

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**PRORAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON**  
**MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**



**TESIS**

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

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

Investigadora: **Bach. Rosa Maria Philco Moscoso**

Asesor: **M.Sc. Juan Diego Dávila Cisneros**

Lambayeque – Perú  
2015

**Plan de estrategias de trabajo en valores para contribuir al buen clima institucional entre directivos y docentes de la I.E. “Inmaculada concepción” del distrito de José Luis Bustamante y Rivero. Arequipa**

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

  
Rosa María Philco Moscoso  
**AUTORA**

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

**Aprobado por:**

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

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

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

Acta de sustentación



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Nº 000167



Siendo las 10:00 horas del día 12 de diciembre del año dos mil quince, 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 Nº 3602-2015-UP-D-FACHSE de fecha 01-10-15 conformado por:

- Dra. Doris Nancy Díaz Valleys PRESIDENTE(A)
- Dr. Percy Carlos Morante Gamarra SECRETARIO(A)
- Dra. Laura Isabel Altamirano Delgado VOCAL
- MSc. Juan Diego Davila Cisneros ASESOR(A)



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Plan de estrategias de trabajo en valores para contribuir al buen clima institucional entre directivos y docentes de la I.E. 'Inmaculada Concepción' del Distrito de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa

presentado por (el)(la)(los)(las) tesista(s) Rosa Maria Philco Moscoso

sustentación que es autorizada mediante Resolución Nº 4391-2015-UP-D-FACHSE

de fecha 04 de diciembre de 2015

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por (el) (la) (los)(las) sustentante(s), quien(es) obtuvo (obtuvieron) 62 puntos que equivale al calificativo de aprobado con mención de REGULAR

En consecuencia (el) (la) (los)(las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestría en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 10:55 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature] PRESIDENTE

[Signature] SECRETARIO

[Signature] VOCAL

[Signature] ASESOR

Observaciones:

## **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Yo **M.Sc. Dávila Cisneros Juan Diego**.....usuario revisor de Tesis   
Trabajo de Suficiencia Profesional  y/o Trabajo Académico

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

Cuyo autor (es) son: **Philco Moscoso Rosa Maria** ; con DNI N° **29431375** , declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud **20%**, verificables en el Resumen del Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito (a) analizó reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque; 07 de marzo del 2026

  
\_\_\_\_\_  
**Mg. Sc Juan Diego Dávila Cisneros**  
**DNI:16618463**  
**ASESOR**

Adjunta:

*Resumen de Reporte automatizado de similitudes*

*Recibo digital*

Plan de estrategias de trabajo en valores para contribuir al buen clima institucional entre directivos y docentes de la I.E. "Inmaculada concepción" del distrito de José Luis Bustamante y Rivero" Arequipa 2015

INFORME DE ORIGINALIDAD

**20%**

INDICE DE SIMILITUD

**18%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**4%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>8%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.unprg.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>7%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.unh.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>ogpl.unmsm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>conosce.osce.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>qdoc.tips</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

  
 Mg. Sc Juan Diego Dávila Cisneros  
 DNI:16618463  
 ASESOR

9	Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Trabajo del estudiante	<1%
10	vdocuments.site Fuente de Internet	<1%
11	apps.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	"Inter-American Yearbook on Human Rights / Anuario Interamericano de Derechos Humanos, Volume 14 (1998)", Brill, 2001 Publicación	<1%
13	eprints.ucm.es Fuente de Internet	<1%
14	irgu.unigoa.ac.in Fuente de Internet	<1%
15	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	<1%
16	www.uesiglo21.edu.ar Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

&lt; 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Mg. Sc Juan Diego Dávila Cisneros  
DNI:16618463  
ASESOR



## 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: Philco Moscoso Rosa Maria  
Título del ejercicio: Tesis 4  
Título de la entrega: TESIS FINAL-Philco\_Moscoso\_Rosa\_María 2026.docx  
Nombre del archivo: TESIS\_FINAL-Philco\_Moscoso\_Rosa\_María\_2026.docx  
Tamaño del archivo: 909.62K  
Total páginas: 95  
Total de palabras: 15,129  
Total de caracteres: 86,947  
Fecha de entrega: 07-mar-2026 09:29p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entrega: 2851787843



Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

  
Mg. Sc Juan Diego Dávila Cisneros  
DNI:16618463  
ASESOR

## DEDICATORIA

A mi Dios, mis queridos padres .

A mis hijos Lucerito y Leonardo.

Por su apoyo, amor y comprensión en la culminación

de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” que a través de la Unidad de post grado de la Facultad de Ciencias histórico Sociales me ha dado la oportunidad para poder desarrollar mi formación académica científica. Así mismo mi agradecimiento a todos los docentes del programa por sus sabias enseñanzas durante el periodo de estudios de post grado. Al Padre Ricardo Calcina por su paciencia, comprensión y ánimo con sus sabias palabras que dio luz a mi camino para no declinar.

## Índice

Acta de sustentación.....	iii
Constancia de verificación de originalidad.....	iv
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>vii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice .....</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xii</b>
<b>I.    DISEÑO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1. Antecedentes .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. Bases teóricas .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Bases conceptuales.....</b>	<b>23</b>
<b>II.   DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Diseño de investigacion .....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Tipo de investigación .....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Población.....</b>	<b>29</b>
<b>2.4 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Msteriales de Recolección de Datos.....</b>	<b>29</b>
<b>III.  RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>IV.  DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
<b>V.    PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>47</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## RESUMEN

Este trabajo de tesis titulado Plan de Estrategias de trabajo en valores para contribuir al buen clima Institucional entre directivos y docentes de la I.E. Inmaculada Concepción del distrito de José Luis Bustamante y Rivero- Arequipa 2015, tiene como objetivo general es: diseñar y proponer un plan de estrategias de trabajo en valores, para contribuir al buen clima institucional en la I.E. Inmaculada Concepción, respuesta al problema de desestabilización del clima institucional, protagonizado entre directivos y docentes.

Finalmente, este trabajo básicamente se caracteriza por su enfoque interdisciplinar, sistémico y complejo; de allí que la metodología haya permitido el uso de métodos teóricos y empíricos, y de allí que sea considerado de tipo crítico-propositivo.

