

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN**

UNIDAD DE POSGRADO

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



TESIS

**ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. 40175 G.L. SIMÓN BOLÍVAR, DE
SIMÓN BOLÍVAR DEL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y
RIVERO DE LA REGIÓN DE AREQUIPA-2014.**

**Presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de
la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica**

AUTORA: Morales Cáceres, Giovanna Marcia

ASESOR: Valladolid Montenegro, Miriam F.

AREQUIPA – PERÚ – 2018

**ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA
INSTITUCIONAL DE LA I.E. 40175 G.L. SIMÓN BOLÍVAR, DE SIMÓN
BOLÍVAR DEL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO DE
LA REGIÓN DE AREQUIPA-2014**



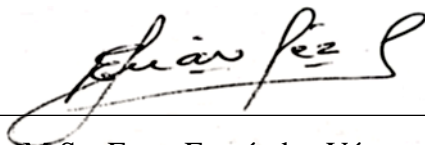
Giovanna Marcia Morales Cáceres
AUTOR



Dra. Miriam Valladolid Montenegro
ASESORA

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

APROBADO POR:



M.Sc. Evert Fernández Vásquez

PRESIDENTE



Dr. Rafael García Caballero

SECRETARIO



M.Sc. Carlos Vásquez Crisanto

VOCAL



Nº 000283

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 11:00 horas del día 30 de Mayo del año dos mil 19 en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 3026-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 28/09/18 conformado por:

M.Sc. Evert Fernández Viquez PRESIDENTE(A)

Dr. Rafael García Catallero SECRETARIO(A)

M.Sc. Carlos Viquez Orizanto VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Estrategias de Trabajo en Equipo para Mejorar el Clima Institucional de la I.E. N° 62. Simon Bolívar, del Distrito de José Luis Bustos Arzuaga y Páucar de la Región Páucar 2018

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Giovanna Morúa Morales Cáceres

Y asesorado por Dr. Miriam Francisco Valledor Montenegro

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 1025-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 22/05/18

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 63 puntos que equivale al calificativo de Regular

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Siendo las 11:30 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO


[Firma]
VOCAL

Observaciones: No estuvo presente la Asesora.

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis, la misma que ha sido sustentada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, ante el registro la firma del mismo, con la cual se evidencia el proceso de elaboración de tesis y se presenta en el acto de sustentación de la tesis en su totalidad. Por tanto, la misma se recibe el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la obtención de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 08 de noviembre de 2010



DR. PERCY CARLOS MORANTE GAMAÑA
DIRECTOR DE FICHI

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Giovanna Marcia Morales Cáceres investigadora principal, y Miriam Francisca Valladolid Montenegro, asesora del trabajo de investigación: “Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional de la I.E. 40175 del gran libertador Simón Bolívar, del distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa.” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 09 de febrero del 2021.



Giovanna Marcia Morales Cáceres
Investigadora principal



Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
Asesora

DEDICATORIA

A Dios, por ser la fuente de inspiración en los momentos de angustia, esmero, alegría y éxitos.

A mi mamacita y hermano: Jorge y Edwin, cuya presencia ennoblece mi existencia y fortalecen mi superación personal.

A mi esposo Julio y a mis dos venerados hijos: Yosimar y Carolay, quienes permitieron que alcanzara esta meta tan anhelada.

AGRADECIMIENTO

A mis colegas, Compañeros de estudio y Familia, por haber contribuido en la culminación de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTOS | 4 |
| TABLA DE CONTENIDOS | 5 |
| RESUMEN..... | 7 |
| ABSTRACT..... | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPITULO I..... | 15 |
| CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO | 16 |
| 1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO | 16 |
| DESCRIPCIÓN DE LA I.E. 40175 GRAN LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR | 18 |
| POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA..... | 19 |
| 1.2. ¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA? | 22 |
| 1.3. ¿CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICAS TIENE? | 26 |
| 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 27 |
| MÉTODO..... | 28 |
| CAPÍTULO II..... | 29 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 30 |
| 2.1. ANTECEDENTES..... | 30 |
| 2.2. MARCO TEÓRICO | 32 |
| 2.2.1. TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN EL MODELO TEÓRICO | 32 |
| A. TEORÍA FUNCIONALISTA DE ADMINISTRACIÓN..... | 32 |
| B. TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD..... | 34 |
| C. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE HENRI FAYOL..... | 35 |
| 2.2.3. BASES CONCEPTUALES..... | 35 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO III: | 45 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 46 |
| 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN..... | 46 |
| 3.2. PROPUESTA..... | 62 |
| 3.3. MODELO TEÓRICO. | 84 |
| CONCLUSIONES | 85 |
| RECOMENDACIONES | 86 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 87 |
| ANEXOS | 89 |

RESUMEN

Esta tesis titulada: “Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional de la I.E 40175 del Gran Libertador Simón Bolívar, del distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa”. El problema está dado por la baja calidad del clima institucional en la I.E. 40175 Gran Libertador Simón Bolívar situado en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero.

Evidenciado en:

- Deterioro de relaciones inter-personales (trato directivo)
- Egoísmo e individualismo.
- Formación de grupos antagónicos que generan discordias y disputas interiores.

Por tanto, el objetivo general es: Elaborar y diseñar una propuesta de estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional.

La hipótesis es: Si se elabora y diseña una propuesta de estrategias de trabajo en equipo en la Institución Educativa 40175 del Gran Libertador Simón Bolívar, del distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa sustentada en la teoría de la administración funcionalista, en la teoría de la administración clásica de Henry Fayol y en el pensamiento complejo de Edgar Morin se mejora el clima institucional.

Esta investigación es de tipo descriptiva –propositiva. En ella se ha utilizado la técnica de la encuesta y la población de estudio es de 73 personas.

Nuestro aporte está condensado en un modelo teórico con propuesta. La propuesta de alternativa está estructurada en tres planes estratégicos: cognitivo, valorativo y procedimental. Asimismo, se han aplicado los métodos histórico-lógico, análisis-síntesis, abstracción-concreción, inductivo-deductivo, dialéctico y modelación.

Se concluye que: La propuesta: Estrategias de trabajo en equipo permitió mejorar el clima institucional en las dimensiones liderazgo educativo, cultura

organizacional, valores morales, identidad institucional, comunicación y relaciones interpersonales.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo Democrático, Clima Institucional

ABSTRACT

This thesis entitled: “Teamwork strategies to improve the institutional climate of the Educational Institution 40175 of the Great Liberator Simón Bolívar, of the district of José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa” The problem is due to the low quality of the institutional climate in the IE 40175 Great Liberator Simón Bolívar located in the district of José Luis Bustamante y Rivero.

Evidenced in:

- Deterioration of inter-personal relationships (directive treatment)
- Selfishness and individualism.
- Formation of antagonistic groups that generate discords and internal disputes.

Therefore, the general objective is to: Develop and design a proposal for teamwork strategies to improve the institutional climate.

The hypothesis is: If a proposal for teamwork strategies is developed and designed in the Educational Institution 40175 of the Great Liberator Simón Bolívar, of the district of José Luis Bustamante y Rivero - Arequipa, based in the theory of the classical administration of Henry Fayol, in the complex thinking of Edgar Morin in the institutional climate is improved.

This research is descriptive-purpose type, mixed approach (qualitative, quantitative). The survey technique. The population is of 73 people.

Our contribution is condensed in a theoretical model and proposal. The alternative proposal is structured in three strategic plans: cognitive, evaluative and procedural. Likewise, the historical-logical, analysis-synthesis, abstraction- concretion, inductive-deductive, dialectic, modeling methods have been applied.

It is concluded that: The proposal: Teamwork strategies allowed to improve the institutional climate in the dimensions of educational leadership, organizational

culture, moral values, institutional identity, communication and interpersonal relationships.

KEY WORDS: Democratic Leadership, Institutional Climate

INTRODUCCIÓN

La relación entre la escuela y la sociedad es una realidad objetiva e indiscutible, porque no es posible que la escuela sea una entidad independiente. Entre ellos existe una interacción necesaria, donde la escuela tiene la función de formar a los hombres que la sociedad demanda. En este caso, la escuela cumple el rol de la configuración integral de la personalidad del hombre.

A nivel mundial, particularmente en nuestro país y región, se observa la crisis económica, social y moral; ésta disonancia de hecho repercute en todas las instituciones educativas y nuestra institución no está libre de dichos efectos, que se caracteriza por la presencia de ciertas anomalías o malestar en los actores educativos, por las fricciones o contradicciones ocasionadas por los intereses personales y grupales, lo cual en cierto modo, provoca la desestabilización de la organización educativa con tendencia al desequilibrio o desajuste institucional. Es decir el clima institucional y la organización se encuentran con ciertas anomalías que empieza a socavar la unidad necesaria entre los actores educativos: directores, docentes, auxiliares, administrativos, servicio, incluyendo a los padres de familia que perciben y experimentan malestar. Este hecho trae secuelas desfavorables en el logro de aprendizajes de los estudiantes, porque el ambiente escolar de disputas y rencillas baja el nivel de desarrollo en las relaciones interpersonales.

Hay que tener en cuenta que el éxito de una escuela está en la unidad e integración consciente de todos integrantes sociales, teniendo como pilar dinamizador a los objetivos estratégicos que se condensa en la calidad de servicios educativos. En este sentido, la unidad en la diversidad y diversidad en la unidad constituye un postulado educativo de mayor relevancia y pertinencia.

La configuración de la unidad institucional no significa dejar de lado las contrariedades entre los diferentes estamentos sociales de la Institución, sino que en su oportunidad se resuelvan mediante las críticas y autocríticas constructivas, antes que las ideas generen contradicciones antagónicas que muchas veces originan conflictos dañino y pugnas de diferentes grados o niveles que perjudican

el normal funcionamiento de la escuela. Como ya se dijo, el malestar de la institución educativa se ha originado al interior de la Institución con la fuerte influencia del exterior. Es decir, el clima institucional está determinado por los referentes o factores endógenos y exógenos.

En este sentido, esta situación problemática descrita nos motivó a realizar esta investigación, teniendo en cuenta que el problema está dado por la baja calidad del clima institucional en la I.E. 40175 Gran Libertador Simón Bolívar situado en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero. Evidenciado en:

- Deterioro de relaciones inter-personales (trato directivo)
- Egoísmo e individualismo.
- Formación de grupos antagónicos que generan discordias y disputas interiores.

Por otro lado, el objeto de la investigación está concretado en el proceso de gestión institucional, considerado parte de la realidad delimitada con el propósito de realizar el análisis crítico y a partir de los resultados proponer medidas que contribuyan a mejorar de la calidad de clima institucional. Por otro lado, nuestro objetivo general de trabajo es: Elaborar y diseñar una propuesta de estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional.

Del objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos:

Diagnosticar el nivel de desarrollo de las relaciones interpersonales en el clima institucional entre docentes y directivos de la Institución Educativa 40175 del Gran Libertador Simón Bolívar, del distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa, mediante un cuestionario.

Determinar el nivel de las relaciones interpersonales en el clima institucional de la Institución Educativa 40175 del Gran Libertador Simón Bolívar, del distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa, para mejorarlas.

Explicar la teoría de la administración funcionalista, la teoría de la administración clásica de Henry Fayol y el pensamiento complejo de Edgar Morin para fundamentar el modelo teórico y la propuesta: estrategias de trabajo en equipo.

Valorar la construcción del modelo teórico y la propuesta: estrategias de trabajo en equipo.

La hipótesis: Si se elabora y diseña una propuesta de estrategias de trabajo en equipo en la Institución Educativa 40175 del Gran Libertador Simón Bolívar, del distrito de José Luis Bustamante y Rivero – Arequipa sustentada en en la teoría de la administración funcionalista, en la teoría de la administración clásica de Henry Fayol y en el pensamiento complejo de Edgar Morin.

se mejora el clima institucional.

El aporte teórico está expresado en el diseño de estrategias de trabajo en equipo con el único propósito de contribuir en la solución de la problemática de clima institucional, que se encuentra en estado de disfunción desestabilizadora de la institución educativa. Frente a esta realidad preocupante, es necesario postular medidas correctivas, a sabiendas que una investigación es meritoria en la medida que solucione el problema y, por ende, transforme al objeto.

En el presente trabajo se ha utilizado el método científico diversificado en varios procedimientos metodológicos que denominamos enfoque de multimétodos; nos referimos al método histórico-lógico que se ha utilizado en el primer capítulo; el analítico-sintético; inductivo-deductivo; abstracción-concreción, la dialéctica y la modelación; todos ellos son métodos teóricos, luego se ha empleado métodos empíricos como la encuesta y la medición, para el primero se ha diseñado su instrumento de cuestionario con sus respectivos ítems y se ha aplicado a la población de estudio para el recojo de los datos. Cabe pronunciar que este trabajo se ha plasmado el enfoque interdisciplinar, sistémico, holístico y complejo considerados como paradigmas epistémicos de la nueva racionalidad de la ciencia del siglo XXI.

El trabajo de tesis está estructurado en tres capítulos debidamente entrelazados. El capítulo primero Contiene el análisis del objeto de estudio, ubicación, cómo surge el problema, cómo se manifiesta y qué características tiene, así como la metodología. El capítulo segundo refiere antecedentes, marco teórico y teorías. Finalmente, el capítulo tercero expresa los resultados de la investigación con su correspondiente modelo teórico, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Para abordar este aspecto partimos de una premisa: “en toda investigación -dice Bunge (2005)- no existe recetas. La investigación a veces comienza a partir de la observación, otras a partir de la teoría u otras a partir de la hipótesis”. En este caso, nosotros empezamos por la localización geográfica del objeto de estudio. Precisamente, la problemática de clima institucional, se encuentra en la Institución Educativa N° 40175, Gran Libertador Simón Bolívar, ubicado en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa, que está ubicada en la región del mismo nombre, en el sur peruano, considerada como la segunda capital del país, por su importancia histórica y desarrollo significativo, ocupa una extensión territorial de 63,345,39 kilómetros cuadrados, y está a 2328 metros sobre el nivel de mar, al 14°36’6’’ de latitud oeste y a 75°5’52’’ de longitud de oeste. Limita por el norte con Ayacucho, Apurímac, y Cusco, por el sur con Moquegua y Océano Pacífico, por el este con Puno y Moquegua y por el sur-oeste con el Océano Pacífico.

Políticamente, Arequipa está constituida por 8 provincias a saber: Caravelí, Islay, Camaná, Aplao, Condesuyos, La Unión, Caylloma y Arequipa. Su territorio presenta tres regiones naturales: Océano Pacífico, costa y sierra. De orografía es irregular, tiene valles costeros, valles interandinos, nevados, volcanes (Misti, Pichu Pichu, Chachani), punas, llanuras, planicies, quebradas, ríos, lagos. Con un clima variado de acorde a las estaciones del año; lluvias en los meses de enero a marzo; templado y frígido. Tiene vías de comunicación, la carretera Panamericana sur que conecta con la capital del país, conexiones con Puno, Moquegua y Tacna.

También con todas sus provincias y distritos. Asimismo, las vías aéreas con salida diaria y marítima por el puerto de Matarani. La flora y fauna de la región es propia de cada piso ecológico y altitud.

