colectivo educativo los datos analizados e interpretados a la luz del marco teórico arrojan como resultado que demuestran las controversias entre directivos y docentes lo cual debilita el buen funcionamiento de clima de la Institución Educativa. Inmaculada Concepción.
- El modelo teórico, nuestro aporte sustentado en la escuela democrática de Lawrence Kohlberg, y en la teoría dialógica de administración en el funcionalismo administrativo de Malinoswky y en la modificabilidad cognitiva estructural de Rubén Feurstein es la respuesta al problema determinado.
- La propuesta Plan de estrategias de trabajo de valores constituye una alternativa dirigida a contribuir la armonización del conflicto mencionado y por lo tanto contribuir al buen clima institucional.

## **RECOMENDACIONES**

El modelo teórico y la propuesta expuesta en este trabajo de tesis es un aporte significativo, razón por el cual se ha reconocido y adaptado a diferentes espacios educativos que presentan parecido en la problemática.

- Se recomienda que el Plan de estrategias de trabajo en valores sea aplicado en las Instituciones educativas de la región y del País para mejorar el funcionamiento de clima organizacional institucional.
- Se recomienda a los investigadores educativos adopten y lleven a la practica el modelo de investigación crítica y propositiva. Teniendo en cuenta que el positivismo investigativo no es adecuado en el campo educativo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos. (2005). Didáctica de Educación. Lambayeque: Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. (2002). Metodología de Investigación Científica. Bolivia: Editorial Quipus.
- ANDER-EGG, Ezequiel (1997). Diccionario de trabajo social. México: Editorial Humanites.
- BACHELARD G. (2000). Formación de espíritu científico. México: Editorial siglo XXI.
- BOAS F. (1980). Teoría Disfuncioncita Antropológica. México: Editorial Siglo XXI.
- C.C.P. (1988). Metodología de Investigación. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- CHIAVENATO, Idalberto (2010). Introducción a la teoría general de administración. Colombia: Ed. Mc GROW. Hill.
- CHINOY, E. (1974). Introducción a la sociología. México: Editorial Siglo XXI.
- CRUZ BARANDA, Silvia. (2005). Reflexiones sobre metodología de Investigación Científica. En: Investigación Científica (Modulo I) de Maestría. Lambayeque: Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG.
- ENGELS, F. Citado por Rosental, M. (1990). Diccionario Filosófico. Buenos Aires: Editorial Pueblos Unidos.
- FABELO, J. R. (1996): La formación de valores en las nuevas generaciones. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

- FEUERSTEIN, Rubén (1994). Teoría de la modificabilidad cognitiva estructural. España: Editorial Bruño.
- GOOGLE MAPS (2015). Mapa del distrito de José Luis Bustamante y Rivero. Consultado en: [www.google.com](http://www.google.com)
- HERRERA, J. y BALLENA DE LA CRUZ, A. (2014). Gestión educativa. Fondo Lambayeque: Editorial FCHCE de la UNPRG.
- HOBBER, citado por Rosental, M. (1990). Diccionario Filosófico. Buenos Aires: Editorial Pueblos Unidos.
- KOHLBERG, Lawrence, Escuela de Formación de Valores. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- MARCELO, W. y COJAL, B. 2005 Gestión educativa. Lambayeque: Fondo Editorial FCHSE. De la UNPRG.
- MALINOWSKY (1970) Antropología social. México: Editorial siglo XXI.
- MARX, C. citado por García, C. (1980) La Educación. Lima: Editorial Mundo Nuevo.
- MENDOZA ALEJANDRO, Iris (2012). Clima Institucional y Organizacional. s/i.
- MORIN, E. (2002) Introducción al pensamiento Complejo. UNESCO.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002). Estrategias de Enseñanza. Lima: MEP.
- ORTEGA Y GASSET, J., citado por GALEANO (1999). Las venas abiertas de América Latina. México. Editorial Grillas.

-  
PIAGET, J. (1971): Psicología y pedagogía. Barcelona: Ed. Ariel.

- REVILLA citado por Marcelo y Cajal (2005). Gestión Educativa. Fondo Lambayeque: Editorial FCHSE de la UNPRG.
- RODRIGUEZ, M. A. (1986). Teoría y diseño de la Investigación científica. Lima: Editorial. Atusparias.
- ROSENTAL, M. (1990). Diccionario Filosófico. Buenos Aires. Editorial Pueblos Unidos.
- RUBIO, Edgar (2010). "Promoción y formación de los valores de Solidaridad, Democracia y Tolerancia "SALCEDO, Citado por Gómez (2005) Metodología de Investigación Educativa Fondo. Lambayeque: Editorial FCHSE de la UNPRG.
- SIERRA, Restituto (1990). Cómo hacer tesis doctoral. México: Editorial Siglo XXI.
- SAVATER, F. (2000). El valor de educar. Barcelona: Editorial. Ariel.
- SANDER, B. (2005). Gestión educativa y calidad, vida en evaluación educativa. Lambayeque: UNPRG.
- VARIOS (2005). La Administración dialógica. Lambayeque: UNPRG.

# **ANEXOS**





**“UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACION**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON  
MENCIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
EDUCATIVA**



### **ENCUESTA SOBRE EL CLIMA INSTITUCIONAL**

Señor (ra., ita) profesor (a):

Estamos realizando estudios sobre el clima institucional con el propósito de contribuir en su mejoramiento de calidad funcional. Razón por la cual Agradeceré contestar con objetividad, veracidad y sinceridad a las preguntas expuestas. La encuesta es anónima, marcar una sola alternativa.

INDICADORES	ESCALA		
	BUENA	REGULAR	MALA
1. Liderazgo de los Directivos			
2. Calidad de gestión de Recursos Humanos			
3. Relaciones entre Directivos y Docentes			
4. Relaciones Interpersonales entre docentes			
5. Práctica de Valores éticos por el colectivo educativo			
6. Cultura Organizacional			
7. Autoevaluación de su desempeño laboral			
8. Evaluación del personal docente por los directivos			
9. Control Interno de la Institución			
10. Identidad Institucional del colectivo educativo.			
11. Identidad profesional del colectivo educativo.			

12. Conocimiento teórico- conceptual de valores			
13. Nivel de Aprendizaje de los Estudiantes			