**Palabras clave:** Estrategia, Plan, Valores, Propuesta, Clima Institucional, Directivos.

## **ABSTRACT**

This thesis, entitled Plan for Strategies to Promote Values and Contribute to a Positive Institutional Climate among Administrators and Teachers at the Inmaculada Concepción School in the José Luis Bustamante y Rivero District, Arequipa, 2015, has the following overall objective: to design and propose a plan for strategies to promote values and contribute to a positive institutional climate at the Inmaculada Concepción School. Inmaculada Concepción, in response to the problem of institutional climate destabilization between administrators and teachers.

Finally, this work is basically characterized by its interdisciplinary, systemic, and complex approach; hence, the methodology has allowed the use of theoretical and empirical methods, and hence it is considered critical-propositional.

**Keywords:** Strategy, Plan, Values, Proposal, Institutional Climate, Managers.

## INTRODUCCIÓN

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

La sociedad contemporánea, denominada “sociedad de conocimiento” (Druckker, P.1997); “sociedad de redes” (Castells 1998) entre otras denominaciones, cuando en realidad seguimos viviendo en el sistema capitalista en crisis global que se particulariza en la iniquidad de la posición de la riqueza, la corrupción generalizada, la violación de derechos humanos, el incremento de las migraciones básicamente de los países subdesarrollados a los países capitalistas la carrera armamentista acudiendo a las guerras injustas como medida de solución, la contaminación ambiental por el uso y abuso de la tecnología, la depredación discriminada e irracional de los recursos naturales no renovables, haciendo caso omiso al principio de desarrollo sostenido, el narcotráfico, el

desempleo, la prostitución, la delincuencia en todas las modalidades el terrorismo blanco y de grupos inadaptados entre otras manifestaciones de la crisis global del sistema económico, político-cultural imperante en este contexto crece la crisis de valores éticos o morales como la justicia, paz, libertad, tolerancia, responsabilidad, amor, respeto, solidaridad, identidad etc. Todo esto a raíz de la crisis general que atraviesa la estructura del orden establecido. En esta situación ni la familia ni la escuela está en condiciones de formar adecuadamente en los valores éticos a niños, jóvenes, ni tampoco modificarlos. En este sentido las Instituciones educativas de todos los niveles están influenciados casi determinados por la sociedad que se encuentra en crisis de valores. En este caso en nuestro país, región y la I.E. donde se desarrolla la investigación se evidencia el malestar social entre los directivos y docentes, incluso en padres de familia, lo cual perjudica el desarrollo efectivo de la Institución. Por otro lado este hecho repercute en la formación de los estudiantes.

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

- Diseñar el Modelo Teórico fundado, como aporte de la investigación.

- Proponer un modelo de plan de estrategias en valores morales para armonizar las convivencias en el colectivo educativo de tal forma contribuir al buen clima institucional.

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

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

El aporte teórico está condensado en un modelo de plan de estrategias en el trabajo de valores fundado en las teorías científicas mencionadas más arriba. El aporte teórico es todo un corpus estructural-funcional, coherente y consistente de carácter resolutivo y contributivo en la solución del problema y por ende en la transformación del objeto. Teniendo en cuenta que una investigación que no tenga originalidad y aporte sencillamente es injustificada. En este sentido nuestro aporte Teórico - metodológico está dado en el modelo teórico (Plan de Estrategias) y la propuesta de solución. Así mismo el presente trabajo es de significación práctica precisamente es el resultado de la vinculación

estrecha entre la teoría y la práctica. Razón por el cual, su aplicabilidad práctica es necesaria en escenarios socio-educativo similares para lo cual estas estrategias metodológicas para su concreción que no es otra cosa que la inserción a la Práctica social transformadora y desarrolladora.

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

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

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

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

El primer capítulo, que se evidencia el contexto teórico, entrelazando al problema estudiado. Y su base teórica.

En el segundo capítulo se presenta la metodología empleada en relación a la investigación.

En el tercer capítulo, se detalla el análisis de resultados, en el cuarto capítulo, se

hace referencia a la discusión de resultados, quinto capítulo, se presenta la propuesta de intervención.

Y para finalizar presentamos las conclusiones, las recomendaciones; las referencias bibliográficas y por consiguiente los anexos.

## I. DISEÑO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

#### Antecedentes locales

García (2021) a través de su estudio “Estrategias para la mejora del clima organizacional en la I.E.P.M. Colegio Militar Elías Aguirre, 2020” que fue dirigido a 110 colaboradores de la institución, 38 docentes, 38 administrativos y 34 militares. Así mismo García plantea distintas soluciones para optimizar el clima organizacional de la I.E.P.M Colegio Militar Elías Aguirre, para esto se aplicó un instrumento que enfoca 5 dimensiones para lograr el clima organizacional: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Zeña (2022), se propuso medir el grado de calidad educativa y como esta se ve influenciada por el clima institucional en I.E.P.M. particular en Lambayeque. Reveló deficiencias en el clima institucional y la calidad educativa debido a la falta de comunicación, trabajo en equipo y participación en la gestión escolar. Estas debilidades impactan negativamente en la calidad educativa, asimismo, afirma que cuando existe un propósito común bien estructurado, ello ayuda en la calidad académica, puesto que de este modo no serán individualistas y buscar todos los mismos objetivos como resultado de la unión y un clima institucional de calidad (p.33).

#### Antecedentes internacionales

Smith, A. (2022). Denota en su investigación "La influencia de las estrategias motivacionales en el clima laboral de los empleados en empresas de

tecnología" University of California, Berkeley., donde analiza cómo las estrategias motivacionales, tales como programas de bienestar, liderazgo participativo y desarrollo profesional, influyen en el clima laboral de empresas tecnológicas en Silicon Valley, concluyendo que estas estrategias tienen impacto directo en la satisfacción y compromiso de los empleados lo cual determina un mejor clima laboral. Kim, S. (2023). En la tesis: La motivación en el lugar de trabajo y sus efectos en el clima organizacional en el sector de servicios, University of Melbourne., explica el impacto de las estrategias motivacionales, como la autonomía en el trabajo y el reconocimiento, en el clima organizacional de empresas, lo que genera un impacto positivo, los resultados determinan que la implementación de estas estrategias puede mejorar notablemente el ambiente laboral y la productividad. Martinez, Patricia. (2022). En su tesis "El papel de los programas de motivación en la configuración del clima organizacional en las instituciones educativas University of Toronto, examina y sintetiza el impacto de los programas de motivación en el clima organizacional de instituciones educativas en Canadá. Los hallazgos determinan que los programas de desarrollo profesional y las políticas de reconocimiento son fundamentales para crear un ambiente laboral positivo