Los primeros pobladores lógicamente fueron cazadores y recolectores en la era del Paleolítico, y con el pasar tiempo llegaron a domesticar plantas y animales; de esta manera aparecieron pequeñas señorías o nacionalidades, que más tarde fueron influenciados por el Imperio Wari de Ayacucho y de la cultura de Tiahuanaco. Luego pasaron a acontecer el auge del Imperio Inca durante el reinado de Mayta Cápac. Seguidamente, la fundación española se produjo el año 1540 por Garcí Manuel Carbajal.

En el plano económico la región desarrolla agricultura y ganadería en los valles de Camaná, Tambo, Majes y en su misma provincia destacándose en productos de pan llevar como cebolla, ajo, arroz. Asimismo, hay ganado vacuno y animales domésticos, la gran parte de la producción se destina para el consumo regional y el resto para a nivel nacional e internacional.

La industria y comercio va en crecimiento. Así como la industria de bebidas, cemento, zapatos entre otros, el comercio es fluido a nivel regional y en el exterior. En cuanto a la minería se destaca la de Cerro Verde, Caylloma y la minería informal en la provincia de Caravelí. La artesanía también es próspera para el consumo local y para la exportación. El turismo es muy atractivo porque cuenta con sitios arqueológicos, monumentos y sitios ecológicos, que atrae a miles de visitantes nacionales, particularmente a los extranjeros. Asimismo, se destaca en cuanto a la gastronomía representada por platos y potajes más agradables, tales como el cuy chactao, el triple, solterito, chicharrones, caldo blanco, chaque, etc.

En el campo educativo se destacan en diversos niveles y modalidades públicas y privadas. Últimamente hay una proliferación de ofertas de educación superior de otras regiones que ofrecen programas de profesionalización en diversas especialidades y programas de estudios de maestría y doctorado.

Todo lo escrito, en términos gruesos, constituye el marco contextual del objeto de estudio. En este contexto complejo el objeto de investigación se desenvuelve porque es parte del contexto real. Por tanto, el proceso de investigación es una

actividad cognoscitiva que se viabiliza en la lógica de contextualización y descontextualización.

Contextualización porque el objeto no es absolutamente libre o autónomo, sino que está influenciado por diferentes aspectos socio-económicos y culturales del entorno. En este sentido, en el proceso lógico de investigación interactúan tres aspectos: el sujeto cognoscente (investigador) el objeto cognoscible (el texto) y el entorno (el contexto). Es decir la complementariedad entre sujeto, texto y contexto.

DESCRIPCIÓN DE LA I.E. 40175 GRAN LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR

La institución educativa N° 40175, Gran Libertador Simón Bolívar está situada en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa. Abarca una extensión de 2000 metros cuadrados aproximadamente. Actualmente, hay directivos, profesores, auxiliares, administrativos, servicio, alumnos y padres de familia.

POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

| ESTAMENTOS | Nº |
|----------------------|------|
| 1. Directivos | 02 |
| 2. Docentes | 55 |
| 3. Auxiliares | 02 |
| 4. Alumnos | 600 |
| 5. Administrativos | 10 |
| 6. Servicio | 04 |
| 7. Padres de familia | 530 |
| TOTAL | 1203 |

Fuente: Estadística de la I.E., 2016.

La I.E. en mención posee 6 pabellones contruidos con material de concreto. Cada pabellón está conformado por 3 a 4 secciones, en aparentes buen estado de conservación. Los servicios higiénicos, distribuidos en 2 para varones y 2 para mujeres se encuentran en mantenimiento regular y condiciones de aseo óptimas. El área recreativa de la I.E. consta de 2 patios acondicionados para la práctica de Básquet y Fulbito. Asimismo, la I.E. cuenta con una sala de cómputo que alberga 20 equipos digitales y servicio de Internet a libre disposición para uso y manejo de estudiantes, docentes y administrativos

El mobiliario de la I.E. no es el más adecuado para el uso de los estudiantes ya que en su gran mayoría se encuentran en regular estado y una mínima parte se encuentra en estado óptimo. Por otro lado, hay cierto descuido de las áreas verdes que no están debidamente atendidas, probablemente por factor administrativos y por la escasez del elemento líquido (agua). Los servicios del quiosco tienen limitaciones en la variedad de potajes que deben ofertar a los clientes, también está en la misma situación los

servicios de librería y copias que demanda la comunidad educativa. Este hecho y otros aspectos poco o nada favorecen el crecimiento del ambiente escolar agradable.

En cuanto a los materiales educativos o didácticos, hay poca cantidad y calidad de materiales didácticos impresos y estructurados por la falta de voluntad para la innovación y las adquisiciones de nuevos, ya que los materiales didácticos constituyen el soporte facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje. Con respecto al estado actual del uso de computadoras, las computadoras que hay van quedando cada vez más obsoletas si no se van cambiando de acuerdo a las necesidades. Precisamente, la tecnología informática comunicacional es un medio muy valioso para el trabajo pedagógico y administrativo. Sin embargo, las unidades tecnológicas tampoco son de última generación. Esto obedece a la baja calidad de gestión educativa. Todo lo descrito no está favoreciendo la configuración de un buen clima institucional o escolar.

Asimismo, la biblioteca escolar tiene limitaciones en cuanto a la cantidad y calidad de materiales bibliográficos para estudiantes, docentes y para gestores educativos. Precisamente, los directivos carecen de voluntad de implantar la biblioteca idónea y amplia con diversidad de bibliografía actualizada y de calidad, relacionada con la educación y gestión educativa. Solo existen en su mayoría materiales provenientes del Ministerio de Educación como si fuera la única fuente. La justificación de esta situación es el factor económico, lo cual es cierto, pero también puede haber otros canales como la gestión de donaciones de las editoriales que ayudarían en ese objetivo, pues, nadie puede negar que la biblioteca física es una de necesarias para la adquisición de conocimientos y de fomentar el hábito de lectura principalmente en los alumnos. No todo es internet. Está demostrado en nuestro país, muchos estudiantes que no tienen hábito de lectura.

La institución educativa cuenta con todos los instrumentos de gestión como Proyecto Educativo Institucional (PIE); Plan Anual de Trabajo (PAT); Reglamento Interno (RI); Prospecto Educativo Curricular (PCC); Manual de Funciones (MF), Planes de monitoreo, seguimiento y supervisión. Pero, el asunto radica en que todo queda en papeles, precisamente no se lleva a la práctica concreta, algunos documentos sirven para presentar a las instancias superiores y justificar la ausencia. En este sentido, dicen muchas cosas y hacen otras cosas. Este hecho, es otro condicionante del malestar en el ambiente educativo y que mina el clima organizacional e institucional.

La administración de recursos humanos dentro de la institución educativa, sus dimensiones como las condiciones laborales, el desarrollo humano y la evaluación del desempeño, y la incorporación del nuevo personal tiene limitaciones de orden administrativo que se manifiesta en centralismo autoritario, carente de liderazgo directoral y que de hecho crea una atmosfera desfavorable para la funcionalidad y continuidad optima del sistema escolar. Asimismo, la gestión pedagógica dimensionada en los planes curriculares didácticos no se encuentra debidamente administrados a través de una supervisión apropiada, autentica y productiva que genere la optimización del trabajo curricular didáctico de los docentes.

La gestión de recursos materiales no es de buena calidad, porque se observan ciertas dificultades causadas por deficiente preparación práctica de los directivos. En cuanto a los materiales, no existe una buena conservación, tampoco la política de renovación y adquisición de nuevos bienes materiales. En cuanto al presupuesto público e ingreso económico propio hay dificultades en el manejo de gastos y en rendición de cuentas. Esta situación en alguna medida genera el malestar social al interior de la institución educativa.

Las relaciones con los padres de familia no son tan buenas; lejos de formar una alianza se está produciendo ciertas brechas y discrepancias por diversos factores. Esta situación es otro factor desagradable en el ambiente escolar.

Finalmente, en las relaciones entre los directivos, docentes y administrativos no brilla la integración, la cooperación y la comunicación óptima. En consecuencia, las pésimas relaciones interpersonales en la institución educativa han abierto las brechas conflictuales que atenta contra el clima institucional.

1.2. ¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA?

Es necesario empezar diciendo que “el objeto de la investigación científica (el qué) es aquella parte de la realidad objetiva sobre el cual actúa el investigador en el proceso de la investigación científica con vistas a la solución del problema y que es construido idealmente por este... sobre bases teóricas y científicamente fundamentadas” (Alvarez C. , 2002). En buena cuenta, el objeto es una parte de la realidad con el propósito de analizarlo y transformarlo. Es el portador del problema, éste es la manifestación externa del objeto. En este caso, el objeto tiene dos dimensiones, la parte interna (esencia) y la externa (fenómeno) o problema. Pero, el objeto o problema de investigación no se da automáticamente, sino que es construido por el investigador para lo cual se tiene que saber sobre su génesis y su solución, es decir, sobre el cómo ha llegado a ser lo que es. El objeto tiene historia. “El punto de partida... de toda investigación es la definición de su objeto, donde la construcción del objeto de investigación es un proceso de construcción paulatino que generalmente se inicia con formulaciones amplias, pero en la medida en que se va leyendo sobre el tema y se explorando empíricamente la situación, el tema va definiendo unos contornos espacio temporales y los aspectos y las dimensiones que le dan identidad problemática”. (Torres, 1992). En este caso, nuestro objeto construido es la gestión institucional, donde se halla el problema y el campo de acción (proceso de clima Institucional).

Ahora pasamos a referirnos cómo surgió el problema, porque no se trata tan sólo del abordaje facto-perceptible o de la percepción viva de las características y propiedades del objeto, sino que es necesario también saber cómo ha llegado a ser

lo que es. Es decir, hacer un recorrido retrospectivo para saber el pasado de la cuestión, cuyo trayecto puede ser modificado en tres etapas o periodos.

La primera se caracteriza por la tranquilidad armónica de las relaciones institucionales entre los actores educativos que corresponde a la década del 90 del siglo pasado, donde predominaba la integración, la cooperación en aras de unidad y desarrollo institucional. En esos tiempos casi todo el personal trabajador estaba nombrado, y ahora muchos de ellos ya no están. Además, el número del personal y alumnado eran pocos, y había cierta familiaridad, confianza, empatía y ayuda mutua; no como ahora que hay mucha discrepancia, pues, las condiciones socioeconómicas han cambiado. Si comparamos a los docentes del pasado con los de hoy, no eran tan egoístas, individualistas. Como suelen decir, la educación del pasado era mejor que la actual (sin desconocer las limitaciones que en todo ámbito existe). En cierto modo había respeto, responsabilidad en sus funciones. Ahora nadie puede negar el egoísmo e individualismo, la envidia, las habladurías, y la supremacía de la competencia frente a las actividades cooperativas y solidarias.

En la última década del siglo pasado el clima institucional de la I.E. mencionada era favorable, es decir reinaba el orden, la estabilidad, desarrollo, equilibrio y funcionalidad óptima de la Institución Educativa porque no existía grupos beligerantes por intereses mezquinos. Había entendimiento, cooperación, identidad institucional de todos los trabajadores (amor a la institución). Pero, había temor, desesperanzas, tristeza de todo lo que había en el Perú políticamente hablando; estas condiciones no se pueden obviar.

En suma, en este periodo existía buen clima institucional, porque había integración y armonía en la comunidad educativa (directivos, docentes, auxiliares, administrativos, servicio, estudiantes y padres de familia) fue la época del buen comportamiento conductual de todos los componentes sociales de la escuela.

El segundo periodo se caracteriza, por el inicio de las confrontaciones en la comunidad educativa.

En este sentido, este período de discrepancias está enmarcado desde el 2000 hasta el 2014. Periodo de incremento de personal trabajador y del alumnado. Se forman

grupos de docentes que apoyan al director y otro genera discrepancias sobre los ingresos, la rendición de cuentas, por los puestos de trabajo, por las licencias, permisos, tardanzas justificadas y no justificadas, por el reparto de cursos, las determinaciones de días libres, por los contratos, entre otros aspectos. Estos son motivos de las discordias que se van configurando en realidades contradictorias y que van minando la estabilidad funcional de la institución. Asimismo, algunos de los docentes no aceptan críticas y se autocritican, y otros critican pero proponen alternativas de solución poco objetivas. Estos aspectos vienen debilitando las buenas relaciones interpersonales en seno de la comunidad. En este sentido, la institución educativa va ingresando a un período de malestar porque está debilitándose el clima institucional y organizacional por los factores que hemos indicado. Por otro lado, las fuerzas eternas del entorno social (la crisis económica y moral del país) influyen directamente en las instituciones educativas; y de esto no se libra la I.E. 40175 porque es parte del sistema educativo.

Las situaciones expuestas en este podio, no son observadas adecuadamente. El director carece de liderazgo y carisma, se convierte en autoritario, que no tiene la capacidad de solucionar los conflictos surgidos, más bien lejos de hacerlo agudiza las contradicciones poniéndose al lado de tal o cual grupo. Los conflictos siempre se dan en todo lugar y momento, pero el asunto radica en poder resolver oportunamente mediante estrategias de negociación y comportamiento, de tal manera que se pueda reforzar

la unidad en torno a causa común, objetivos, trabajadores y normas o principios establecidos.

El último período de la evaluación histórica del problema de clima institucional está situado desde el año 2014 hasta 2016, durante este período las contradicciones llegaron a la máxima manifestación o expresión, configurándose en grupo que no está de acuerdo con los directivos porque señalan que son autoritarios, antidemocráticos, no participativos y que suelen favorecer a su entorno o a los docentes allegados. Este hecho avivó el conflicto que desestabiliza el clima institucional. Esto influye negativamente en el logro de aprendizaje de los estudiantes. Ahora, sino se logra la negociación y arreglo consensuado hay peligro de intervención externa que puede terminar en procesos administrativos sancionatorios e incluso judiciales, como ha sucedido en otras instituciones de la región y país.

Todo lo expuesto corresponde al marco histórico de investigación. Se trata pues de la historicidad del objeto de estudio. Sobre el particular Guadarrama (2009) afirma que “todo fenómeno de la naturaleza o la sociedad, incluyendo los generados por el pensamiento humano, siempre se engendra en un contexto histórico determinado, por lo tanto, resulta contraproducente pretender estudiarlo al margen del principio de historicidad”.

Dentro del proceso histórico del objeto y su contexto determinante e indeterminante hay que distinguir los procesos ordenados de los desordenados.

Hacer historia del objeto, no es solamente para narrar el pasado, sino que a partir del conocimiento del pasado, podemos reconocer bien el presente y predecir el

futuro del objeto de estudio. Por otro lado, el proceso histórico del objeto siempre esta signado por los principios del orden y desorden, ahora estamos en el segundo, luego pasaremos al primero. Esta es la lógica de la evolución de la vida y de las instituciones educativas.

1.3. ¿CÓMO SE MANIFIESTA Y QUE CARACTERÍSTICAS TIENE?

