ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Educación con Mención en Gestión de la Educación

ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR LA CULTURA INSTITUCIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA DE SAN MIGUEL

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación
con Mención en Gestión de la Educación**

URSULA MARÍA SALINAS MORALES

Asesor:

Miriam Encarnación Velázquez Tejeda

Lima - Perú

2020

Dedicatoria:

A mi familia, por brindarme su confianza y la fortaleza
necesaria para culminar el trabajo investigativo.

A mi centro educativo, por inspirarme y apoyarme
incondicionalmente para el logro del grado de magister.

A San Charbel y a la Virgen de Guadalupe.

Agradecimiento:

A la institución educativa San Charbel, por acogerme y permitirme
ser miembro de su comunidad educativa;
en especial a mi jefe, director y amigo, el Sr. Manuel Ato,
por brindarme su confianza absoluta y permitirme
ser agente socializador y de cambio organizacional en su escuela.

A la Universidad San Ignacio de Loyola por orientar y guiar mi
aprendizaje; en especial a mi asesora
la Doctora Míriam Velázquez Tejeda
por sus enseñanzas, consejos y ánimos brindados; los cuales
estimularon y motivaron la culminación de mi tesis.

Índice

Introducción	1
Planteamiento del problema de la investigación	3
Preguntas científicas	3
Objetivos de investigación	3
Objetivos científicos o tareas de la investigación	3
Categorías y subcategorías apriorísticas	4
Justificación de la investigación	4
Metodología de la investigación	6
Tipo y diseño de la investigación	6
Población, muestra y unidad de análisis	6
Métodos de la investigación	7
Técnicas e instrumentos de investigación	8
Novedad científica	10
Estructura de la tesis	10

Capítulo I: Marco teórico

Antecedentes internacionales y nacionales	11
Fundamento de la ética del profesional de la educación	14
La cultura institucional: una mirada crítica a su estudio	16
Funciones de la cultura institucional	18
Tipos de culturas institucionales	19
Importancia de la cultura institucional en la escuela	19
Elementos o componentes de la cultura institucional	20
La cultura institucional en la escuela inteligente	23
Estrategia metodológica que contribuye al desarrollo de la cultura institucional	26

Capítulo II: Diagnóstico o trabajo de campo

Análisis, interpretación y discusión de los resultados	30
Proceso de categorización e interpretación	44
Relaciones analíticas de las categorías emergentes	47
Conclusiones aproximativas de los análisis realizados	49

Capítulo III: Modelación, validación y aplicación de la estrategia propuesta

Propósito de la estrategia metodológica	51
Diseño teórico – funcional de la propuesta metodológica	55

Desarrollo e implementación de la propuesta	57
Validación de las potencialidades de la estrategia por especialistas	80
Conclusiones de los expertos	83
Conclusiones	84
Recomendaciones	86
Referencias	87
Anexos	

Índice de anexos

- Anexo N° 1:** Matriz metodológica
- Anexo N° 2:** Matriz de categorización
- Anexo N° 3:** Matriz de categorización con instrumentos
- Anexo N° 4:** Requisitos de los expertos seleccionados para validar los instrumentos
- Anexo N° 5:** Entrevista semiestructurada a docentes
- Anexo N° 6:** Entrevista semiestructurada al director
- Anexo N° 7:** Encuesta para estudiantes
- Anexo N° 8:** Guía de observación a los profesores
- Anexo N° 9:** Guía de observación a los estudiantes
- Anexo N° 10:** Guía de observación a clases a profesores
- Anexo N° 11:** Validación de instrumentos – experto 1
- Anexo N° 12:** Validación de instrumentos – experto 2
- Anexo N° 13:** Validación de instrumentos – experto 3
- Anexo N° 14:** Validación de instrumentos – experto 4
- Anexo N° 15:** Validación de instrumentos – experto 5
- Anexo N° 16:** Matriz de reducción de datos: entrevistas semiestructuradas
- Anexo N° 17:** Transcripción de entrevistas
- Anexo N° 18:** Matriz de reducción de datos: guía de observación
- Anexo N° 19:** Resultados de encuestas a estudiantes
- Anexo N° 20:** Tablas y gráficos de encuestas
- Anexo N° 21:** Validación de la propuesta metodológica – experto 1
- Anexo N° 22:** Validación de la propuesta metodológica – experto 2
- Anexo N° 23:** Validación de la propuesta metodológica – experto 3