## **1.2.Bases teóricas**

### **Teoría democrática en la formación de valores**

Lawrence Kohlberg. El autor postula por una escuela democrática para la formación de valores, la cual estaba diseñada para ejercer una auténtica democracia, donde la autonomía es sinónimo de la democracia, en propias palabras de Kohlberg (1990) “que solo es posible que la autonomía surja en un ambiente democrático y

participativo. Así, contribuye un asunto educativo fundamental que todas las decisiones surjan del acuerdo colegiado que el respeto y la autoridad resulten bilaterales no producto de jerarquías verticales”. En este sentido de fundamento de la escuela para la democracia de Kohlberg tiene que ser casi exclusivamente de las decisiones que emanan del colectivo educativo, y nunca de disposiciones individuales arbitrarias de algún subgrupo de poder de la escuela. En este caso la escuela para la democracia, y autonomía es una propuesta nueva para fomentar la cultura de valores morales, que se encuentran en crisis, por el mal uso de tecnología y otros aspectos condicionantes. En este sentido la teoría de escuela para la democracia, prioriza la autonomía individual y colectivo, la oposición del radical autoritarismo de los directivos en la I.E. que genera respuestas contradictorias del colectivo pedagógico, constituyendo en grupos beligerantes que empobrece el clima institucional. Por eso toda decisión y práctica debe salir de acuerdos consensuados de todos los participantes. En este sentido, los conceptos básicos de esta teoría, es la democracia, autonomía, participación, colectivo en la construcción de valores en una I.E. para evitar la disfunción de la misma. Lo cual no anula la discusión argumentativa y constructiva que fortalece a la institución educativa.

### **Teoría funcionalista administrativa**

Malinowsky. Este autor fue quien dio el inicio de esta teoría posteriormente fue enriquecido por otras teorías de sociología y antropología. Según el funcionalista Chinoy, E. (1974) “la sociedad es una totalidad de partes interdependientes (que funciona armónicamente). Como estructura compleja de grupo e individuos, se mantiene unida por una maraña de relaciones sociales. Es un

sistema de instituciones relacionadas entre sí, y que relacionan recíprocamente. Puede considerarse como un todo que funciona o un sistema que opera, y que los distintos componente de la sociedad constantemente actúan y se relacionan entre sí, adaptándose para sí mismos o preparándose de distintas maneras para los cambios o procesos que se producen en otros segmentos de la sociedad”. Históricamente la tradición funcionalista se sustenta en la filosofía positivista, “que se ocupan primordialmente del orden, el equilibrio, la armonía, la integración, en una palabra, del consenso derivado de principios generales preestablecidos”. (Sander, B. 2005). En este sentido la teoría funcionalista en materia de administración de materia educativa su objetivo central es el logro de orden y del progreso socioeducativo, la integración y cohesión, donde cada integrante del sistema educativo cumple una determinada función, si no es así, entonces se produce la anomalía y disfunción institucional, se pierde la integración adecuada.

Como afirma Ander-Egg, E. (1987). “Dentro de un sistema cada una de las partes desarrolla unas funciones concretas en base funcionales, cuyo fin es la perpetuación del sistema y la integración de sus partes e instituciones en el mismo”. A partir de esta teoría considera a la I.E. como una totalidad funcional, donde los elementos que conforman dicha totalidad están en estudio relación e interacción, que cada componente cumple una determinada función contribuyendo la integración y armonía institucional y evitar la desarmonía del clima institucional. De esta teoría tomamos los conceptos totalidad, interrelación, función, disfunción equilibrio y armonía. Estos conceptos fueron herramientas en la construcción del modelo teórico en la propuesta educativa.

### **La teoría de administración dialógica.**

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

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

En la concepción de la perspectiva dialógica (o dialogo, del griego dialógicos, relativo a dialogo, discusión, conversación). Se sustenta en la actualidad en la teoría crítica y en la administración crítica, cuya tesis central es la transformación institucional emancipadora. Aplicando este principio es posible la transformación del estado actual de clima institucional del colegio Inmaculada Concepción, convirtiéndolo en un ambiente social desarrolladora, que contribuye la óptima formación integral de los estudiantes. Teniendo en cuenta que una gestión educativa dialógica es un medio apropiado para el funcionamiento óptimo de los

actores educativos al interior de la institución e integración positiva con el medio externo.

### **La teoría de la modificabilidad cognitiva estructural**

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

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

el sujeto tiene deterioro orgánico –mental crónico irremediable.

Los hombres disociadores, escisionistas, violentistas entre otras anomalías, son malas conductas adquiridas en el contexto socio – cultural

– económico donde le ha tocado vivir, y no ha tenido un mediador (docente) cultural apropiado. Porque los hombres aprenden mucho de sus mediadores y no tanto es genético. En términos porcentuales el 95% de cultura o comportamiento es adquirida y el solo el 5 % es genético o hereditario. Como ya se dijo en páginas anteriores postulamos con un enfoque multiteoría y metodológico. En este sentido ninguna de estas teorías es autosuficiente porque son interdependientes y complementarias, que haya ciertas circunstancias se han enfatizado en cualquiera de ellos. Por ejemplo en la teoría de la modificabilidad, sin dejar de lado a las demás teorías. A sabiendas que toda investigación parte y termina en la teoría. (Sierna, R. 1990).

### **1.3.Bases conceptuales**

#### **¿Qué es un plan?**

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

El plan es un corpus estructural dimensionado en aspecto espacial, referido al uso escenario donde se va aplicar: aspecto institucional, referido a la I.E., donde se aplicara el plan elaborado, y el aspecto temporal, referido a la duración del plan. Por una lado un plan tiene fundamento conceptual y postulados propios, las causas

y los motivos el porqué es elaborado y aplicado, asimismo está el fin o propósito del plan ósea que se quiere lograr o las metas previstas y por otro lado esta los métodos o estrategias de cómo operativizar el plan, los medios que se va utilizar, el cronograma y los recursos económicos, a utilizarse entre otros componentes del plan.