La institución educativa N° 40175, Gran Libertador Simón Bolívar está situada en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa se caracteriza porque como unidad funcional presenta una diversidad de sujetos y objetos en proceso de interacción y persigue un objetivo central que es la prestación de una educación de calidad a los usuarios o clientes, sin embargo existe un deterioro de las relaciones inter-personales en un nivel medio en cuanto a las dimensiones: liderazgo educativo, cultura organizacional, valores morales, identidad institucional, comunicación y relaciones interpersonales. Esta investigación quiere aportar a una organización con:

- Relaciones interpersonales armónicas, cooperativas, clima organizacional coherente, funcional y productivo que plasma la cultura particular de la I.E. con características peculiares que se convierta en eje importante de la unidad.
- Relaciones democráticas entre todos los componentes de la comunidad educativa (directivos, docentes, auxiliares administrativos, servicios, estudiantes y padres de familia) que se verifica en torno a la filosofía, Proyecto Educativo Institucional, reglamentos y normas establecidas donde los alumnos, constituyen la razón de existencia de la institución.
- Existencia de la participación, cooperación y responsabilidad de cada miembro, equipos de la institución que han formado conciencia de identificarse con la institución y considerar como suya la institución. Quiere decir, la escuela está en los sujetos y los sujetos en la escuela.

- Para los conflictos o discordancia interpersonales e intergrupales se toman prevenciones, y se resuelven con críticas y autocríticas constructivas, con propuestas coherentes y fructíferas.
- Demostración de liderazgo directoral en todos los aspectos del actuar, se configura en personajes carismáticos con capacidad operativa y ejecutiva y toma decisiones frente a las dificultades. Expresa capacidad de gestión educativa y pedagógica.
- Práctica de valores éticos de obrar bien y ser justo que ama la verdad, el amor y ayuda mutua, desterrando el egoísmo el individualismo.

se caracteriza por reinado de la unidad funcional y al mismo tiempo una diversidad de sujetos y objetos en proceso de interacción que persigue un objetivo central que es la prestación de una educación de calidad a los usuarios o clientes.

-

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo descriptiva propositiva.

El diseño investigativo está representado por la siguiente fórmula o signos:

Dónde:

OI = Objeto de investigación.

AC = Análisis Crítico

OI → AC → MT → P

| | | |
|----|---|----------------|
| MT | = | Modelo Teórico |
| P | = | Propuesta |

La población de estudio está constituida por todos los directivos, docentes, auxiliares, administrativos y de servicio en términos cuantitativos son en total 73.

Se ha tomado el 100 % de la población, es decir, es una muestra censal. Como

En el proceso de investigación se ha utilizado la práctica del multimétodo, es decir, se ha empleado diferentes métodos científicos de investigación como los métodos teóricos y empíricos.

MÉTODO

El método es analítico - sintético

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

“El clima organizacional real de las organizaciones educativas según la percepción de los profesores es considerado autoritario.” (Gonzales, 2001)

Los responsables que configuran el mejor o peor clima de trabajo son: la comunicación, motivación, confianza, participación y otros aspectos. Este resultado nos permite reafirmar la orientación de nuestro trabajo de investigación, que conllevará al desarrollo de la institución educativa con una óptima gestión educativa mejorando de esta manera la situación conflictiva, autoritaria en la gestión educativa.

No hay que confundir el modelo con la teoría; modelo incluye teorías, también teorías aloja modelos. La teoría decisiva explica una parte extendida y predice una parcela de la realidad y el modelo es la representación ideal de objeto de investigación con el objetivo de transformar el objeto y resolver el problema planteado.

Sobre el modelo existe muchas definiciones de autores que enfocan de acuerdo a sus concepciones antológicas, epistemológicas y metodológicas.

El modelo se basa en las teorías de la semejanza porque constituye un modelo para representar la realidad (objeto de investigación) para conocer; en este sentido, el modelo en acción es la modelación del objeto de estudio. En ese caso, el clima institucional actual es un modelo, y cuando analizamos este modelo, postulamos con un nuevo modelo de análisis; a este proceso lo denominamos modelación del objeto.

“Un modelo es una representación de un objeto real en el plano abstracto, el hombre concibe para caracterizarlo y poder saber esa base darle solución a un problema planteado, es decir satisfacer una necesidad y alcanzar un objetivo.” (Alvarez & Sierra, 2001), tiene como objetivo principal el resolver el problema que está adherido al objeto, de tal manera que se pueda satisfacer las necesidades de los

afectados, en este caso la solución de la problemática de clima institución a través de la estrategia de modelación está dirigido a satisfacer las necesidades del colectivo educativo. En este sentido, “el modelo resulta ser la representación de la teoría científica de un objeto.” (Rodríguez, 1986)

El modelo se define como “un método de investigación teórico consistente en la representación natural o artificial de un objeto original para el estudio de sus particularidades. Las semejanzas entre objetos reales permiten que la investigación directa de esos objetos se sustituya por el estudio de un modelo material o ideal, cuyas características por análogas o aproximadamente iguales a los originales.” (Rojo, 1989). Según esta definición el modelo es una representación ideal del objeto de la realidad que tiene por finalidad el sustituir por un nuevo modelo a la realidad estudiada.

El modelo es la reproducción mental idealista dada la realidad, una representación aproximada, resignificadora, esquematizada del objeto real. Es sustituto del objeto real en plano mental a través de abstracción. Es decir, el modelo es el resultado de la elaboración mental (modelos mentales).

A partir de las diversas definiciones podemos condensar lo nuestro. En buena cuenta para construir las teorías, los científicos previamente elaboran modelos de una parcela de la realidad. En este sentido, estamos intentando elaborar un modelo teórico, que no es otra que la representación de la teoría científica del objeto de modo esquematizado e idealizado. Por eso, un modelo sin teoría a quien represente carece de sentido. El objetivo esencial del modelo es representar el objeto explicando sus características y propiedades del objeto de estudio, revelando el problema, contenido, estrategias metodológicas de abordaje con miras de solución del problema y por ende la transformación del objeto. En síntesis, el modelo teórico idealizado construido en sus métodos da solución al problema que en este caso se identifica como clima institucional disfuncional.

El modelo teórico que es construido es una totalidad, un corpus teórico conceptual sistémico y complejo, constituido por diversos componentes integrados en una totalidad estructural y funcional cuya misión es fundamentar la transformación de la realidad objetual.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. TEORÍAS QUE FUNDAMENTAN EL MODELO TEÓRICO

La teoría es el sistema de conocimiento que describe y explica un sector de la realidad. Es medio para atrapar la realidad a través de redes, dichas redes deben ser más refinadas para que sean más eficaces, la teoría es el resultado de la investigación. Es la guía y luz para la acción. La organización de la información hace explícita la simultaneidad. Permite construir un correlativo a modelo conceptual apropiado al objeto de investigación a los hallazgos del análisis, siendo una base importante para la construcción de modelos propios”.

En este sentido, nuestro modelo idealizado se sustenta en las siguientes teorías.

A. TEORÍA FUNCIONALISTA DE ADMINISTRACIÓN

Aunque su base filosófica de esta teoría está basada en la sociología positivista, sin embargo, tomamos los elementos necesarios en la construcción del modelo.

En la teoría funcionalista fue desarrollado por los antropológicos y sociológicos clásicos: Malinowsky, Comte, Merton, Parsons, Durkheim, entre otros. Los conceptos que tenemos son: la totalidad, unidad, función y disfunción que se da en la administración educativa. La teoría central del funcionalismo administrativo. Vale decir, pugnan por la unidad de todos los elementos de la totalidad, y evita las disfunciones, que socaba la unidad, la integración de la institución cuando los elementos que forman la institución no cumplen sus funciones que les toca. En consecuencia, es necesario anular las disfunciones que atentan contra la armonía institucional.

Es este sentido, las palabras mágicas son la unidad y función armónica de todos los elementos que cumplen un rol de desempeño. Desde esta perspectiva a la unidad y función en una totalidad, asociamos el concepto de contratación como fuente de movimiento porque no es correcto absolutizar la unidad porque tiene que completar la unidad con la contrariedad. Por tanto, no hay unidad sin contrariedad ni

contrariedad sin unidad. La contradicción no es sinónimo de destrucción, por el contrario, vitaliza el sistema funcional en una organización. En este caso, el clima institucional debe prevenir y llevar a la práctica en el marco de unidad y contrariedad porque en una organización existe tanto la heterogeneidad como la homogeneidad, la unidad y la diversidad.

B. TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD

Denominado también como pensamiento complejo de Edgar Morin. Para el autor el objeto de estudio es una totalidad, es la filosofía de la integralidad; es la unidad interna del objeto. La complejidad “es el tejido de eventos acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares que constituyen nuestro mundo fenoménico”. (Morin, Siete saberes necesarios para la educación del futuro, 1999). La totalidad es sistémica, donde los componentes interactúan complicando cada cual una determinada función. En este sentido hay una “relación todo-parte, nos hace falta ver como el todo está presente en las partes y las partes presente en el todo (...), la complejidad es pensar global y actuar local, al mismo tiempo que pensar local y actuar global” (Morin, Epistemología de la complejidad, 2002). En este caso, es “imposible concebir las partes al margen del conocimiento del todo, tanto conocer el todo sin conocer particularmente las partes (Morin, Siete saberes necesarios para la educación del futuro, 1999).

De la teoría de la complejidad tomamos los conceptos epistemológicos como el dialógico, que significa la realidad compleja (objeto) reina los principios de unidad y contrariedad que se complementan recíprocamente. El concepto hologramático significa que el todo está constituido por partes, donde las partes contienen el todo y el todo contiene las partes; el concepto de recursividad significa que el producto es producto, por ejemplo, el clima institucional es producto y a la vez productor de otro clima institucional. El concepto de retroacción, significa que “no sólo la causa actúa sobre el efecto, sino que el efecto retro actúa informacionalmente sobre la causa (Morin, 2002). Con este principio se rompe las relaciones causales y linealistas donde la causa era causa y el efecto será efecto. Finalmente, el concepto de autonomía y dependencia significa que los componentes del todo complejo sistémico, tienen autonomía y al mismo tiempo dependencia de los demás componentes o sea son inter-dificultades y a la vez libre o autónomos. Por ejemplo, en el clima institucional que es una

totalidad, sus componentes tienen autonomía, pero al mismo tiempo son dependientes.

En suma, nuestro objeto de estudio es una totalidad compleja, que no es sinónimo de difícil, sino que es un tejido, una red, en granado donde se producen determinaciones e indeterminaciones. En este sentido, el objeto de estudio es una totalidad compleja, relacionado con su entorno porque ningún objeto es una isla, sino que tiene contexto.

C. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE HENRI FAYOL

Logró consagrarse como un hombre de ciencia, desarrollando su aporte en el pensamiento administrativo en el marco metodológico positivista válido para su época. Según Fayol una empresa de bienes o servicios en el plano administrativo elabora las siguientes proposiciones: planear, diseñar un plan de acción para mañana; organizar, brindar y movilizar todos los recursos con que se cuenta para operativizar el plan; dirigir y seleccionar y evaluar al personal trabajadora para comentar lo planteado, coordinar y asegurarse y manejar el personal para que todo salga de acuerdo a lo planificado contratar y garantizar que los casos salgan según lo planificado. Fayol propuso unos principios tales como: la división del trabajo, (especializaciones), el espíritu de equipo o sea trabajo en grupo, la jerarquía, la subordinación según sus mandos dl alto a más bajo, el orden y equidad, entre otros.

La aplicación de las proposiciones y principios administrativos, puede mejorar la administración educativa, por ende, el clima institucional y la organización.

2.2.3. BASES CONCEPTUALES

❖ PRINCIPIO

Son verdades estructuradas de carácter cognitivo cuyo contenido no requiere deliberación; se reconoce como tal.

Los principios son un punto de partida de toda acción humana que se aplica sin ningún reparo ni discusión, porque son enunciados o términos cuyo significado se acepta y se concreta en el pensar y hacer, porque nos orienta en el logro eficaz y eficiente de los objetivos trazados. Los principios de esta propuesta teórica conceptual son los siguientes:

- **El principio de relación.** Significa todas las cosas, proceso, fenómenos, objeto que directa o indirectamente están relacionadas. Ningún objeto–sujeto vive de modo aislado. En este sentido, al interior del clima institucional está latente el fenómeno relacional entre hombres, grupos humanos, cosas, etc. Por principio el hombre está relacionado con la naturaleza, con la sociedad, con las cosas elaboradas, incluso consigo mismo. En consecuencia, la relación es la vida misma, no solamente las relaciones sociales se dan al interior de la escuela, sino que también la escuela está relacionada con su entorno social. Pero, hay que tener en cuenta el tipo de relaciones: pueden ser de dominio, de cooperación de ayuda mutua. Las relaciones entre las cosas son tan objetivas como las cosas mismas. No existen cosas al margen de la relación, está la relación de las cosas. La existencia de todas las cosas, sus propiedades sus peculiaridades específicas y su desarrollo depende del conjunto todas sus relaciones con otras cosas”. Lo contrario de la relación consiste en querer separar o aislar, pero no se puede; la realidad es una totalidad relacional. Por tanto, nuestro objeto de estudio (el clima institucional) es una totalidad relacional en su interior y con el entorno.

- **Principio de unidad y diversidad.** El objeto de estudio es el clima institucional de la institución educativa mencionada que consideramos una totalidad, vale decir, la escuela es una organización sistémica compleja y funcional, integrada por diversos componentes o elementos que forman una totalidad, donde se percibe la unidad interna, pero sus elementos son diferentes, sin embargo, guardan unidad

porque se atraen mediante los procesos de relaciones, nexos, y retroacciones. La unidad se fundamenta en aspectos comunes que les une; en este caso las normas, reglas, causas comunes, objetivas, visiones que les une a pesar de que son aspectos diferentes. Otro ejemplo es que entre los docentes hay diversidad de comportamientos, sin embargo, algo los une, es decir, los elementos comunes aceptados por todos. En consecuencia, la unidad (homogeneidad) es compatible con la heterogeneidad. Entonces, podemos concluir afirmando que la unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad es un principio irrefutable.

- **Principio de contradicción.** No existe la unidad absoluta. Toda unidad es relativa, porque la contradicción es otro aspecto del objeto. Es decir, la unidad con la contradicción son dos caras de la misma moneda, son dos aspectos del mismo proceso. En este sentido, la contradicción es la fuente del movimiento y del cambio del objeto. No existen objetos que no contengan la contradicción, esta es la propiedad y atributo de toda realidad. La contrariedad en el objeto de estudio (clima institucional) es inevitable, lo que pasa es que hay que saber resolver las contradicciones mediante la crítica, autocrítica y las propuestas resolutorias antes que se llegue al antagonismo. La contradicción “es la fuente interna, todo movimiento, la raíz de la vitalidad, el principio de su desarrollo” (Rosental, 1946), la contradicción no existe sin la unidad, tampoco la unidad sin la contradicción; en todo proceso social ambos son dos aspectos del mismo proceso.