Tabla 1: Categorías apriorísticas y subcategorías	4
Tabla 2: Áreas curriculares que incluyen en su contenido la cultura institucional	55
Tabla 3: Rúbrica de evaluación del taller de dominio personal	64
Tabla 4: Rúbrica de evaluación del taller de modelos mentales	65
Tabla 5: Rúbrica de evaluación del taller de visión compartida	66
Tabla 6: Rúbrica de evaluación del taller de aprendizaje en equipo	67
Tabla 7: Rúbrica de evaluación del taller de pensamiento sistémico	69
Tabla 8: Rúbrica de evaluación del taller de liderazgo	70
Tabla 9: Rúbrica de evaluación del taller de estructura de la organización	70
Tabla 10: Rúbrica de evaluación del taller de sistema cultural	71
Tabla 11: Rúbrica de evaluación del taller de clima organizacional	72
Tabla 12: Ponencias de la jornada pedagógica	73
Tabla 13: Festival charbelino	74
Tabla 14: Juegos florales charbelinos	75
Tabla 15: Festival artístico charbelino	76
Tabla 16: Relación de expertos que validaron la propuesta	81
Tabla 17: Tabla de valoración	81
Tabla 18: Sumatoria de la valoración interna y externa de los expertos	82
Tabla 19: Resultado de la valoración interna y externa de la estrategia por los expertos	83

Índice de figuras

Figura 1: Competencias para una escuela inteligente	23
Figura 2: Presentación de categorías emergentes sustantivas resultantes del Diagnóstico	45
Figura 3: Categorías emergentes influyentes en el problema	46
Figura 4: Esquema teórico-práctico	56
Figura 5: Ejemplo de tríptico informativo	77

Resumen

La investigación propone una estrategia metodológica para contribuir al desarrollo de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel - Lima. El estudio se realiza desde el paradigma sociocrítico, interpretativo y naturalista; el enfoque es cualitativo y responde a una investigación educativa de tipo aplicada, en la que la autora identifica el problema científico en su práctica pedagógica y se apropia del conocimiento científico para transformar la realidad. La muestra la integran un directivo, tres docentes y 28 estudiantes del Nivel de Secundaria seleccionados mediante el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se emplearon distintas técnicas e instrumentos como: entrevistas semiestructuradas al directivo y docentes, encuestas a estudiantes, observación a las relaciones interpersonales y a clases, así como también se empleó el criterio de expertos para validar la efectividad de la propuesta. El diagnóstico de campo permitió conocer el estado actual del desarrollo de la cultura institucional en la escuela objeto de estudio. En el marco teórico se sistematizaron las categorías y subcategorías apriorísticas desde posiciones integradoras que favorecieron realizar la contrastación de las categorías apriorísticas con las categorías emergentes sustantivas e identificar las categorías emergentes influyentes en el problema. Como conclusión general se modeló una estrategia metodológica basada en los fundamentos de las ciencias de la educación, contextualización del sistema de principios didácticos que le dan rigor a la propuesta, se sugiere un programa de talleres teórico-prácticos para la capacitación a los directivos y los docentes que incluyen actividades orientadas a los estudiantes que contribuyen a desarrollar la cultura institucional en beneficio de la comunidad educativa.

Palabras Claves: Cultura institucional, gestión, estrategia metodológica.

Summary

The research proposes a methodological strategy to help develop the institutional culture in teachers of a private educational institution in the district of San Miguel-Lima. The study is developed from the socio-critical, interpretive and naturalist paradigm; The approach is qualitative and responds to an applied educational research, in which the author identifies the scientific problem in her pedagogical practice and appropriates the scientific knowledge to transform reality. The sample is integrated by a director, three teachers and 28 students of the Primary and Secondary Level selected by means of non-probabilistic sampling for convenience. Different techniques and instruments were used such as: semi- structured interviews with the manager and teachers, student surveys, observation of interpersonal relationships and classes and the expert criteria were used to validate the effectiveness of the proposal. The field diagnosis allowed to know the current state of the development of the institutional culture in the school under study. In the theoretical framework the aprioristic categories and subcategories were systematized from integrative positions that favored the contrasting of the a priori categories with the substantive emergent categories and to identify the emergent categories influencing the problem. As a general conclusion, a methodological strategy based on the fundamentals of education sciences was modeled, the system of didactic principles that give rigor to the proposal, a program of theoretical-practical workshops for the training of managers, and teachers that include activities aimed at students that contribute to develop the institutional culture for the benefit of the educational community.

Keywords: Institutional culture, management, methodological strategy.

Introducción

El mundo actual encierra numerosos desafíos para la humanidad y en particular para los niños y jóvenes, quienes deberán prepararse para comprender la realidad y contribuir al cambio. La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – Unesco – (2012) y otras fuentes, ya han identificado muchos de estos desafíos, señalando entre ellos: la creciente desigualdad económica que trae consigo pobreza, las altas tasas de desempleo, la inestabilidad política, el aumento de la violencia, el déficit de liderazgo en el ámbito social, político y económico, el aumento de la contaminación, el racismo, la xenofobia o la intolerancia racial y el deterioro de los valores morales.