### **¿Qué se entiende por el plan de estrategias de trabajo en valores?**

El concepto de estrategia implica concepción asumida para alcanzar un fin preestablecido. Y según el Ministerio de Educación (2000): “la estrategia es el modo de obtener lo que se busca. De este modo establece que recursos y actividades son necesarios para lograr exactamente el resultado establecido. Es la formación en que los recursos deben utilizarse para maximizar las posibilidades de obtener determinado resultados, determinación de métodos y objetivos básicos de una institución y empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y recursos para conseguir lo propuesto”. Seguir esta definición la estrategia es una serie de actividades y procedimientos con el propósito de lograr lo previsto con antelación. Pero para obtener los resultados o producto del plan aplicado requiere necesariamente un conjunto de medios y recursos naturales, humanos, financieros y conceptuales, y además, requiere la determinación o delimitación de escenarios donde se va llevar a cabo un plan, y además determinar el tiempo de duración de la aplicación del plan. En este sentido el plan de estrategias, es una herramienta técnica de gestión de planificación estratégica para lograr los resultados deseados, en este caso mejorar la calidad del clima institucional. Esto significa el uso de multiestrategias, teniendo en cuenta que ninguna estrategia es tan poderosa precisamente va asociada a otras estrategias metodológicas de un plan, precisamente para hacer (estrategias) es necesario conocer (conocimiento) y a su

vez el hacer contribuye al desarrollo de conocer.

### **Clima institucional**

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

Se trata básicamente de un ambiente, organización social, es un proceso de interacciones constituye una característica propia de la institución como un estilo o sello definitorio del colectivo institucional. En este sentido el clima institucional es toda organización que tienen propiedades o características que posee una organización social de la I.E. Sin embargo a esto se denomina clima organizacional. El sentimiento psicológico refleja en el funcionamiento interno de la I.E., que puede ser un ambiente de confianza o temor. En el aspecto social es la característica singular de relaciones e interacciones al interior de subgrupos o micro grupos. En este sentido, “el clima institucional, es el conjunto de características permanentes que describe e influye en el comportamiento de las personas que las forman” (Herrera, J. y Ballena de la Cruz, A. 2014). Por otro lado, el clima Institucional se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos, valores éticos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en

su consideración del clima laboral de su empresa.

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

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

**Las relaciones interpersonales**, constituye nexos y vinculaciones sociales, sobre las cuales se constituye relaciones interpersonales propiamente dichas entre los miembros de la comunidad educativa que es el eje, marco social del sistema educativo. La organización socioeducativa es un tejido complejo conformado entre los agentes o miembros de la I.E. que se vinculan a través de la comunicación y por las diversas tareas y actividades que realizan al interior de la escuela, así como los directivos realizan tareas específicas de gestión educativa en diferentes dimensiones como: las actividades institucionales, administrativas, supervisiones, monitores y actividades con los padres de familia. Por otro lado los docentes realizan básicamente tareas pedagógicas, didácticas y programaciones curriculares, y diversas formas de desempeño profesional en el aula. Las relaciones interpersonales mediante las interacciones funcionales y comunicacionales no siempre son óptimas porque son obstaculizadas por diferentes factores como: El autoritarismo (imposición de la propia opinión sin argumentos y la intolerancia y desprecio de otras opiniones). Esto ocurre muchas veces en los directivos.

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

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

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

De esta definición podemos afirmar que la cultura organizacional de una I.E. es el

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

## **II. DISEÑO METODOLOGICO**

### **2.1 Diseño de investigacion**

Cuenta con un diseño no experimental tiene por fin supremo de producir conocimiento científico. En este caso muestra a parte está dado por el modelo teórico que más adelante proponemos.

### **2.2 Tipo de investigación**

La investigación de tipo descriptiva-propositiva diagnostica y caracteriza una realidad actual (fase descriptiva) para luego formular soluciones, estrategias o modelos teóricos (fase propositiva) que resuelvan necesidades o problemas específicos.

La investigación está centrada a la situación real o actual del objeto – problema, que está ubicado en la I.E. Inmaculada Concepción localizada en el distrito de J.L. B. y Rivero de la ciudad de Arequipa.

### **2.3 Población**

La población o unidades de análisis está considerado todos los directivos y el colectivo pedagógico en términos cuantitativo son 58 sujetos a análisis e interpretación. Este estudio está fundado en las teorías científicas: el humanismo social, el funcionalismo, el sistema, el dialogo, y su pedagogía de valores.

### **2.4 Técnicas, Instrumentos, Equipos y Msteriales de Recolección de Datos**

El enfoque investigativo es de carácter interdisciplinario e intercalado, quiere decir hemos utilizado varias disciplina y métodos científicos. Sabiendo que ninguna disciplina y método son autosuficientes y requiere ayuda de los demás. Como Salcedo (citado por Gómez y otros; 2005) afirma: “no existe un solo método, ni siquiera un método mejor que otro, lo que existe es un problema que requiere ser resuelto y para lo cual hay que utilizar diversas herramientas de diversas disciplinas, que todo problema es complejo,

y aún más simple a la vista”; razón por el cual en este trabajo se ha empleado tanto los métodos técnicos como los empíricos.

Los métodos, análisis y síntesis se han utilizado en todo proceso y resultado de la investigación. El análisis metodológico nos facilitó descomponer en todas sus partes o componentes del problema (clima institucional), luego integrarlos (recomposición del objeto). Estos métodos de la práctica se complementan porque son interdependientes, porque su autonomía es relativa. También se ha empleado en todo el trabajo los métodos inductivos y deductivos. El primero nos permitió partir de lo específico hacia lo general, y el deductivo es lo contrario, es de lo general a lo particular. Ambos métodos se complementan porque cualquiera de ellos es insuficiente en el abordaje apropiado del problema de la investigación.

Los métodos abstracción y concreción fue utilizado en todo el proceso indicativo. Teniendo que la abstracción e un proceso mental básicamente que da lugar a la separación del aspecto esencial o nexos internos del objeto de investigación. En buena cuenta es la capacidad de investigación, de poder separar lo esencial de los accesorios del objeto de estudio, y la concreción es la integración o totalidad del objeto en el proceso metodológico secunda los procedimientos analíticos y sintéticos. Por, ejemplo la contradicción entre el estado real o actual del fenómeno por el estado ideal del mismo. En otros términos lo conocido con lo desconocido; lo realizado con lo que falta por realizar. La contradicción dialéctica como método significa la interacción entre todos los elementos del objeto. Como dice Engels, F. (citado por Rosental, 1990): “la interacción es causa final de todo lo existente más allá del cual no puede haber nada”. En este sentido la integración contradictoria es la categoría concepto principal del método dialectico.