- **Principio de complementariedad.** El objeto de nuestro estudio (clima institucional) es un sistema estructural y funcional constituido por diversos elementos diferentes que forman una totalidad compleja donde cada parte en proceso de interacción cumple roles específicos, pero cada uno de ellos no son absolutamente independientes o autónomos, sino que son dependientes de otros, o sea son interdependientes. Ningún componente es autosuficiente, sino que necesita al otro, como también contribuye a los demás. No existe dependencia sin autonomía ni autonomía sin dependencia. En una totalidad concreta, ningún componente es autosuficiente, sino que se complementa con otros elementos, y a

su vez un elemento presta atención a otro. Por ejemplo, el clima institucional mantiene autonomía, pero al mismo tiempo depende de los demás aspectos, y lo mismo ocurre con los demás aspectos que dependen directamente del clima institucional. En consecuencia, el proceso de clima institucional es de carácter social y a la vez individual. Lo individual contiene a lo social y lo social contiene a lo individual.

- **Principio de unidad indisoluble entre la teoría y la práctica.** En otros términos, significa la unidad entre el pensamiento y la acción; unidad entre el decir y el hacer. No es correcto decir una cosa y hacer otra cosa. No puede darse primero la teoría y después la práctica seria, se deben dar simultáneamente. No sirve caer en el dualismo estéril, donde la teoría es teoría y la práctica es práctica; por el contrario, se complementa incluso simultáneamente. La unidad entre la palabra y la acción es uno de los principios que encamina hacia la unidad fructífera.

- **Principio de totalidad organizacional.** La totalidad es la unidad interna del objeto (clima institucional) considerado como macro totalidad, pero dentro de ella existe la micrototalidad (equipos de trabajo o grupos organizadores). La totalidad tiene partes o fractales que interactúan porque están conectados, trenzados o enmallados en procesos de retroacciones. La totalidad interactúa también con el medio externo (entorno social) porque no es una isla. En la totalidad están las partes y las partes en la totalidad. Por tanto, no se debe llegar a un reduccionismo, ni el determinismo totalista, ni al determinismo fractal. Totalidad y parte se conyugan, sólo bajo ciertas condiciones puede predominar uno temporalmente.

- **Principios de jerarquía.** Toda organización formal establece su autoridad o líder elegido democráticamente por el personal de la institución o mediante el concurso, quien representa a la organización educativa, la autoridad merece el

respeto y obediencia consecuente de los subalternos. Si no fuera así, reinaría el caos, el desorden, la disfunción institucional. El líder o director, debe demostrar su competencia en materia de gestión educativa y pedagógica. Debe ser planificador, organizador, supervisor, capaz, carismático. Debe practicar y enseñar con ejemplo los valores éticos.

La escuela es una organización piramidal, donde la plana jerárquica conduce a la institución con creatividad y basada en los principios establecidos, pero sin autoritarismo, individualismo y mediocridad. Los grupos de trabajo, organizados democráticamente tienen sus representantes o coordinadores. En consecuencia, el principio de jerarquía significa autoridad con liderazgo y responsabilidad en la marcha institucional.

- **Principios de funcionalidad.** Significa que en la organización escolar cada miembro o agente y trabajo tienen funciones establecidas; por tanto, cumplen con eficacia. La organización es como un tejido donde cada hilo es un agente o persona que desempeña cargos o puestos de trabajo donde tienen que actuar (campo de acción). Nadie está aislado, todos trabajan en equipo y también individualmente en algunas tareas.

Cuando no cumplen adecuadamente con las funciones, entonces peligra la unidad institucional y tienden hacia la disfuncionalidad institucional y la descentralización del clima institucional.

- **Principio Hologramático.** Este principio está relacionado con la comunicación en el interior de la organización escolar.

“Cada parte contiene prácticamente la totalidad de la información del objeto representado; en toda organización compleja no sólo la parte está en el todo sino también el todo está en la parte. Por ejemplo, cada uno de nosotros, como individuos, llevamos con nosotros la presencia de la sociedad de la que formamos parte. La sociedad está presente en nosotros por medio de leguajes, la cultura, sus reglamentos, normas, etc.”. (Morin, Epistemología de la complejidad, 2002).

En este sentido, la escuela es una organización sistémica y compleja, configurada en una totalidad, donde cada parte recibe la información o comunicación del todo, como también el todo recibe la información de las partes. La comunicación o la información es sumamente importante en una organización escolar, sin la comunicación se produciría el aislamiento, porque con la comunicación todas las partes del todo se enlazan o se conectan, de tal manera que se fortalece el clima institucional.

Finalmente conviene destacar que todos los principios expuestos no tendrían valor si no le agregamos el enfoque integralista de los principios; es decir, el enfoque de la interdependencia y complementariedad entre ellos; pues, ninguno de ellos es autosuficiente, requieren de los demás, bajo ciertos intereses se puede enfatizar cualquiera de ellos, pero sin absolutizarse.

- ❖ **El liderazgo.** Habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y una misión
- ❖ **La motivación.** “Deriva del verbo latino movere que significa moverse, poner en movimiento, o está lista para la acción. “La motivación -dice (Chiavenato, Teoría de la administración, 2009) conduce a un clima institucional muy favorable”.
- ❖ **Comunicación.** Es la habilidad que nos permite enviar, recibir y procesar datos e informaciones de un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición y estimulación del comportamiento orientado hacia un determinado fin. La comunicación integra y al mismo tiempo origina discrepancias, pero para eso está la crítica y autocrítica constructiva.
- ❖ **Cultura organizacional.** Es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones, similares del colectivo humano de una institución.

La cultura organizacional es el modo de comportamiento cultural propio de las personas que integran una institución educativa.
- ❖ **Responsabilidad.** La responsabilidad es un valor ético importante. Es una virtud que puede observarse en los demás y en uno mismo. Se dice que una persona es responsable cuando es consciente de sus actos, sabe que las

acciones tienen causas directas e indirectas, así como consecuencias. La responsabilidad es asumir las obligaciones y ser consciente de que en sociedad es necesario cumplir con ellas. Así mismo, significa cumplir con los compromisos establecidos, con las tareas asignadas o con los acuerdos establecidos.

- ❖ **Conflicto.** Consiste en un enfrentamiento, pelea, lucha, discusión, lio, odio, entre personas o entre grupos al interior de una institución porque no todas las personas están de acuerdo con un individuo o un grupo. Las discordias están determinadas por diversos factores causales, tales como: factores económicos, ideo-políticos, religiosos, académicos, profesionales, administrativos, etc. Estos pueden generar agresiones psicológicas, verbales, incluso físicas. La solución puede darse haciendo concesiones bilaterales, la crítica, la autocrítica constructiva y la propuesta de conveniencias comunes.
- ❖ **Identidad institucional.** (Amor a la institución); es un conjunto de rasgos colectivos que identifica una institución educativa frente a los otros. La colectividad permanentemente se plantea ¿de dónde venimos?, ¿quiénes somos?, ¿qué queremos ser? Todo está relacionado con las pertenencias. Cuando suelen decir “es mío”, “es de nosotros”, “nos pertenece y pertenecemos a él”, en buena cuenta son sentimientos de cariño a la institución educativa.
- ❖ **Relaciones interpersonales.** Es una interacción recíproca entre dos o más personas, es decir interacciones entre los miembros de la comunidad mediante la comunicación. Son relaciones sociales intergrupales, un tejido de interacciones, entre directivos, docentes, administrativos, alumnos, padres de familia, que se configura en un estilo de convivencia social al interior de la institución educativa.

Las relaciones interindividuales o sociales pueden ser limitadas por la presencia del autoritarismo, individualismo, infantilismo, u otros similares, mientras que, al respecto, la confianza y la valoración a los demás pueden alimentar y robustecer el clima institucional.

- ❖ **Participación.** Significa compartir, poner en conocimiento algo, involucrase en acciones y tareas a realizarse, intervenir decididamente en forma individual o grupal con miras de lograr objetivos estratégicos o inmediatos que favorezca la salud del clima institucional; significa la inserción de la parte (persona) en el todo (institución educativa) porque cada agente o grupo, constituye parte de la macro-organización (institución educativa); por tanto, la participación activa y consiente en todas las actividades programadas o planificadas es una obligación moral.
- ❖ **Cooperación.** Conjunto de acciones y esfuerzos que conjuntamente con los demás hacemos posible para alcanzar un objetivo y meta común; implica colaborar con acciones, cosas e ideas positivas que contribuya con el fortalecimiento orgánico, cultural, llevando a la práctica el principio moral “todos para uno y uno para todos”.
- ❖ **Evaluación del desempeño del personal.** Es un proceso, de valoración de las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales del personal; este proceso debe ser periódico, integral y formativo que favorezca el desarrollo multidimensional de todos los agentes educativos, por ende, se represente en el mejoramiento de nivel de aprendizaje de los estudiantes. La evaluación debe ser para determinar las fortalezas y debilidades, para superar los vacíos y no para el chantaje y favoritismo.
- ❖ **Gestión de recursos materiales y financieros.** El primero implica la interrelación de criterios, procedimientos y normas centrados en la adquisición, suministro, uso y conservación de bienes y servicios. El segundo está referido a los criterios, procedimientos y normas en el manejo adecuado del dinero procedente del estado y de ingresos propios. El mal manejo de los medios materiales y financieros crea el descontento de la comunidad educativa y entorpece la funcionalidad efectiva del clima institucional; muchas veces es la génesis del conflicto al interior de la institución educativa.
- ❖ **Planificación.** La planificación es el punto de partida de una organización educativa, la falta de planificación o la defectuosa planificación ocasiona resultados negativos con tendencia caótica que no favorece el desarrollo de buen clima institucional. Pero hay que tener en cuenta que al interior de

planificación se aloja la incertidumbre, los azares que en cualquier momento pueden aflorar; por eso (Marín, 2000) dice “hay que prepararse para esperar lo inesperado”.

- ❖ **Valores.** Los valores son comportamientos más que todo adquiridos en el contexto social y no tanto genéticos o hereditarios. Los valores se concretan en comportarse bien, que no se dañe a los demás; ser justo y no injusto. Es uno de los aspectos más importantes que humaniza a los seres humanos; los valores éticos se transmiten de generación a generación, pero también cambian en el transcurso del tiempo. Los valores como la responsabilidad, respeto, solidaridad, tolerancia, paz, justicia, libertad, entre otros, se adquieren y se asumen más que todo mediante ejemplos dignos de imitarlos. La ausencia de valores humanos socaba la funcionalidad positiva del clima institucional.
- ❖ **Recompensa.** La recompensa es otro contenido del clima institucional cuya definición operacional significa la de estimular con premios a los más destacados de la institución educativa. Dar lo que se merecen por su buen desempeño donde han demostrado creatividad, entrega, identificación con la vida institucional; es decir, han creado cosas o ideas nuevas que engrandecen y prestigian a la institución educativa. Cuando no se le otorga reconocimiento al que merece se crea resentimientos, lo cual se extiende y genera un malestar en el ambiente escolar, y de hecho, estas situaciones empobrecen el clima institucional.

A manera de resumen cabe aclarar que las definiciones o contenidos del clima institucional están directamente relacionados, conectados entre sí porque son interdependientes y complementarios; ninguno de ellos está aislados, forman un todo estructural, funcional y complejo, donde los ejes organizadores son los aspectos cognitivos (conocimientos), procedimentales (habilidades competencias, practicas, motores) y valorativos (sentimientos, emociones, actitudes, entre otros.).

ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO

El concepto de estrategia etimológicamente se traduce como ciencia de la guerra, diseño de un plan antelado con la finalidad de alcanzar algo deseado. Quiere decir que la estrategia es tipificada como guía de las acciones que hay que seguir.

“Las estrategias son planes de acción conscientes que las personas ejecutan con el fin de optimizar los procesos al servicio de instrumentos en el marco de la realización de actividades y resolución de problemas”. (Tobón, 2008)

CAPÍTULO III:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

Después de análisis descriptivo de los aspectos de ubicación geográfica, evolución histórica del objeto y referencias empíricas básicas de la institución educativa N° 40175 Gran Libertador Simón Bolívar, institución donde está ubicado el problema de la investigación, pasamos a presentar los resultados de la investigación factoperceptible de datos proporcionados por los actores educativos acerca de la problemática de clima institucional. Es decir, son datos recogidos mediante la encuesta aplicada a los mismos.

Tabla N° 01

Calidad del liderazgo directivo

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Buena | -- | -- |
| Regular | 49 | 67,0 |
| Mala | 24 | 33,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo

Los datos que se visualiza en la tabla nos da cuenta que el 67% del personal educativo que labora en la Institución educativa afirma que la calidad de liderazgo directivo es de regular calidad. Mientras que el 33% de los encuestados dicen que es mala en cuanto a su calidad.

Considerando que el liderazgo directivo es un conglomerado de capacidades que un ser posee para influir en los demás a fin de alcanzar logros colectivos. Por tanto es entusiasmo, iniciativa, gestión, incentivo y motivación. De acuerdo a la información de los trabajadores de la institución educativa, consideran en su mayoría que el

liderazgo tiene limitaciones. En la I.E. el que debería ser el líder ni reúne requisitos necesarios en el campo cognitivo– académico ni dirige la solución de los problemas institucionales. Es autoritario, personalista, aislado; entonces, estos hechos definitivamente crean malestar en el ambiente escolar, el descontento del colectivo. Esta situación socaba el clima institucional de la institución educativa.

Tabla N° 2
Práctica de la cultura organizacional

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Si | -- | -- |
| No | 41 | 56,0 |
| A veces | 32 | 44,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo

La presente tabla con sus datos nos muestra que el 56% de los trabajadores educativos de la institución educativa dicen que no hay práctica de cultura organizacional, mientras que el 44% de los mismos dicen que a veces.

La cultura organizacional es el comportamiento propio peculiar de los sujetos de la institución que configuran esa singularidad de comportamiento a lo largo del tiempo–espacio y se ha quedado como tradición y se transmite a las demás generaciones. “La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orienta el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirige sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de creencias, hábitos establecidos, por medio de normas, valores y actitudes que comparten todos los miembros de la organización, refleja la mentalidad predominante”. (Chiavenato, Teoría de la administración, 2009)

En este sentido, la cultura organizacional es el comportamiento propio del colectivo de trabajadores, dicho comportamiento es adquirido e institucionalizado como normas y actitudes de interés común. Sin embargo, conforme a la información expuesta se ve que no hay una práctica de cultura organizacional constante por parte del colectivo educativo, entonces este hecho es completamente desfavorable para el buen funcionamiento de clima institucional.

Tabla N° 03

Calidad de la comunicación

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Buena | 20 | 27,0 |
| Regular | 53 | 73,0 |
| Mala | -- | -- |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo

Haciendo un análisis de los resultados presentados en esta tabla podemos observar que el 73% del colectivo educativo dicen que la comunicación entre diferentes sectores sociales es regular; mientras para el 27% de los mismos es buena.

La comunicación oral, escrita o por otros medios es importante como mecanismo de cohesión e integración del colectivo porque a través de la comunicación podemos expresar nuestros conocimientos, ideales, propuestas con emoción, nuestros sentimientos; mientras que la poca comunicación lingüística trae el aislamiento, el hermetismo y trae secuelas negativas en el plano de relaciones humanas.

En este sentido, “la comunicación es la transmisión de signos, señales y símbolos de cualquier clase entre personas, es la relación entre individuos encaminada a la

transmisión de significados, mediante el empleo de lenguaje, la mímica, los ademanes, etc. En esta interacción ambas partes actúan como emisores, receptores de los mensajes” (Ander-Egg, Trabajo en equipo, 2007) .