Para enfrentar estos retos es necesario que las personas desarrollen ciertas competencias específicas, tales como: el pensamiento crítico, la resolución de problemas, la creatividad, la comunicación, la colaboración y el sentido de pertenencia a su contexto y cultura en general (Imbernón, 2012). En el informe sobre educación realizado por la Unesco (Delors, 1996), se plantearon los cuatro pilares de la educación; en él se precisan las directrices que la escuela debe asumir para formar a las nuevas generaciones en las habilidades y las acciones a ejercitar para conocer, saber hacer, convivir y ser.

Desde esas perspectivas, le corresponde a la escuela centrar el proceso de enseñanza- aprendizaje en la búsqueda de los métodos que le permitan potenciar en el estudiante el autoconocimiento de sí mismo, el emprendimiento, la iniciativa, la persistencia, la adaptabilidad, el liderazgo, la consciencia social y cultural para interactuar con sus semejantes en un ambiente de diálogo y comprensión como se expresa en el Informe de Competitividad del Fondo Económico Mundial (2015).

Ante tal demanda social, los sistemas educativos deben proyectar sus presupuestos y las acciones pedagógicas a fin de lograr la idoneidad de los docentes para lograr en los estudiantes el desarrollo de las competencias y aprendizajes de calidad que incidan en las formas de pensar, sentir y hacer, tal como refirieron Tobón (2009) y Morin (2011). Por ello, se necesita que la eficiencia del sistema educacional se nutra de los avances tecnológicos y científicos para potenciar el pensamiento crítico y la formación de valores morales y culturales en los educandos a partir de la identificación de sus fortalezas y necesidades para orientarlos adecuadamente.

En ese sentido, se requiere que las escuelas sean responsables de fomentar en los estudiantes una cultura institucional que estimule el ejercicio de la autonomía, la convivencia democrática, el sentido de pertenencia a la escuela, la comunidad y al contexto

cultural al que pertenecen. Al respecto, la Unesco (2015), precisó que la escuela debe irradiar cultura, que su rol es ser un centro multiplicador de cultura orientado a la formación de una personalidad plena, del que el estudiante debe egresar con las competencias necesarias para contribuir a fortalecer la cultural y el bien común (Peñaloza, 2003 y Morin, 2011).

Lo anterior conduce a enfatizar que, para lograr mejorar los sistemas educativos, las naciones deben asignar los fondos económicos necesarios y tener la capacidad de planificar y gestionar el proceso educativo, ubicar a los docentes según sus capacidades donde sean más indispensables, utilizar material didáctico y planes de estudios adecuados a los diversos niveles y contextos educativos, de manera que cada docente e institución educativa desarrolle una cultura institucional acorde a las características y a los desafíos que enfrente desde su contexto geográfico (Unesco, 2015).

Desde esta perspectiva, cada escuela tiene su propia esencia, características de su nivel, de su claustro pedagógico, objetivos e idiosincrasia que son compartidas por todos los miembros de la comunidad educativa con una clara visión, misión, creencias, normas, metas, tradiciones, currículum e historia que le da una identidad propia y diferente de las demás. A eso hay que añadir que, los documentos normativos de la escuela indican que es tarea del gestor educativo, lograr que todos sus miembros se comprometan a cumplir los objetivos y que tengan una visión compartida genuina que los identifique como parte de ese centro, que deviene en una cultura institucional (Senge, 2012).

De ese modo, se entiende por cultura institucional al conjunto de significados propios de un grupo de personas que laboran en una misma organización (Robbins, 1996 y Vargas, 2013). En ese sentido Morocho (2012), sostuvo que la comunidad educativa que se preocupa por poner en práctica con un sello distintivo los procesos, símbolos, normas y creencias de la escuela; logrará una mejor enseñanza y el compromiso de perfeccionar la calidad del servicio que se le da a los estudiantes y que solo se logrará si existe una aceptación y transformación favorable de la cultura institucional.

En línea con ello, el Ministerio de Educación del Perú (Minedu, 2017), señala que las instituciones educativas con una cultura escolar eficaz, no solo promueven los logros de aprendizajes de sus estudiantes, sino también, el trabajo docente en su práctica profesional diaria; refiriéndose a la cultura del centro, de manera que reconoce que está conformada por patrones de significados que con el tiempo se van transmitiendo entre los integrantes de una comunidad educativa, llamándose patrones de significados a las normas, creencias, valores, tradiciones, ceremonias y mitos.