### III. RESULTADOS

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

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

**TABLA N° 01 LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

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

Fuente: Encuesta aplicada al colectivo educativo el 12/11/2015, por Rosa María Philco Moscoso. Los datos que aparece en esta tabla nos da cuenta que el 79% dicen que el Liderazgo de los Directivos es regular, el 20% dice que es buena, y el 1% dice que es mala.

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

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

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

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

TABLA N° 02

**CALIDAD DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

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

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

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

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

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

TABLA N° 03

**RELACIONES ENTRE DIRECTIVOS Y DOCENTES**

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

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

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

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

TABLA N° 04

## CALIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DOCENTES

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

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

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

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

TABLA N° 05

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

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

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

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

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

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

TABLA N° 06

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

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

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

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

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

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

TABLA N° 07

## AUTOEVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL COLECTIVO EDUCATIVO

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

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

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

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

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

TABLA N° 08

## PARTICIPACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL COLECTIVO EDUCATIVO

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

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

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

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

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

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

TABLA N° 09

## CONTROL EDUCATIVO INTERNO

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

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

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

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

TABLA N° 10

**IDENTIDAD PROFESIONAL DEL COLECTIVO EDUCATIVO**

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

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

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

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

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

TABLA N° 11

## IDENTIDAD INSTITUCIONAL DEL COLECTIVO EDUCATIVO

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

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

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

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

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

**TABLA N<sup>a</sup> 12****CONOCIMIENTO TEORICO- CONCEPTUAL DE VALORES**

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

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

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

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

TABLA N<sup>a</sup> 13

## NIVEL DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

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

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

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

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

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

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La importancia de un entorno laboral saludable en el sector educativo, fundamentada en el papel crucial de las interacciones humanas de calidad entre el personal directivo, docente y

El papel administrativo en la operación y expansión efectiva de una institución educativa se vuelve cada vez más claro a nivel global. Por esta razón, el objetivo de esta investigación fue verificar si el programa Estrategias Motivacionales efectúa alguna mejora en el clima laboral de la Institución Educativa Federico Villarreal de Chiclayo.

En este sentido, en relación con los datos descriptivos, se observa en la tabla 9 que la variable clima laboral mostró una diferencia entre el pre y el post test, encontrándose en un inicio un clima desfavorable de 98%; sin embargo, tras implementar el programa, se registró un 0% en niveles desfavorables, mientras que se halló un 56% en nivel favorable y un 44% en nivel muy favorable entre todo el personal (esto incluye a directivos, administrativos y docentes) de la I.E. Federico Villarreal de Chiclayo.

Este resultado se asemeja al encontrado en la investigación de Rivera y Suárez (2017), donde implementaron un programa en la empresa El Súper S.A.C. de Pimentel para aumentar la motivación de los empleados y optimizar el ambiente laboral, observándose un nivel desfavorable del 40% en el pre-test; no obstante, en el post-test se registró un 0% en este nivel, así como un 36% en el nivel favorable y un 24% en el nivel muy favorable.

En este sentido, se comprende que, ante la ausencia de motivación, el ambiente laboral se ve perjudicado por la falta de interés de los directivos hacia los docentes y administrativos y su situación laboral dentro de la institución; lo que impacta, de hecho, en la eficacia de esta, dado que sus empleados para que esto funcione adecuadamente, es esencial que la organización cuente con una visión definida, hacia donde dirigir la motivación del individuo y que sea beneficioso para los objetivos compartidos. De igual manera, es fundamental para mejorar el grado de satisfacción del empleado comprender las necesidades y aspiraciones de tus docentes y empleados.

Referente a los resultados inferenciales, en la tabla 16 se observa una mejora de gran magnitud ( $d \geq 2.70$ ) al evaluar los resultados tras la implementación del programa ( $d=7.53$ ). Esto indica que a medida que se intensifica el esfuerzo hacia metas organizacionales enfocadas en satisfacer ciertas necesidades de los empleados, mayor será el impacto en la percepción que tienen los trabajadores sobre sus supervisores y colegas en el entorno laboral.

De acuerdo con Rivera y Suárez (2017), para validar el resultado de la implementación de un programa, se necesita un valor muy significativo para  $**p>1$  tras evaluar la ejecución del programa.

De este modo, la variable de motivación, junto a esto, optimizando así el clima laboral (Huaita y Luza, 2018). De este modo, la variable motivación, que se relaciona con ello, al mejorar el clima laboral, y como mencionan Huaita y Luz (2018), estas exigencias cognitivas desempeñan un papel fundamental para definir la imagen que deseamos que se perciba por el trabajador respecto a la institución en la que trabaja, siendo crucial para establecer el nivel de rendimiento laboral.

## V. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

### **Modelo Teórico denominado Plan de Estrategias de trabajo en valores éticos**

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

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

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

## JUSTIFICACIÓN

Para abordar este aspecto previamente formulamos las siguientes preguntas:

¿Por qué y Para qué se ha diseñado la propuesta. Plan de Estrategias de Trabajo en Valores?

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

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

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

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

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

### **ESPECÍFICOS**

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

## **FUNDAMENTACION**

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

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

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

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

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

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

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

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

Dicha propuesta no es simple sino compleja, un tejido de componentes, como el problema (situación real de clima institucional). Es decir se encuestara en proceso de disfunción o anomalía de ambiente social. En este sentido el problema es el punto de partida de esta propuesta. Responde a la pregunta él

¿por qué?. En buena cuenta se estructuro el presente plan de estrategias, precisamente porque existe el problema que implica la presencia de dificultades limitaciones en las relaciones interpersonales al interior de la I.E.