La comunicación es una de las dimensiones de mayor relevancia del clima institucional, donde nada debe estar oculto o secreto, sino por el contrario, es necesario expresar y comunicar a otros que también necesitamos que nos comunique los mensajes. Si no es así, entonces la institución educativa no podría dinamizarse y optimizarse sin comunicación fluida que fortalezca el clima institucional.

Tabla N° 04

Frecuencia de la responsabilidad

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Siempre | -- | -- |
| A veces | 42 | 58,0 |
| Nunca | 31 | 42,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

Los resultados de la encuesta muestran que el 58% de los encuestados dice que la frecuencia de la responsabilidad es a veces; mientras que el 42% dice que es nunca.

Estos datos demuestran con mucha claridad que la responsabilidad de los actores educativos no es óptima, teniendo en cuenta que “la responsabilidad es asumir las consecuencias de actos intencionados, decisiones que se tome o acepte y de los no intencionados, de tal modo que los demás queden beneficiados o por lo menos no perjudicados, ser responsable significa cumplir con lo prometido, cumplir con el deber u obligaciones. La responsabilidad es un valor que por sí solo lleva implícito

de los demás valores. La responsabilidad comienza con uno mismo, con lo que se cree, con lo que se piensa, con los compromisos y metas que se marcan.” (Toledo, Nuñez, & Rodríguez, 2011)

En este sentido, estamos notando que la responsabilidad, obligaciones y deberes de los actores educativos no es tan óptimo según la percepción de ellos mismo (encuestados. El incumplimiento de las tareas y deberes de cada uno o de los equipos de trabajo perjudica las metas a alcanzar. Si esto es así, entonces esta situación directamente merma la unidad de la institución educativa, creando condiciones negativas para el clima institucional.

Tabla N° 05

Frecuencia de la cooperación

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Siempre | -- | -- |
| A veces | 49 | 67,0 |
| Nunca | 24 | 33,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

Los datos que se visualiza en la tabla, donde el 67% de los encuestados manifiesta que la cooperación entre los integrantes del colectivo educativo del establecimiento educativo, a veces se evidencia, lo cual significa la hegemonía de la cultura del individualismo propia de la cultura postmoderna del siglo XXI. Para el 33% el principio de cooperación no se da. Es decir, cada cual hace para sí, sin apostar por la cooperación o colaboración para una causa común.

Según (Ander-Egg, Trabajo en equipo, 2007) “la cooperación es una forma de acción social en que dos o más personas o grupos trabajan juntos o colaboran para realizar una tarea común con el fin de alcanzar un mismo objetivo, en el que convergen intereses comunes semejantes o complementarias”.

La cooperación puede ser indirecta o indirecta, voluntaria e involuntaria, dirigida o esporádica, formal e informal, pero siempre supone la idea de colaboración con el fin de alcanzar con otro u otros un mismo objetivo, luego logra conllevar una esperanza de recompensa. De acuerdo a los datos en la institución educativa rige la cultura laboral individual, en oposición al trabajo cooperativo o colaborativo por causa común que permite lograr el objetivo. Por tanto, la institución no tiene inmersa la idea de la cultura cooperativa, lo cual afecta las relaciones y el clima institucional, ya que sin el sentido de cooperación las asperezas y rencillas se agudizan.

Tabla N° 06

Calidad de las relaciones interpersonales

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Buena | -- | -- |
| Regular | 08 | 11,0 |
| Mala | 65 | 89,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

La tabla con sus datos muestra que para el 89% de los encuestados la calidad de las relaciones interpersonales es mala, mientras que para el 11% de los mismos es regular.

Esto quiere decir que las relaciones entre personas no son óptimas, integradora y desarrolladora, porque los directivos y docentes no presentan buenas relaciones

interpersonales, lo cual afecta el clima institucional. Donde hay discordia, enemistades y desarmonía se debilita la unidad institucional, teniendo en cuenta que el principio de una unidad llevado a la práctica constituye uno de los factores de mayor relevancia de la vida institucional y que permite desarrollar la causa común y logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Pero hay que tener en cuenta la unidad debe respetar la diversidad. “La unidad en la diversidad y diversidad en la unidad.” (Popper, 1985).

En este sentido, las relaciones interpersonales son “el conjunto de nexos y vinculaciones sobre los cuales se construye las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa, soporte social, eje y sustento del sistema organizativo [...]” (Marcelo & Cojal, 2005). Pero, vale la pena reafirmar que las relaciones interpersonales se han empobrecido según la percepción del colectivo educativo encontrado, lo cual no favorece la estabilidad del clima institucional.

Tabla N° 07

Desarrollo de la identidad institucional

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Alta | -- | -- |
| Media | 46 | 63,0 |
| Baja | 26 | 37,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

Los datos expuestos en esta tabla muestran que para el 63% de los informantes es media y para el 37% de los mismos es baja.

Esto demuestra que el sentimiento de amor de los trabajadores educativo no es del todo óptimo, quiere decir que el colectivo educativo no se identifica con la

institución donde labora, lo cual resta la función óptima del clima institucional que es el ambiente generado por una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de todos los miembros de la institución. Este ambiente incluye aspectos tales como el trato entre los miembros y relaciones interpersonales, comunicación, estilo de gestión, cooperación, responsabilidad, entre otras dimensiones de clima institucional.

El ambiente desagradable que se apodera de la escuela minimiza el crecimiento y de desarrollo de la identidad institucional (amor a la institución educativa).

La identidad institucional implica respeto, defensa, realce, promoción, progreso, unidad, fortalecimiento, orgullo, que deben preconizar los actores educativos, procurando el desarrollo continuo de la institución que alcance plasmar sus ideales y su filosofía en el marco de la concepción humanista científico–tecnológica. Por tanto, la poca identidad institucional empobrece la forma y contenido del clima institucional.

Tabla N° 08

Frecuencia de participación

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Siempre | 27 | 22,0 |
| A veces | 56 | 78,0 |
| Nunca | -- | -- |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

La tabla muestra los datos donde el 78% de los encuestados dice que la frecuencia de su participación en las actividades de la escuela es a veces, es decir, no es buena, mientras que para el 22% es siempre.

Como se nota la participación del colectivo educativo no es buena, es decir no es

constante en las tareas programadas, quiere decir que no tienen interés y motivación.

La participación directa y consciente en las tareas y actividades de la institución educativa es uno de los medios para el desarrollo institucional. La institución educativa está compuesta por seres humanos que piensan, sienten y actúan; son agentes dinamizadores de la escuela, participar significa tomar parte en una cosa, involucrarse con iniciativa y creatividad, emprendimiento innovador en forma personal o en equipo de trabajo mediante ideas nuevas y propuestas que contribuyan al desarrollo institucional.

Pero, según los encuestados la participación en las actividades de la escuela no es como debería ser, es decir, es pobre. Por tanto, esta situación crea ambiente no agradable que poco a poco mina la dinámica y desarrollo del clima institucional.

Tabla N° 09

Existencia actual del conflicto

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Si | 40 | 55,0 |
| No | -- | -- |
| A veces | 33 | 45,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo

Los datos que se observa en la tabla nos da cuenta que el 55% de los encuestados dicen que si existe conflicto en la comunidad educativa; y el 45% dicen a veces se manifiesta.

El conflicto es la contradicción entre equipos o entre personas movidos por interés o motivos materiales, económicos, ideológicos, que discrepan por ganar hegemonía

y poder; algunas personas suelen en el conflicto agredir verbalmente, psicológicamente, incluso físicamente. En este caso el conflicto se establece generalmente entre la dirección y el colectivo educativo que no está de acuerdo con los mecanismos.

Precisamente, la dirección actúa con autoritarismo, carece de liderazgo y comete una serie de irregularidades y arbitrariedades administrativas que ha generado el conflicto permitiendo clima laboral y escolar desfavorable, y que está debilitando el clima institucional. El conflicto significa odio, ira, venganza, peligrosidad, incompatibilidad, genera agresiones psicológicas, verbales, incluso físicas entre los beligerantes. Una especie de guerra entre los grupos y personas movidos por intereses mezquinos dejando de lado la causa y el objetivo común.

Tabla N° 10

Calidad de la planificacion educativa

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Buena | 10 | 14 |
| Regular | 63 | 86,0 |
| Mala | -- | -- |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo

Sobre los resultados que se expone sobre la calidad de planificación el 86% del colectivo educativo encuestado dice que es regular; y el 14% de los mismos dice que es buena.

En este caso para la mayoría de los actores o encuestados la planificación educativa general no es de buena calidad. Este hecho no genera el bienestar general. La escuela como organización formal sistemática holística funciona con previa

planificación de las actividades.

“La planificación es sinónimo de previsión, eficiencia y economía, con relación a una labor a llevar a cabo, es una visión del futuro [...]” (Rojas, 1996). Lo cual consta de anticipación y preparación antes lo que se va a hacer después.

Pero, según los informantes, las planificaciones no están a la altura de nuestro tiempo donde el servicio educativo no puede ser una actividad improvisada o a la deriva, sino el resultado de una serie de planificaciones de corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo, la planificación estratégica para la construcción del Proyecto Educativo Institucional, la planificación operativa el Plan anual de Trabajo, los planes de enseñanza, etc. Es decir, la planificación es un instrumento de gestión educativa y pedagógica. Sin embargo, las planificaciones defectuosas en su forma y contenido, y su deficiente aplicación, genera el malestar en la opinión del colectivo educativo, y esto, de hecho, desgasta el clima institucional.

Tabla N° 11

Recompensa

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Siempre | -- | -- |
| A veces | 18 | 25,0 |
| nunca | 55 | 75,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

Los resultados expuestos reflejan el malestar en el ambiente escolar. Sobre el particular el 75% de los encuestados afirma que nunca les dan estímulos o recompensas sobre buenas obras o actividades realizadas; y el 25% de los encuestados dicen que solo a veces les dan.

Recompensa significa “compensar, resarcir, indemnizar, remunerar, premiar un beneficio, favor o mérito.” (Sopena, 2000). En el establecimiento educativo no todo es homogéneo, sino que la diversidad es palpable, por eso hay personas (docentes) o administrativos que se destacan en el desempeño laboral o realizan obras innovadoras originales que prestigia a la institución educativa, porque dichas obras tienen trascendencia el impacto en el ámbito institucional, incluso en el entorno social. Sin embargo, no siempre son reconocidos felicitados, y premiados con algún estímulo. Este hecho genera desmoralización no solamente para el autor de la obra, sino a nivel general.

El director de la institución educativa debe tomar en cuenta la diferencia y particularidad de cada persona, las cualidades creativas, y más que todo, la identificación con la institución educativa. El no reconocimiento de las obras buenas y no otorgarle premios de recompensa, constituye un acto que siembra el malestar e insatisfacción al interior de la institución, debilitando de esta forma el clima institucional.

Tabla N° 12

Calidad de la motivación

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Alta | -- | -- |
| Media | 30 | 41,0 |
| Baja | 43 | 59,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo

Los datos que se observa en la tabla muestran que el 59% de los investigados dicen que la colectividad tiene baja motivación. Mientras el 41% de los mismos tienen motivación a medias.

Esta información demuestra que los integrantes sociales de la institución carecen de

alta calidad motivacional, quiere decir que existe la tendencia de desmotivación en las actividades administrativas y pedagógicas, vale decir, disminuye el clima laboral, lo cual, de hecho, afecta el funcionamiento óptimo de clima institucional. “La motivación es un conjunto de variables que activan la conducta y orientan en un determinado sentido para poder conseguir un objetivo. (Alonso Tapia & Caturlla Fita, 1996).

Nos remitimos a los datos que expresa el bajo nivel de desarrollo motivacional de los actores educativos (directivos, docentes y administrativos) para realizar actividades educativas de toda índole. Por principio donde no hay un grado alto de desarrollo motivacional en los actores, la institución se empobrece en su función, proceso y resultados. Hablando metafóricamente, la motivación es la gasolina que mueve el motor, sin ella no es posible lograr con gran éxito los objetivos y metas trazadas. La motivación significa ser optimista, emotivo, está asociada a la sabiduría, el conocimiento, capacidad y habilidades que nos permite actuar con eficiencia y eficacia ante todas las actividades educativas y administrativas.

Tabla N° 13

Práctica de los valores morales

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Buena | -- | -- |
| Regular | 50 | 68,0 |
| Mala | 23 | 32,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

Como se observa en la tabla, el 68% de los encuestados dicen que la calidad de práctica de valores éticos es regular, mientras el 32% de los encuestados manifiestan que es de mala calidad, quiere decir para la mayoría de los informantes la calidad de práctica de valores no es de alta calidad.

Los valores morales están relacionados con los comportamientos, con el bien, el mal, lo justo, lo injusto y con los siguientes conceptos éticos tales como: la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la solidaridad, la empatía, la justicia, la paz, el amor, la libertad, la cooperación, etc. Favorece el desarrollo integral del ser humano y, por ende, el desarrollo institucional.

No todo es conocimiento o actividad, sino también es importante el sentir que se condensa en obras de bienestar social y personal. Tampoco se trata de saber de memoria los conceptos, sino que es más importante llevar los valores a la práctica, demostrar que los valores son hechos. En este sentido, los valores se enseñan con los hechos dignos de imitar por el resto. Sin embargo, en la actualidad del hay pobreza moral. “También se puede hablar de subdesarrollo moral [...]” (Morin, Siete saberes necesarios para la educación del futuro, 1999)

Tabla N° 14

Calidad de la administración de recursos materiales y financieros

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Buena | -- | -- |
| Regular | 09 | 13,0 |
| Mala | 64 | 87,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo

Los datos que aparecen en la tabla muestran que el 87% de los encuestados dicen que en la institución educativa existe la mala calidad de administración de recursos materiales y económicos; y para el 13% de los encuestados es de calidad regular.

La gestión de recursos materiales y recursos económicos constituyen una de las

fuentes de las disputas y contradicciones de los trabajadores educativos. El manejo del presupuesto económico del estado y los ingresos propios, no es para el agrado de algunas personas, que los acusan de malversación de fondos, apropiación de bienes materiales y de servicios de la institución educativa. Se entiende por recursos materiales “al conjunto interrelacionado de criterios y procedimientos y normas orientadas a la racional adquisición, suministro empleo y conservación de los bienes y servicios que requiere la institución educativa.” (Marcelo & Cojal, 2005). Valga la redundancia, en la institución educativa la administración de recursos humanos no es eficiente y eficaz, así mismo la administración de recursos económicos que se define implica “el conjunto interrelacionado de criterios y procedimientos y normas orientadas a la racional generación y disposición de recursos financieros en el sostenimiento de la marcha operativa de la institución educativa.” (Marcelo & Cojal, 2005). La situación expuesta de hecho debilita el clima situacional, porque la mayoría del personal se encuentra descontento por tal problemática.

Tabla N° 15

Calidad de la evaluación de desempeño de personal

| Alternativo | F | % |
|-------------|----|-------|
| Buena | -- | -- |
| Regular | 70 | 96 |
| Mala | 03 | 04,0 |
| Total | 73 | 100,0 |

Fuente: Encuesta al Personal Educativo.

Los resultados que se exponen en la tabla muestran que el 96% de los encuestados dice que la calidad de evaluación del desempeño docente es regular y para el 4% de los encuestados es mala.

“La evaluación del desempeño docente es un proceso de carácter sistemático, participativo, permanente, integral y formativo que permite verificar la calidad del

trabajo profesional del docente, valorando sus competencias personales, pedagógicas y profesionales, teniendo en cuenta el contexto y los resultados del aprendizaje de los estudiantes.” (Ministerio de Educación, 2018). Esta definición es correcta. Sin embargo, según los informantes, los evaluadores no cumplen con todo lo que dice el Ministerio de Educación.

Las evaluaciones que se realizan no son integrales, están centrados en algún aspecto, razón por el cual es unilateral; también no toma en cuenta el proceso, sólo observa y valora los resultados con criterios meramente subjetivos, diseñados con instrumentos los que no son válidos y confiables.

En algunas veces la evaluación del desempeño docente es llevada cabo para la venganza, chantaje y favoritismo. Lo cual crea el descontento de los evaluados y genera en gran medida la inestabilidad gradual del clima institucional.

3.2. PROPUESTA

3.2.1. JUSTIFICACIÓN

En primer lugar, el por qué tenemos que estructurar esta propuesta implica el desafío o problema que está dado en la manifestación del clima institucional desfavorable.

Esta cuestión es motivo para proponer medidas. En segundo lugar, el para qué de esta propuesta es para contribuir en la solución de la problemática del clima institucional mediante un sistema de estrategias metodológicas, sustentadas en presupuestos teórico-conceptuales del modelo teórico que, a la vez, está fundado en la teoría del funcionamiento administrativo, en la teoría de administración clásica de Fayol y en la teoría de la complejidad de Edgar Morin.

En este sentido, la propuesta de estrategias de trabajo en grupo del modelo teórico constituye nuestro aporte teórico y metodológico respectivamente, a los cuales asociamos la inserción a la práctica social que vendría a ser el aporte práctico.

En suma, la presente investigación es importante por sus aportes mencionados. En consecuencia, de lo expuesto la presente propuesta queda plenamente justificada.

3.2.2. OBJETIVOS

- Justificar la importancia de la propuesta del modelo teórico.
- Sistematizar las estrategias y metodologías de trabajo en equipo.

3.2.3. FUNDAMENTACIÓN

Históricamente el hombre apareció en el planeta como grupo social, realizando actividades en colectividad en beneficio mutuo. Con razón Aristóteles dijo: “el hombre es social por naturaleza. En este sentido, las relaciones sociales son la esencia humana”.

En nuestra realidad durante la sociedad del Tahuantinsuyo, inclusive desde antes, la organización del trabajo se estructuraba en Ayllus, era colectivo; los famosas aynis que eran de ayuda mutua y resultados recíprocos con equidad, aún se mantienen; inclusive en la actualidad en algunas comunidades campesinas persiste esta forma de trabajo en equipo.

Actualmente en el sector laboral de empresas privadas de producción de bienes materiales y de servicios en alguna forma se lleva a cabo. En el sector educativo desde última década del siglo pasado nos parece que están tomando importancia y están llevando a la práctica cuyo proceso y resultado suelen ser satisfactorios.

El presente trabajo se fundamenta en tres teorías; en la teoría de la administración clásica: “Fomente el espíritu de equipo. Hay que saber trabajar en equipo para lograr objetivos en común.” (Fayol, 1960). Para él trabajar en equipo genera mayor productividad, sinergia, el todo es mayor que las partes. Por otro lado, la teoría de la administración funcionalista considera que la institución es un todo sistémico, donde el aspecto principal es pugnar por la unidad o integración entorno a los objetivos que se persigue, evitar la disfunción o la desintegración del sistema para evitar cualquier anomalía; es necesario que cada miembro de la institución cumpla sus roles con suma eficacia y eficiencia. Por otro lado, la propuesta se fundamenta en la teoría de la complejidad de Morin. De acuerdo con esta teoría la institución o una empresa es una organización sistémica funcional. “El principio sistémico organización permite relacionar las partes con el todo”. (Morin, Epistemología de la complejidad, 2002). Para el autor la institución es un tejido, un entramado donde los componentes o partes son interdependientes,

complementarios en proceso de retroacción, azares y antagonismos por la unidad en la diversidad y la diversidad en la unidad.

Para el trabajo en equipo tiene que haber grupo de trabajo organizado. Ahora ¿qué es el grupo social? Se entiende por grupo social a la existencia de dos o más personas que se hallan en interacción durante el período de tiempo apreciable que tiene una actividad u objetivo común dentro de marco de ciertos valores compartidos y con una consecuencia de pertenencia suficiente para ser considerado como grupo social. El equipo según Boloña (2012) “es el conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”. En el grupo organizado está el contenido, es decir, de qué tratan los grupos, es decir, de lo que se ocupan. También se puede descifrar el para qué del grupo lo cual demarca el objetivo, finalmente el cómo realizan el trabajo dentro del equipo se refiere a las estrategias.

El equipo de trabajo “es un pequeño número de personas que con reconocimiento y habilidades complementarias unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas a consecuencias del mismo” (Ander-Egg, Diccionario de trabajo social, 1989). En este sentido, el trabajo en equipo es una modalidad de integrar o articular las actividades laborales de un grupo de docentes o personal trabajadora de la institución educativa en torno a un fin, metas, y resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica la interdisciplinariedad activa entre los integrantes de trabajadores en equipo que comparten y asumen una misión definida. El trabajo en equipo valora la interacción, colaboración, el compañerismo y solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y soluciones a los conflictos interpersonales. Esto se diferencia de otros modelos de trabajo que sólo dan prioridad al logro de manera individual, a la competencia y jerarquía, y la división de trabajo en tareas tan minúsculas que pierden muchas veces el sentido, desmotivan a las personas y no siempre producen resultados eficientes.

La cultura de trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre los integrantes, basado en la confianza, apoyo, reciprocidad,

compañerismo, solidaridad. El trabajo en equipo se centra en objetivos y metas trazadas, en un clima de confianza y apoyo recíproco o mutuo entre sus miembros, donde la dinámica es de carácter sinérgico, de tal modo se verifica que el todo es resultado del aporte de cada miembro. Todo esto reporta resultados más importantes y de beneficio común e institucional. El trabajo en equipo es más productivo y resolutivo, se puede resolver problemas con rapidez en menor tiempo, porque varias mentes y manos hacen mejor que uno solamente y mano.

Dentro de la institución educativa existen varios equipos de trabajo, con objetivos específicos, en torno al objetivo general, que integraron, donde el clima institucional y organización laboral se configura en un crecimiento y desarrollo institucional. El trabajo en equipo es una modalidad de trabajo más productivo y humanizado para sus integrantes; es una de las estrategias de mayor relevancia para solucionar conflictos al interior de la institución y que permite el fortalecimiento del clima institucional (organización y laboral), su contenido presenta las siguientes características:

- Organización; el equipo de trabajo es un equipo organizado y autoorganizado conscientemente en torno a un objetivo idealizado, que hacen posible alcanzar.
- La motivación; es necesaria la emoción y sentimiento para realizar trabajos sólo en equipo.
- Planificación; el trabajo en equipo no es improvisado, a la intemperie, sino que es bien pensado para lograr la concreción de una tarea, mediante una serie de actividades y medios, para lo cual es necesario elaborar planes de logro a mediano y corto plazo a partir del conocimiento específico de su realidad donde se desarrolla la acción educativa.
- Liderazgo; el trabajo en equipo cuenta con un representante o responsable de la dirección del trabajo, con cualidades de liderazgo, carisma y

conocimientos. Y es elegido democráticamente por los miembros del trabajo en equipo.

- Desempeño laboral; los integrantes del equipo de trabajo al interior y exterior del grupo demuestran competencia en el saber, hacer y sentir en el desarrollo de actividades y logran resultados satisfactorios.
- Responsabilidad; los integrantes del equipo cumplen con las tareas específicas asignadas, asumen la responsabilidad individual y compartida. Asimismo, son responsables. La responsabilidad no solamente al interior del equipo sino también a nivel institucional.
- Comunicación; la comunicación es un medio para transmitir nuestros conocimientos, ideas, enunciados, sentimientos, actitudes a los demás, y también percibir, interpretar y valorar.
- Controversias entre los miembros del equipo que son diferentes en ideas y en obras, y con diversos estilos, puede generar antagonismos. Lo importante es prevenir mediante críticas y autocríticas constructivas, propuestas y llegar a un consenso.
- Relaciones interpersonales; al interior y al exterior de las relaciones interpersonales; son de ayuda mutua; colaboración en abordaje de problemas; se desarrolla las habilidades sociales de beneficio mutuo en el equipo y al nivel institucional.
- La identidad o pertenencia; implica el sentimiento de cariño hacia su equipo o a sus integrantes porque es parte del equipo y parte de la institución educativa. Los miembros de equipo se identifican con la institución y con su equipo y trabajan para lograr los objetivos, uniéndose en torno a la causa común y objetivos trazados, cuyo cumplimiento prestigiará a la institución educativa.
- Participación; el equipo de trabajo es el sub-total dentro de la institución educativa que es considerada como una totalidad sistémica y compleja, donde cada miembro de trabajo aporta con su participación en las tareas para lograr los objetivos. Esta participación es una necesidad vital. Sin la participación directa de los integrantes sería irracional pensar en el equipo.

- Cooperación, el equipo de trabajo es sinónimo de cooperación, implica “todos para uno y uno para todos”, aquí no hay espacio para el trabajo individual, todos cooperan con sus ideas y acciones en las actividades o tareas que permita obtener el logro deseado. Cooperación significa trabajo colectivo, cuyos resultados beneficia a todo el grupo y, por ende, a la institución educativa.
- Cultura organizacional; implica que cada grupo en el proceso de trabajo ha creado su forma de ser peculiar, su forma de comportamiento, diferente a otros. En consecuencia, la cultura organizacional es el modo diferente de organización, algo peculiar que se ha configurado en el tiempo y espacio.
- Los valores éticos; en trabajo en equipo no solamente se desarrolla el hacer o conocer, sino que también están asociados los valores éticos como la responsabilidad, tolerancia, autoestima, solidaridad, respeto, autonomía, justicia, paz entre otros, que son practicados al interior del equipo y fuera de ella.
- Recompensa; es otra característica que implica el reconocimiento por parte de los directivos y miembros de la escuela de los resultados logrados por el equipo de trabajo. Asimismo, el reconocimiento y felicitación al interior del equipo. El reconocimiento se puede plasmar en estímulo, premio o en objeto físico.
- Valoración los materiales físicos y financieros; la institución educativa no está conformado exclusivamente por personas, sino también por cosas y objetos que merecen resaltarlos. Los equipos que trabajan en la gestión de recursos materiales y financieros tienen que tener mucho cuidado, limpieza y honradez.

3.2.4. PROGRAMA DE LA PROPUESTA:

- **PLAN ESTRATÉGICO N° 01:**

CONOCIMIENTO DE TRABAJO EN EQUIPO

TEMA:

Conocimiento y valoración del trabajo en equipo.

RESPONSABLE:

Todos los integrantes de equipo de trabajo de capacitación del personal.

LUGAR DE EJECUCIÓN:

En el ambiente de la Institución Educativa N° 40175 – Gran Libertador de Simón Bolívar.

DURACIÓN:

Ocho horas

DESCRIPCIÓN:

La presente estrategia es planificada, organizada y ha de desarrollarse por el equipo de trabajo de capacitación personal integrado por cinco docentes organizados por el coordinador (responsable) y 1 secretaria, que realizan trabajo colectivo, donde cada uno cumple funciones específicas en el equipo, cuyo campo de acción es ver el desarrollo cognitivo y práctico del personal, teniendo en cuenta que hay que conocer para hacer, razón por el cual se organiza dicho evento de capacitación del personal con la institución para proveer de conocimientos necesarios sobre la estructura e importancia de trabajo en equipo, considerado como productivo y humanizado, solidario, responsable, participativo y comunicativo para contribuir con la buena convivencia institucional.

PROBLEMA:

El problema es punto de partida de esta actividad, y en este caso está dado por el bajo nivel de reconocimiento y valoración de trabajo en equipo del personal que labora en la institución educativa.

OBJETIVO:

Promover la apropiación del conocimiento y valoración del trabajo en equipo, para mejorar el clima institucional.

META DE ATENCIÓN:

73 participantes

CONTENIDOS:

- Ubicación de trabajo en equipo en la pedagogía social.
- Conceptualización de trabajo en equipo.
- Estructura de trabajo en equipo.
- Principios que orientan el trabajo en equipo.
- Características del trabajo en equipo.
- Importancia del trabajo en equipo
- Técnicas de trabajo en equipo.
- Evaluación del trabajo en equipo.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

| Problema | Contenidos | Estrategias | Medios | Evaluación | Ponente | Responsable | Tiempo |
|--|--|--|---|--|--------------------------|------------------------------------|------------|
| Bajo nivel de conocimientos y valoración de trabajo en equipo del personal | - Ubicación de trabajo en equipo en la pedagogía social. | - Motivación - Exposición del ponente - Organización y discusión | - Pizarra - Plumones - Diapositivas | - Heteroevaluación - Autoevaluación | - Docente - Docente | - Coordinador de equipo de trabajo | 8-9 a.m. |
| | - Conceptualización del trabajo en equipo | - Motivación - Trabajo en equipo - Debate - Argumentación | - Material - Bibliografías | - Heteroevaluación - Autoevaluación | - Psicólogo - Docente | - 1° integrante del grupo | 9-10 a.m. |
| | - Estructura de trabajo en equipo | - Motivación - Exposición - Debate - Argumentación | - Materiales - Bibliografía | - Heteroevaluación - Autoevaluación | - Docente | - 2° integrante del grupo | 10-11 a.m. |

| | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|--------------------------|---------------------------|--------------|
| | - Principios que orientan el trabajo en equipo. | - Motivación - Exposición - Trabajo en equipo - Docente | - Plumones - Material - Bibliografía alfabética | - Heteroevaluación - Autoevaluación | - Psicólogo - Docente | - 3° integrante del grupo | 11 – 12 a.m. |
| | - Características del trabajo en equipo | - Motivación - Exposición - Trabajo en equipo - Debate | - Diapositivas - Materiales - Bibliografía | - Heteroevaluación - Autoevaluación | - Docente | - Coordinador | 2-3 p.m. |
| | - Importancia del trabajado en equipo | - Motivación - Exposición - Debate | - Materiales - Bibliografía | - Heteroevaluación - Autoevaluación | - Docente | - 1° integrante del grupo | 3-4 p.m. |
| | - Técnicas de trabajo en equipo | - Motivación - Trabajo en equipo - Debate | - Diapositiva - Materiales - Bibliografía | - Heteroevaluación - Autoevaluación | - Psicóloga - Docente | - 2° Integrante del grupo | 4-5 p.m. |

| | | | | | | | |
|--|------------------------------------|--|----------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------|----------|
| | - Evaluación del trabajo en equipo | - Motivación - Exposición - Valoración | - Materiales - Gráficos | - Proceso - Salida | - Docente | - 3° y 4to integrante de grupo | 5-6 p.m. |
|--|------------------------------------|--|----------------------------|-----------------------|-----------|--------------------------------|----------|

COSTO ECONÓMICO DEL PLAN:

| | |
|-----------|--------|
| Bienes | S/. |
| Plumones | 15.00 |
| Papeles | 5.00 |
| Separatas | 150.00 |
| Libros | 150.00 |

Servicios:

| | |
|------------|--------------|
| Refrigerio | 100.00 |
| Copias | 20.00 |
| Honorarios | 200.00 |
| Pasajes | <u>50.00</u> |
| TOTAL | 690.00 |

FUENTES DE FINANCIAMIENTO:

- Recursos Propios de la I.E.
- Aporte de la APAFA.
- Municipalidad del Distrito

Este plan estratégico para el conocimiento del trabajo en equipo es un modelo o prototipo realizado por el grupo de trabajos encargados de velar por el desarrollo del personal (capacitación) donde los cinco miembros del equipo de trabajo, bajo la dirección de su coordinación, cumplen funciones que le corresponden dentro del equipo. En este sentido, el trabajo es compartido y cooperativo, donde se llama a la participación, relaciones interpersonales, debates. Es decir, es un trabajo social, considerado como lo más productivo.