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

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

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

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

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

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

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

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

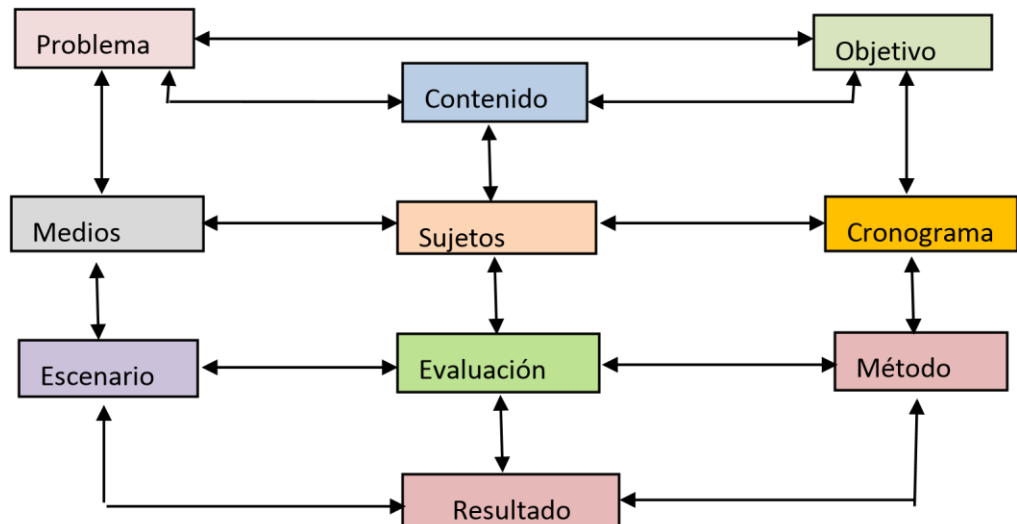
Lo cual debe estar constituido por personas procedentes de los directivo, del profesorado y del exterior. Es decir una persona de cada sector. Finalmente los resultados que es el producto obtenido, observables y medible.

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

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

## GRAFICO N° 01

## ESRUCTURA DE LA PROPUESTA (PLAN DE ESTRATEGIAS)



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

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

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

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

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

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

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

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

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

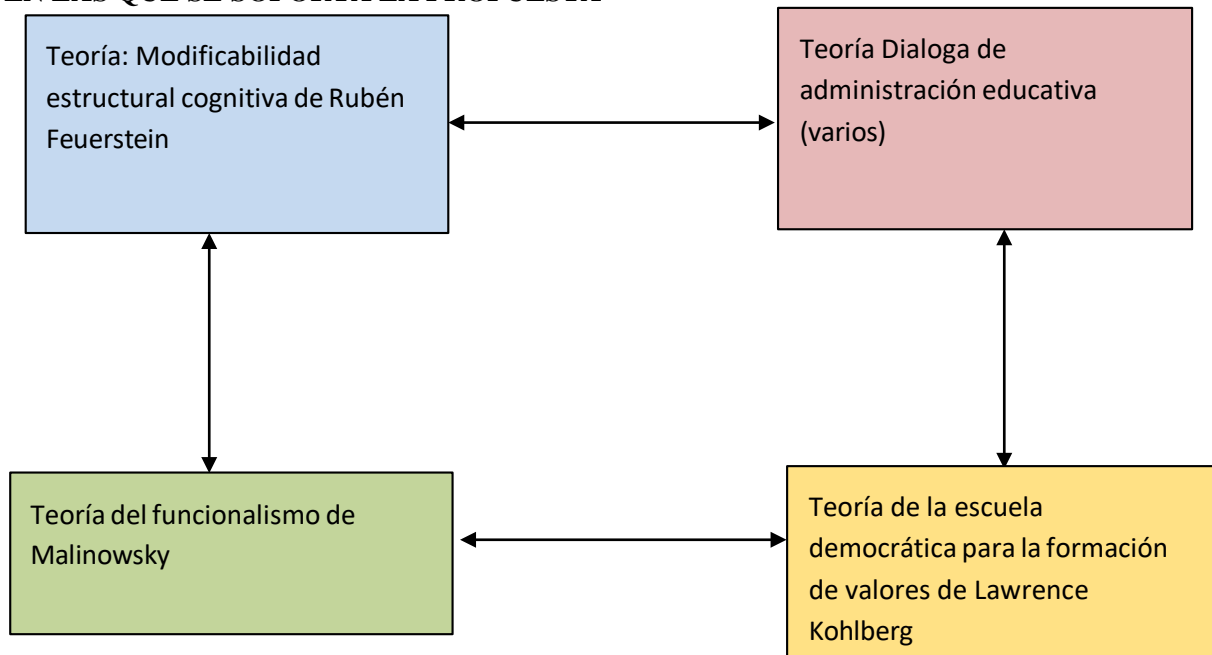
*-La teoría democrática de formación de valores de Lawrence Kohlberg.* El autor preconiza la escuela democrática de valores, a través de autonomía plena de los miembros de la escuela, que implica la participación directa de los miembros en forma de direcciones del destino de la institución. Esta metodología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

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

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

## GRAFICO N° 02

### TEORÍAS EN LAS QUE SE SOPORTA LA PROPUESTA



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

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

### 3.3.5. PRINCIPIOS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**GRÁFICO N° 03**  
**PRINCIPIOS DE LA PROPUESTA**



FUENTE: Elaboración propia.

**PLAN DE ESTRATEGIAS VALORATIVAS****I. DATOS GENERALES**

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	: Inmaculada Concepción
DENOMINACIÓN	: Vanguardia en Clima Institucional
LUGAR DE EJECUCIÓN	: Sala de Profesores
TEMATICA	: PROBLEMÁTICA DE Clima Institucional
DURACIÓN	: Una Semana
META	: 52 docentes
RESPONSABLES	: Directivos.