- **PLAN DE ESTRATEGIAS N° 02**

DESARROLLO DE HABILIDADES SOCIALES

TEMA:

Conceptualización de relaciones sociales, simulación y dramatización.

RESPONSABLES:

Todos los integrantes del equipo de trabajo de práctica de valores éticos.

LUGAR DE EJECUCIÓN:

Ambiente de la I.E. 40175. Gran Libertador Simón Bolívar del distrito de José Luis Bustamante y Rivero.

DURACIÓN:

8 horas.

DESCRIPCIÓN:

Se dice que el hombre tiene tres dimensiones psicológicas: el pensar, actuar y sentir. Por esta razón hay que practicar el trabajo en las tres dimensiones no en forma unilateral. En este caso nos inclinamos por el desarrollo del aspecto socio- afectivo, las relaciones interpersonales y práctica de valores morales, teniendo en cuenta que todo no es conocimiento, sino que también el sentir (emociones, sentimientos, actitudes, etc.) es muy importante para el desarrollo y cambio de las personas. El presente plan estratégico de trabajo en equipo está dirigido a contribuir con el mejoramiento de la realidad del clima institucional donde todos los integrantes de equipo de trabajo en la temática de desarrollo y práctica de valores éticos estarán involucrados en la operacionalización, pensamiento y obtención de resultados.

El equipo de trabajo estará constituido por cinco participantes organizados para este fin donde cada cual deberá cumplir los roles que le corresponden y concretando en la práctica los principios que ellos han establecido. Para cual equipo de trabajo debe tener su coordinador elegido democráticamente. En este sentido, el equipo de trabajo es un grupo social estructural y funcional que ha decidido trabajar en equipo acerca de la temática de valores sociales, concretamente en el cómo desarrollar las habilidades sociales para las buenas relaciones interpersonales: la responsabilidad, la comprensión, ayuda mutua, empatía, autoestima, etc.

PROBLEMA:

Se observa el bajo nivel de desarrollo socio-afectivo y de relaciones interpersonales en el personal trabajador de la I.E. que se manifiesta en la ausencia de práctica de valores en las relaciones interpersonales.

OBJETIVO:

Fomentar el desarrollo socioafectivo y buenas relaciones interpersonales del colectivo educativo para contribuir en la optimización del clima institucional de la I.E.

METAS DE ATENCIÓN:

73 participantes.

CONTENIDOS:

- Relaciones interpersonales.
- Cultura organizacional.
- Responsabilidad.
- Comunicación.

- Solidaridad.
- Participación.
- Planificación.
- Liderazgo.
- Empatía.
- Autoestima.
- Solución de controversias.
- Motivación.
- Gestión de recursos materiales y financieros.
- Identidad institucional.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

| Problema | Contenidos | Estrategias | Medios | Evaluación | Ponente | Responsable | Tiempo |
|---|---|--|---|------------------|------------------------------------|-------------|-------------|
| Bajo nivel de desarrollo socio-afectivo y relaciones interpersonales de personal trabajadora de la I.E. | - Relaciones interpersonales y sin importancia en el clima institucional. Técnica como desarrollar. | - Definen el concepto de relaciones interpersonales. - Observan imágenes. - Definen clima institucional. | - Video - Diapositiva | - Autoevaluación | - Coordinador - 1er. Integrante | - Psicólogo | 8-8.30 a.m. |
| | - Desarrollo y aplicación de cultura organización en la I.E. | - Definen la cultura institucional. - Ejemplifican su aplicación | - Material - Bibliografía - Video | - Autoevaluación | - 1° integrante | - Docente | 8.30-9 a.m. |
| | - Concepción de la responsabi- | - Dramatizan la | - Demostraciones | - Autoevaluación | - 2° | - Psicólogo | 9-9.30 |

| | | | | | | | |
|--|--|---|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------|-----------------------|
| | lidad. Característi- cas y su importancia. | responsabilidad. - Argumentan su importancia | - Dramatizaciones | | integrante | | a.m. |
| | - Comunicación. Proceso. Competente y su importancia | - Argumentan la importancia de formación. - Observan el video - Leen materiales bibliográficos. | - Video - Folletos | - Autoevaluación | - 3° integrante | - Psicólogo | 9.30 – 10 a.m. |
| | - Definición de solidaridad. Su importancia y técnicas de su aprendizaje | - Definen en grupo - Argumentan simulacros - Dramatizaciones - Valoran | - Video - Separatas - Debate | - Coevaluación - Heteroevaluación | - 1° integrante | - Psicólogo | 10 – 10.30 a.m. |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---|------------------|-----------------|-----------|-----------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Participación el todo y las partes, importancia en trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> - Observan el video. - Dialogan - Realizan simulaciones. | <ul style="list-style-type: none"> - Video - Debate - Exposición | - Autoevaluación | - Coordinador | - Docente | 10.30 – 11 a.m. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Planificación. Elementos, Importancia en el trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> - Determinan componentes - Caracterizan - Elaboran planes | <ul style="list-style-type: none"> - Papelotes - Plumones | - Autoevaluación | - 2° Integrante | - Docente | 11- 11.30 a.m. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo. Tipos de importancia en clima organizacional | <ul style="list-style-type: none"> - Caracterizan al líder. - Dialogan sobre la importancia del líder. | <ul style="list-style-type: none"> - Video - Folletos | - Autoevaluación | - Coordinador | - Docente | 11.30 - 12 |

| | | | | | | | |
|--|--|---|--|------------------|-----------------|-------------|-------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Empatía de fines, su importancia en el clima institucional | <ul style="list-style-type: none"> - Definen el concepto de empatía. - Debate sobre la importancia de empatía. | <ul style="list-style-type: none"> - Video - Folletos - Papeles - Plumones | - Autoevaluación | - 3° Integrante | - Psicólogo | 2-2.30 p.m. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Autoestima. Importancia en el trabajo en equipo. | <ul style="list-style-type: none"> - Definen el concepto de autoestima. - Valoran su importancia - Realizan simulaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Folletos - Video | - Autoevaluación | - 1° Integrante | - Psicólogo | 2.30-3p.m. |
| | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es conflicto social, causa-efecto? Cómo | <ul style="list-style-type: none"> - Definen el concepto de conflicto. - Identificar las | <ul style="list-style-type: none"> - Video - Folletos - Plumones | - Autoevaluación | - Coordinador | - Psicólogo | 3-3.30 p.m. |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|------------------|-----------------|-----------|---------------|
| | solucionar? | causas. - Dramatización al conflicto social. | - Papeles | | | | |
| | - Motivación. Tipos de motivación. ¿Cómo motivar? | - Simular la motivación. - Argumentan su importancia. | - Video - Plumones - Papeles | - Autoevaluación | - 4° Integrante | - Docente | 3.30 – 4 p.m. |
| | - Gestión de recursos materiales y financieros. Ingresos y egresos. - Diagnóstico de estado actual de materiales. Infraestructura | - Elaboran fecha de inventario de bienes. - Elaboran fichas de evaluación de infraestructura. - Hacen cálculo de ingreso y egreso. - Elaboran | - Hojas - Plumones - Video | - Autoevaluación | - 2° Integrante | - Docente | 4.30-5 p.m. |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---------------------------|------------------|---------------|-------------|---------------|
| | física. | presupuesto. | | | | | |
| | - Identidad institucional. Su importancia | - Definen identidad institucional. - Argumentan su importancia. - Dramatizan | - Video - Separata | - Autoevaluación | - Coordinador | - Psicólogo | 5 – 5.30 p.m. |

COSTO ECONÓMICO DEL PLAN:

Ambiente de la I.E. 40175. Gran Libertador Simón Bolívar del distrito de José
Luis Bustamante y Rivero

| | |
|------------|---------------|
| Bienes | S/. |
| Plumones | 15.00 |
| Papeles | 5.00 |
| Separatas | 60.00 |
| Libros | 200.00 |
| Servicios | S/. |
| Refrigerio | 150.00 |
| Copias | 30.00 |
| Pasajes | 50.00 |
| Honorario | <u>300.00</u> |
| TOTAL | S/. 815.00 |

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

- Recursos propios de la I.E.
- Aporte de la APAFA
- Municipalidad

3.3. MODELO TEÓRICO.



CONCLUSIONES

- De la encuesta aplicada a los docentes para diagnosticar el clima institucional de la I.E. 40175 DEL GRAN LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR, DEL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO
- AREQUIPA, se demostró deterioro de las relaciones interpersonales en un nivel medio en cuanto a las dimensiones: liderazgo educativo, cultura organizacional, valores morales, identidad institucional, comunicación y relaciones interpersonales.
- El modelo teórico y la propuesta: Estrategias de trabajo en equipo se fundamentan en la Teoría Funcionalista de Administración, Teoría de la Complejidad y Teoría de la Clásica de la Administración de Henry Fayol.
- La propuesta: Estrategias de trabajo en equipo permitió mejorar el clima institucional en las dimensiones liderazgo educativo, cultura organizacional, valores morales, identidad institucional, comunicación y relaciones interpersonales, validándose así la hipótesis.

RECOMENDACIONES

- Investigar este tema, así como las propuestas alternativas que contribuyan a comprender y solucionar las limitaciones en cuanto al clima institucional, influenciado por la violencia social y crisis económica.
- Aplicar las estrategias de trabajo en equipo planteadas en esta tesis para mejorar el clima institucional en las dimensiones liderazgo educativo, cultura organizacional, valores morales, identidad institucional, comunicación y relaciones interpersonales.
- Capacitar permanentemente a los miembros de las instituciones educativas sobre liderazgo, cultura organizacional, valores morales, identidad institucional y relaciones interpersonales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso Tapia, J., & Caturla Fita, E. (1996). *La motivación en el aula*. Barcelona: PPC.
- Alvarez, & Sierra. (2001). *Metodología de investigación científica*. Bolivia: Quipus.
- Alvarez, C. (2002). *Lecciones de didáctica general*. Bogotá, Colombia: Magisterio.
- Ander-Egg, E. (1989). *Diccionario de trabajo social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Ander-Egg, E. (2007). *Trabajo en equipo*. México D.F.: Progreso.
- Bachelard, G. (2000). *La formación del espíritu científico*. México D.F.: Siglo XXI.
- Bunge, G. (2000). *La formación del espíritu científico*. México D.F.: Siglo XXI.
- Chiavenato, I. (2009). *Teoría de la administración*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Crisólogo, A. (1994). *Conceptos, métodos y modelos de integración científica*. Lima: Abedul.
- De Zubiría, J. (2002). *Modelos pedagógicos. Hacia una pedagogía dialogante*. Bogotá: Magisterio.
- Fayol, H. (1960). *Teoría de la administración moderna*. Barcelona: Ariel.
- Gonzales, E. (2001). *Necesidades y demandas para un cambio en educación*. Informe de Tesis.
- Guadarrama, P. (2009). *Dirección y asesoría de la investigación científica*. Bogotá: Magisterio.
- Marcelo, W., & Cojal, B. (2005). *Gestión Educativa*. Lambayeque: Fondo Editorial FACHSE.
- Marín. (2000).
- Ministerio de Educación. (2018). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: Minedu.
- Morin, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid: Gedisa.
- Morin, E. (1999). *Siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Bogotá.
- Morin, E. (2002). *Epistemología de la complejidad*. Bogotá.
- Popper. (1985). *Lógica de la Investigación científica*. México D.F.: Siglo XXI.
- Rodríguez, M. (1986). *Teoría y diseño de la investigación científica*. Lima: Atusparias.
- Rojas, R. (1996). *Proceso de Investigación Científica*. México D.F.: Trillas.
- Rojo. (1989). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial de la Universidad de la Habana.
- Rosental, M. (1946). *Diccionario filosófico*. Montevideo: Pueblos unidos.

- Sopena. (2000). *Diccionario Nuevo Rancés*. Barcelona: Editorial Ramon Sopena.
- Tobón, S. (2008). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, Diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.
- Toledo, Nuñez, & Rodríguez. (2011).
- Torres, B. (1992). *Orientaciones básicas de mitología de investigación científica*. Lima: San Marcos.