## II DESARROLLO DEL PLAN

### PRIMERA ACTIVIDAD DENOMINACIÓN: VALORACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL

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

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

## SEGUNDA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA

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



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





## SEXTA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA

### JUSTICIA

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

## SEPTIMA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA

### SOLIDARIDAD

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

## OCTAVA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA

#### EMPATIA

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

## NOVENA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA

#### LIBERTAD

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

## DECIMA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: EL

### AMOR

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

## DECIMA PRIMERA ACTIVIDAD

### DENOMINACION: LA PERSEVERANCIA

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

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

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

### DECIMA TERCERA ACTIVIDAD

#### DENOMINACION: VALORACIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES

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

### DECIMA CUARTA ACTIVIDAD DENOMINACION: LA CONVICCIÓN

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

### DECIMA QUINTA ACTIVIDAD DENOMINACION: LA DEMOCRACIA

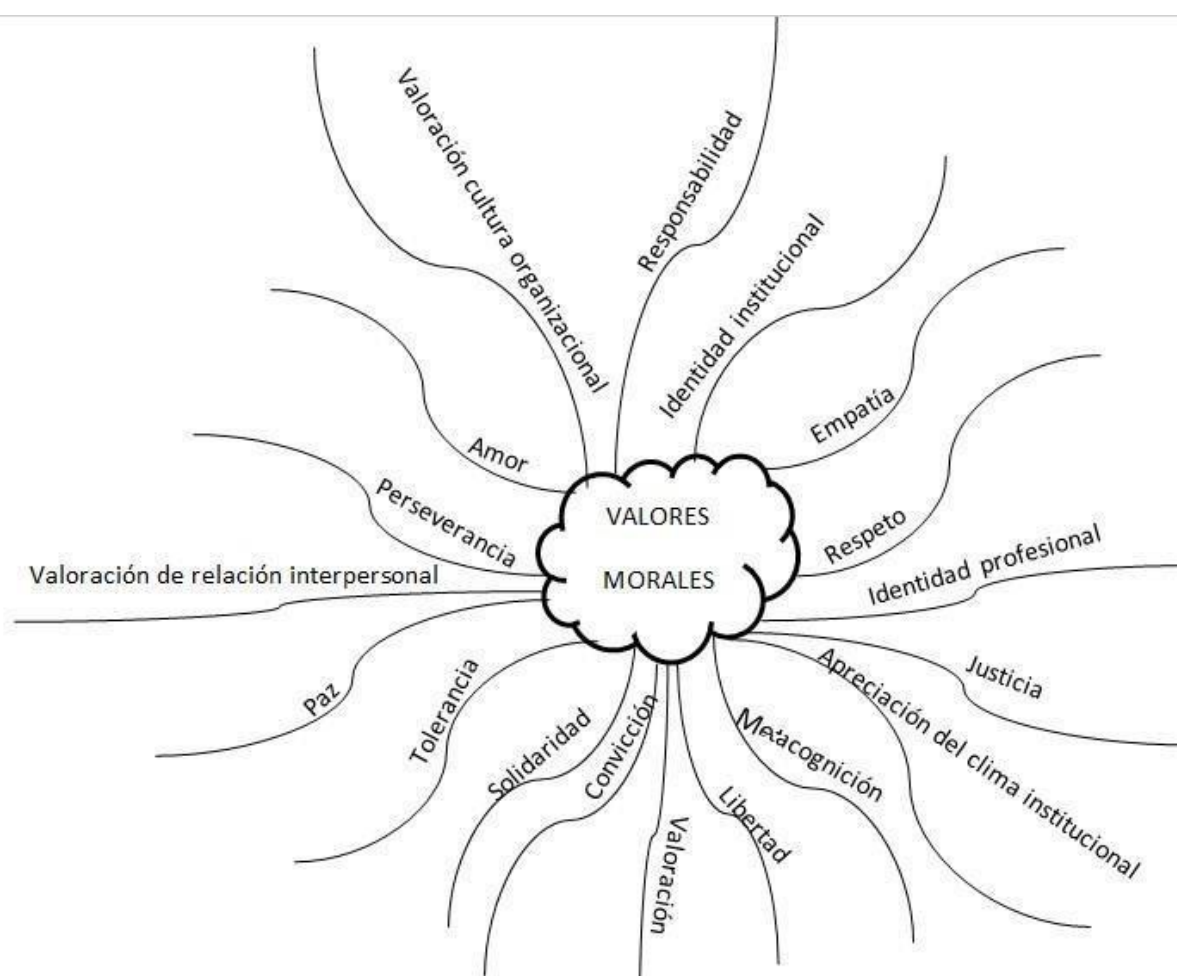
RESPONSABLE	TIEM PO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MEDIOS	FORMA	INDICADORES
Director		-Concepto De Democracia  -Estructura de la Democracia  -Importancia de la Democracia  -Formas de Democracia organizacional	Estrategias Metodológicas De Participación directa en la vida Institucional	- Organización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

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

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

## GRAFICO N° 4

## VALORES ETICOS PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL



FUENTE: Elaboración propia.

### 3.3.7 RESULTADOS A LOGRARSE

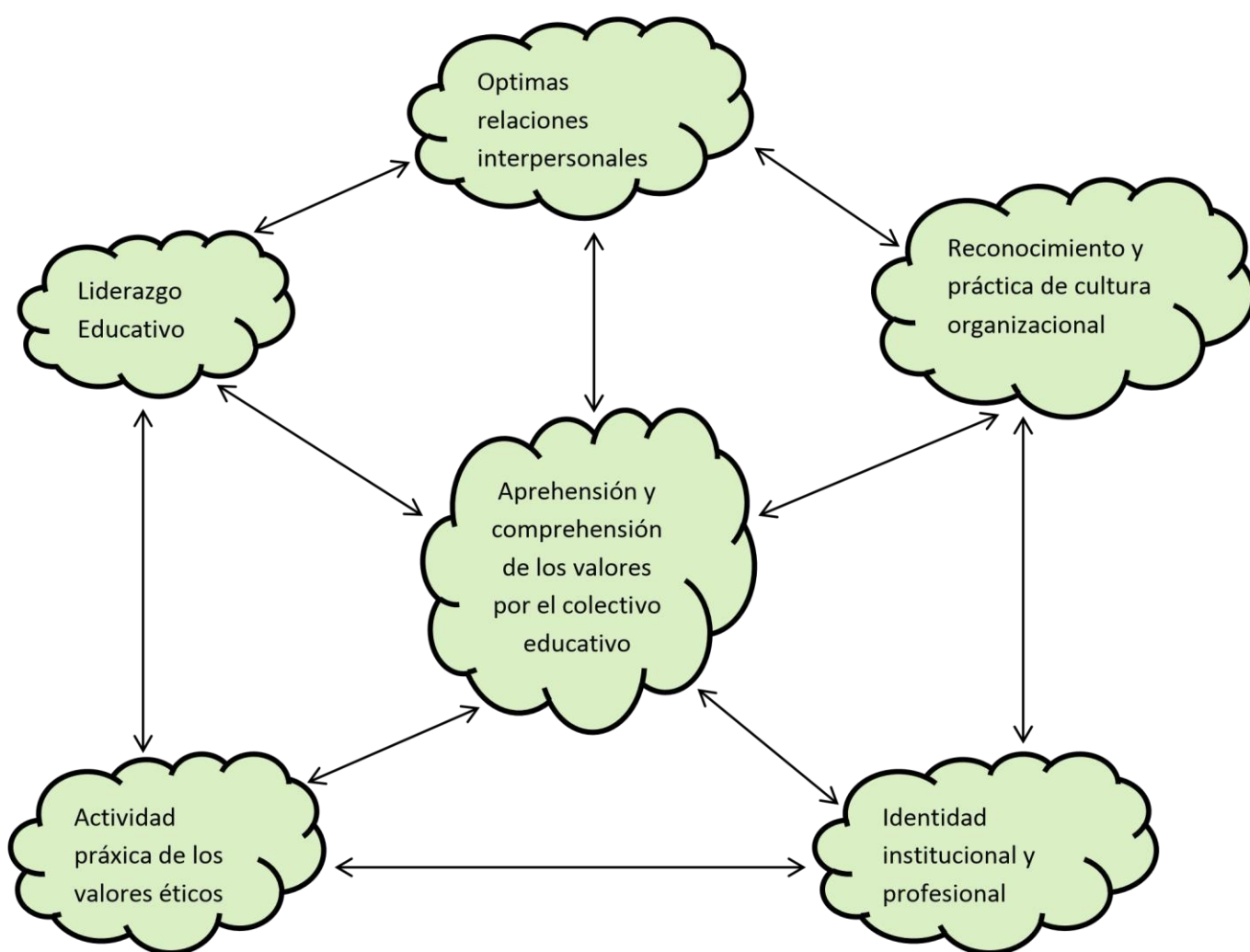
La presente investigación es tipificada como crítico-propositiva, cuya aplicación posterior debe lograrse estos resultados:

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

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

GRAFICO N° 05

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



FUENTE: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

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

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

## RECOMENDACIONES

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

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

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ DE ZAYAS, Carlos. (2005). Didáctica de Educación. Lambayeque: Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG.
- ÁLVAREZ DE ZAYAS, CARLOS. (2002). Metodología de Investigación Científica. Bolivia: Editorial Quipus.
  - ANDER-EGG, Ezequiel (1997). Diccionario de trabajo social. México: Editorial Humanites.
  - BACHELARD G. (2000). Formación de espíritu científico. México: Editorial siglo XXI.
  - BOAS F. (1980). Teoría Disfuncioncita Antropológica. México: Editorial Siglo XXI.
  - C.C.P. (1988). Metodología de Investigación. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
  - CHIAVENATO, Idalberto (2010). Introducción a la teoría general de administración. Colombia: Ed. Mc GROW. Hill.
  - CHINOY, E. (1974). Introducción a la sociología. México: Editorial Siglo XXI.
  - CRUZ BARANDA, Silvia. (2005). Reflexiones sobre metodología de Investigación Científica. En: Investigación Científica (Modulo I) de Maestría. Lambayeque: Fondo Editorial FCHSE de la UNPRG.
  - ENGELS, F. Citado por Rosental, M. (1990). Diccionario Filosófico. Buenos Aires: Editorial Pueblos Unidos.
  - FABELLO, J. R. (1996): La formación de valores en las nuevas generaciones. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.
  - FEUERSTEIN, Rubén (1994). Teoría de la modificabilidad cognitiva estructural. España: Editorial Bruño.
  - GOOGLE MAPS (2015). Mapa del distrito de José Luis Bustamante y Rivero. Consultado en: [www.google.com](http://www.google.com)
  - HERRERA, J. y BALLENA DE LA CRUZ, A. (2014). Gestión educativa. Fondo Lambayeque: Editorial FCHCE de la UNPRG.
  - HOBBER, citado por Rosental, M. (1990). Diccionario Filosófico. Buenos Aires: Editorial Pueblos Unidos.
  - KOHLBERG, Lawrence, Escuela de Formación de Valores. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
  - MARCELO, W. y COJAL, B. 2005 Gestión educativa. Lambayeque: Fondo

- Editorial FCHSE. De la UNPRG.
- MALINOWSKY (1970) Antropología social. México: Editorial siglo XXI.
  - MARX, C. citado por García, C. (1980) La Educación. Lima: Editorial Mundo Nuevo.
  - MENDOZA ALEJANDRO, Iris (2012). Clima Institucional y Organizacional. s/i.
  - MORIN, E. (2002) Introducción al pensamiento Complejo. UNESCO.
  - MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2002). Estrategias de Enseñanza. Lima: MEP.
  - ORTEGA Y GASSET, J., citado por GALEANO (1999). Las venas abiertas de América Latina. México. Editorial Grillas.
  - PIAGET, J. (1971): Psicología y pedagogía. Barcelona: Ed. Ariel.
  - REVILLA citado por Marcelo y Cajal (2005). Gestión Educativa. Fondo Lambayeque: Editorial FCHSE de la UNPRG.
  - RODRIGUEZ, M. A. (1986). Teoría y diseño de la Investigación científica. Lima: Editorial. Atusparias.
  - ROSENTAL, M. (1990). Diccionario Filosófico. Buenos Aires. Editorial Pueblos Unidos.
  - RUBIO, Edgar (2010). “Promoción y formación de los valores de Solidaridad, Democracia y Tolerancia “SALCEDO, Citado por Gómez (2005) Metodología de Investigación Educativa Fondo. Lambayeque: Editorial FCHSE de la UNPRG.
  - SIERRA, Restituto (1990). Cómo hacer tesis doctoral. México: Editorial Siglo XXI.
  - SAVATER, F. (2000). El valor de educar. Barcelona: Editorial. Ariel.
  - SANDER, B. (2005). Gestión educativa y calidad, vida en evaluación educativa. Lambayeque: UNPRG.
  - VARIOS (2005). La Administración dialógica. Lambayeque: UNPRG.

# ANEXOS



**“UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO”**

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

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



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

Señor (ra., ita) profesor (a):

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

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

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