ANEXOS

ANEXO N°01

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO DIAZ GALLO
UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
HISTÓRICOS SOCIALES Y EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO SOBRE CLIMA INSTITUCIONAL

ESTIMADA PROFESOR(A):

Estamos realizando estudios para mejorar el clima institucional de nuestra institución educativa. Razón por el cual agradeceré mucho en contactar las preguntas con objetividad y veracidad marcando una sola alternativa. La encuesta en anónima:

1. Calidad de liderazgo directivo

- a) Buenos ☐
- b) Regular ☐
- c) Mala ☐

2. Práctica de cultura organizacional en la I.E.

- a) Si ☐
- b) No ☐
- c) A veces ☐

3. Calidad de comunicación en la comunidad educativa.

- a) Buena ☐
- b) Regular ☐
- c) Mala ☐

4. Frecuencia de participación del colectivo educativo en las tareas.

- a) Siempre ☐
- b) A veces ☐
- c) Nunca ☐

5. Frecuencia de participación del colectivo educativo en las tareas.

- a) Siempre ☐
- b) A veces ☐
- c) Nunca ☐

6. Calidad de relaciones interpersonales en la I.E.

- a) Siempre ☐
- b) A veces ☐
- c) Nunca ☐

7. Nivel de desarrollo de identidad institucional en el colectivo educativo.

- a) Alta ☐
- b) Media ☐
- c) Baja ☐

8. Frecuencia de participación del colectivo educativo en las tareas.

- a) Siempre ☐
- b) A veces ☐
- c) Nunca ☐

9. Existencia actual del conflicto en la I.E.

- a) Si ☐
- b) No ☐
- c) A veces ☐

10. Calidad de planificación educativa en la I.E.

- a) Buena ☐
- b) Regular ☐
- c) Mala ☐

11. Frecuencia de recompensas a los miembros destacados.

- a) Siempre ☐
- b) A veces ☐
- c) Nunca ☐

12. Estado actual de motivación del colectivo educativo.

- a) Siempre ☐
- b) A veces ☐
- c) Nunca ☐

13. Práctica de valores del colectivo educativo.

- a) Bueno ☐
- b) Regular ☐
- c) Malo ☐

14. Calidad de administración de recursos materiales y financieros.

- a) Bueno ☐
- b) Regular ☐
- c) Malo ☐

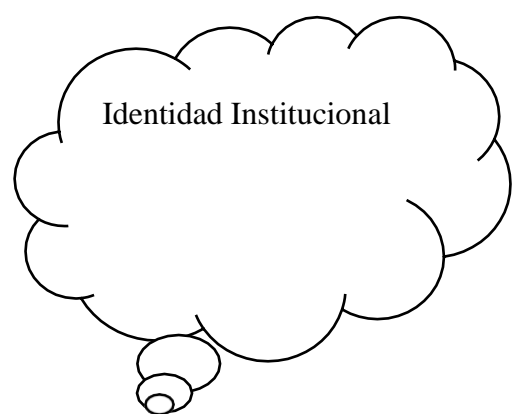
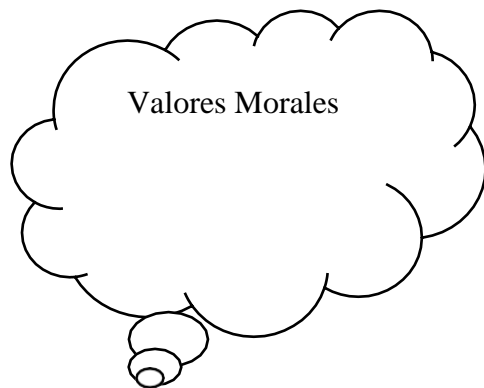
15. Calidad de evaluación ☐ del desempeño de personal.

- a) Bueno
- b) Regular ☐
- c) Malo ☐

GRAFICO N° 01

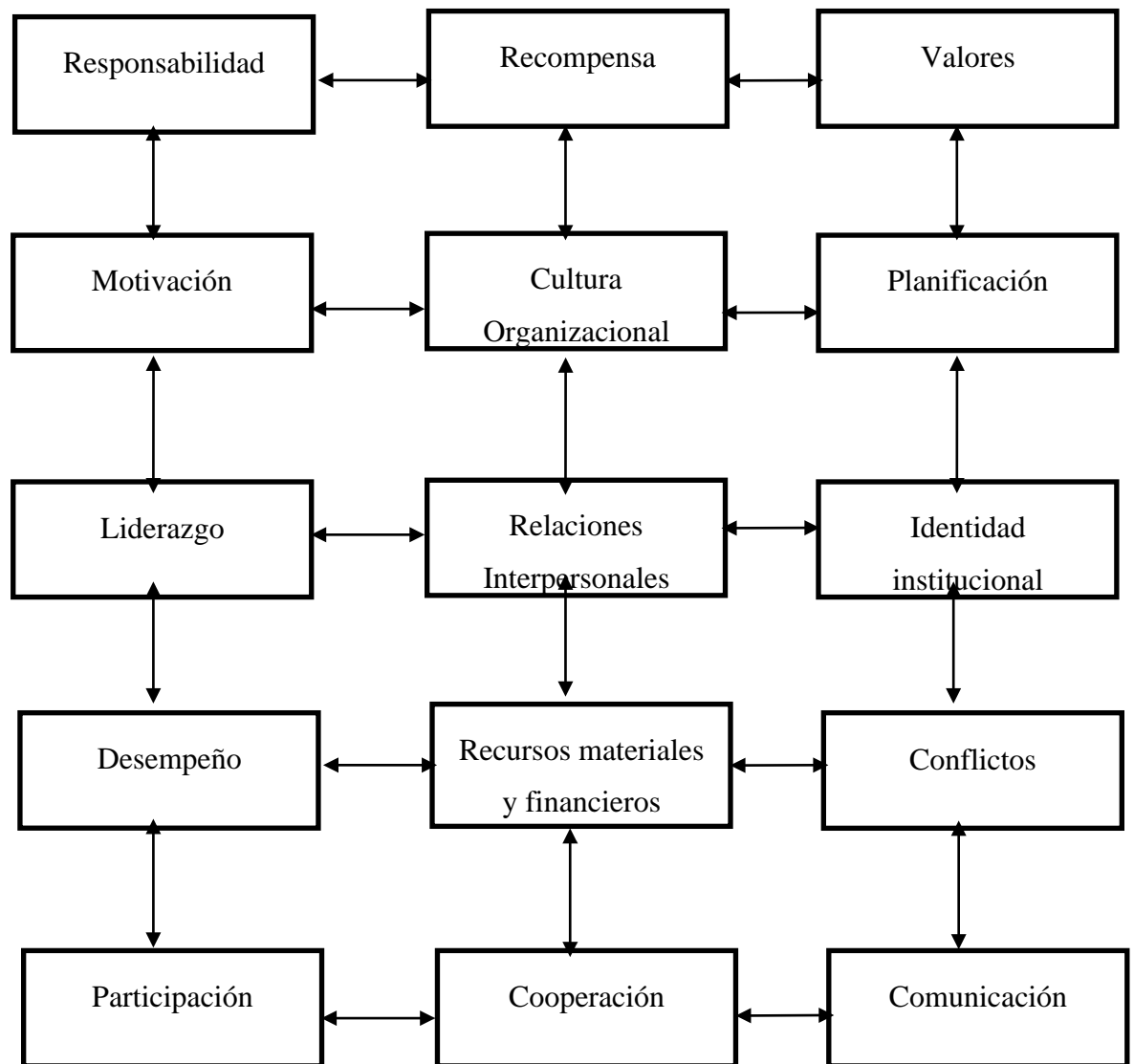
DIMENSIONES DEL CLIMA

INSTITUCIONAL



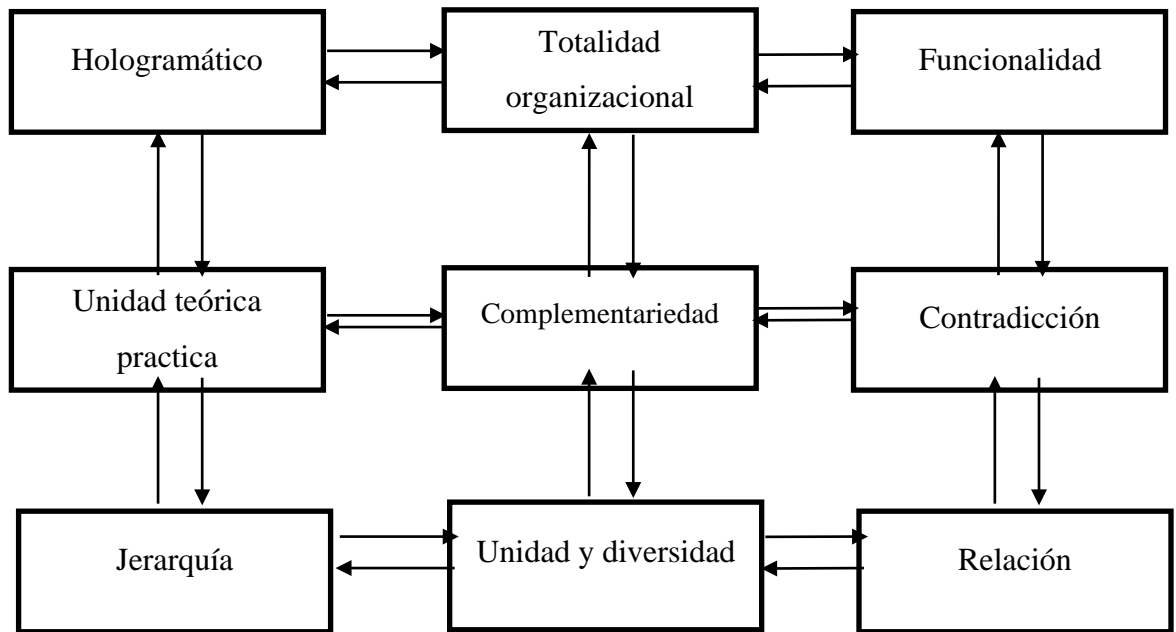
ANEXO N° 03

MAPA DE CONTENIDOS DEL CLIMA INSTITUCIONAL



Fuente: Elaboración propia.

MAPA DE PRINCIPIOS DEL MODELO TEÓRICO.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO N° 05: RECIBO DIGITAL



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

| | |
|------------------------------|--|
| Autor de la entrega: | Giovana Morales Cáceres |
| Título del ejercicio: | TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN |
| Título de la entrega: | Estrategias de trabajo en equipo pa... |
| Nombre del archivo: | TESIS_GIOVANA_MORALES_-_MI. |
| Tamaño del archivo: | 565.76K |
| Total páginas: | 95 |
| Total de palabras: | 17,079 |
| Total de caracteres: | 95,297 |
| Fecha de entrega: | 09-feb-2021 06:06p.m. (UTC-0500) |
| Identificador de la entrega: | 1505790372 |

| | | |
|--|---|--|
| | UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO UNIDAD DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN | |
| MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN | | |
| ESTRATEGIAS DE TRABAJO EN EQUIPO PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA I.E. 40175 DEL GRAN LIBERTADOR SIMÓN BOLÍVAR, DEL DISTRITO DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO - AREQUIPA | | |
| TESIS | | |
| PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN | | |
| PRESENTADO POR: BACH. GIOVANNA MARCIA MORALES CÁCERES | | |
| LAMBAYEQUE - PERÚ 2019 | | |

ANEXO N° 06: INFORME DE SIMILITUD DEL SOFTWARE TURNITIN

Estrategias de trabajo en equipo para mejorar el clima institucional

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 19% | 18% | 2% | 11% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet | 2% |
| 2 | Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante | 2% |
| 3 | repositorio.une.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 4 | elcomercio.pe Fuente de Internet | 1% |
| 5 | moam.info Fuente de Internet | 1% |
| 6 | docplayer.es Fuente de Internet | 1% |
| 7 | repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 8 | 1library.co Fuente de Internet | 1% |

| | | |
|----|--|------|
| 9 | Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante | <1 % |
| 10 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 11 | repositorio.ucm.edu.co:8080 Fuente de Internet | <1 % |
| 12 | www.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 13 | documentop.com Fuente de Internet | <1 % |
| 14 | odiseo.com.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 15 | diccionariodetrabajosocialcolombia.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 16 | es.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | www.clubensayos.com Fuente de Internet | <1 % |
| 18 | Submitted to Universidad Catolica de Oriente Trabajo del estudiante | <1 % |
| 19 | www.cedar.cu Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 20 | tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 21 | qdoc.tips Fuente de Internet | <1 % |
| 22 | issuu.com Fuente de Internet | <1 % |
| 23 | idoc.pub Fuente de Internet | <1 % |
| 24 | www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | www.buenosapuntos.com Fuente de Internet | <1 % |
| 26 | www.repositorio.usac.edu.gt Fuente de Internet | <1 % |
| 27 | archive.org Fuente de Internet | <1 % |
| 28 | repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 29 | dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 30 | myslide.es Fuente de Internet | <1 % |
| 31 | pt.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| | | <1 % |
| 32 | Submitted to Brigham Young University Trabajo del estudiante | <1 % |
| 33 | Submitted to Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzman y Valle Trabajo del estudiante | <1 % |
| 34 | magedu3larico.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 35 | mavadiana.wordpress.com Fuente de Internet | <1 % |
| 36 | Submitted to Universidad Del Magdalena Trabajo del estudiante | <1 % |
| 37 | www.rcc-es.com Fuente de Internet | <1 % |
| 38 | Submitted to Universidad San Francisco de Quito Trabajo del estudiante | <1 % |
| 39 | www.coursehero.com Fuente de Internet | <1 % |
| 40 | estefanyasuarez18.wixsite.com Fuente de Internet | <1 % |
| 41 | remca.umet.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 42 | www.buenastareas.com Fuente de Internet | <1 % |
| 43 | bibliografiadocente.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 44 | doaj.org Fuente de Internet | <1 % |
| 45 | Submitted to Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador Trabajo del estudiante | <1 % |
| 46 | sedici.unlp.edu.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 47 | americanster.com Fuente de Internet | <1 % |
| 48 | docs.com Fuente de Internet | <1 % |
| 49 | core.ac.uk Fuente de Internet | <1 % |
| 50 | fajardo.inter.edu Fuente de Internet | <1 % |
| 51 | Submitted to Universidad Internacional de la Rioja Trabajo del estudiante | <1 % |
| 52 | adrianaeducafisica.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 53 | repositorio.uncp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 54 | tomasinos.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 55 | rabida.uhu.es Fuente de Internet | <1 % |
| 56 | purastareas.com Fuente de Internet | <1 % |
| 57 | Submitted to Universidad de San Buenaventura Trabajo del estudiante | <1 % |
| 58 | revistas.ustabuca.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 59 | www.llamadaweb.org Fuente de Internet | <1 % |
| 60 | secuestraralossaurom.blogspot.com Fuente de Internet | <1 % |
| 61 | prosac1.dsi.uanl.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 62 | repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 63 | www.plataformavoluntariado.org Fuente de Internet | <1 % |
| 64 | repositorio.unj.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 65 | arte10.com Fuente de Internet | <1 % |
| 66 | comunidad.udistrital.edu.co Fuente de Internet | <1 % |
| 67 | LEONARDO ANDRES SIERRA VARELA. "EVALUACIÓN MULTICRITERIO DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL PARA EL DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS.", Universitat Politecnica de Valencia, 2017 Publicación | <1 % |
| 68 | www.michoacan.gob.mx Fuente de Internet | <1 % |
| 69 | www2.uiah.fi Fuente de Internet | <1 % |
| 70 | bvs.sld.cu Fuente de Internet | <1 % |
| 71 | repositorio.escuelafolklore.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 72 | www.saum.uvigo.es Fuente de Internet | <1 % |
| 73 | af.b-ok.cc Fuente de Internet | <1 % |
| 74 | eureka.ya.com Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|---|------|
| 75 | tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 76 | worldwidescience.org Fuente de Internet | <1 % |
| 77 | www.rieoei.org Fuente de Internet | <1 % |
| 78 | cab.cnea.gov.ar Fuente de Internet | <1 % |
| 79 | repositorio.udh.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 80 | pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet | <1 % |
| 81 | ecuador.indymedia.org Fuente de Internet | <1 % |
| 82 | www.caritas-sevilla.org Fuente de Internet | <1 % |
| 83 | www.avizora.com Fuente de Internet | <1 % |
| 84 | dspace.unl.edu.ec Fuente de Internet | <1 % |
| 85 | www.sextocontinente.org Fuente de Internet | <1 % |
| 86 | repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | |
|----|--|------|
| 87 | repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |
| 88 | id.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 89 | es.scribd.com Fuente de Internet | <1 % |
| 90 | www.slideshare.net Fuente de Internet | <1 % |
| 91 | repository.usta.edu.co Fuente de Internet | <1 % |



Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Apagado

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
Asesora
DNI: 16700997