Sin embargo, en la práctica pedagógica de una institución educativa privada del distrito de San Miguel, se constata que los docentes y los estudiantes como agentes socializadores de la escuela, no siempre revelan en su desempeño y actitudes los conocimientos, habilidades, compromiso, sentido de pertenencia y la ética requerida para cumplir con eficacia todos los procesos formativos que en ella se llevan a cabo como parte de la cultura institucional.

Estas son las causas que permiten determinar el problema de investigación:

Planteamiento del problema de investigación

¿Cómo desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?

Preguntas científicas.

¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base al estudio de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?

¿Cuál es el estado actual de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?

¿Qué criterios teóricos y metodológicos sirven de base a la modelación de la estrategia metodológica propuesta para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?

¿Cómo validar por criterios de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?

Objetivo general

Diseñar una estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Objetivos específicos o tareas científicas.

Sistematizar los fundamentos teóricos de una estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Diagnosticar el estado actual de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Determinar los criterios que se tendrán en cuenta en la modelación de la estrategia metodológica para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Validar por criterio de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Categorías y subcategorías apriorísticas

En el estudio se definen dos categorías apriorísticas y sus respectivas subcategorías.

Tabla 1

Categorías apriorísticas y subcategorías

Categoría apriorísticas	Subcategoría apriorísticas
Cultura institucional Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre miembros organizacionales.... controla la forma en que los miembros toman decisiones, interpretan y gestionan el ambiente organizacional, utilizan la información y se comportan. Por tanto, la cultura afecta el desempeño y la posición competitiva de la organización (Jones, 2013).	Función de adaptación
	Función de cohesión
	Función de implicación
Estrategia metodológica Es un proceso de superación permanente, planificado y orientado a la transformación del desempeño profesional del docente a partir de la aplicación de un sistema de métodos que le permiten un desempeño eficiente en la enseñanza - aprendizaje y en otros procesos de la institución educativa (Addine, 2013).	Determinación de objetivos
	Plan de acción
	Implementación y evaluación

Fuente: Elaboración propia (2019).

Justificación de la investigación

Justificación teórica.

Esta investigación está enmarcada dentro de la línea de investigación de gestión de la educación e investigación educativa. Responde a un problema que encontramos en muchas escuelas, pero que se mantiene oculto o casi sin percibir, pues los docentes y estudiantes suelen estar más atentos a los procesos de enseñanza – aprendizaje, perdiendo de vista el desarrollo de la cultura institucional.

La cultura institucional en la escuela es tratada por diversos especialistas e investigadores como: Minicelli (1999), López y Sánchez (2004), Belkis (2011), Quevedo (2011), Montañez (2011), Rivera (2014) y De la Hoz (2017); quienes expresaron que la cultura institucional es un código compartido que hace las veces de repertorio de pautas, valores, creencias, actitudes, normas e historia que les permite a los miembros actuar e interactuar y le crea a cada escuela una identidad diferenciada. La implicancia teórica es sistematizada en el marco teórico a partir de los fundamentos pedagógicos y psicológicos que servirán de base para diseñar la estrategia metodológica que contribuye al desarrollo de la cultura institucional en los docentes y estudiantes; así como, aportar una visión teórica diferente de la problemática de la falta del desarrollo de la cultura institucional en los miembros de las instituciones educativas.

Justificación metodológica.

El estudio se orienta desde el paradigma sociocrítico y la metodología responde a una investigación educacional de tipo aplicada. Se obtiene información directa de los agentes de la situación, los datos obtenidos servirán de base para la toma de decisiones en la formulación de una estrategia metodológica para contribuir al desarrollo de la cultura institucional en una escuela del nivel de educación Inicial, Primaria y Secundaria. La estrategia metodológica que se aporta a la práctica pedagógica de la escuela en su gestión escolar que guía el proceder de los directivos, docentes y estudiantes a fin de fomentar el desarrollo de la cultura institucional.

Justificación Práctica.

En primer término, la investigación es útil pues sirve para conocer la realidad de la institución educativa estudiada. Así mismo, aportar a la práctica pedagógica de la escuela una estrategia metodológica que en manos de los directivos y los docentes se convierte en una herramienta innovadora para contribuir al desarrollo de la cultura institucional en los docentes, a partir de sus fundamentos, proponer actividades concretas por niveles y agentes que participan e inciden en la transformación del fenómeno estudiado. De manera tal que, al apropiarse los directivos y los docentes de los argumentos de la cultura institucional mejorarán su desempeño en cuanto a la misión y visión, se sentirán plenamente identificados con las características específicas de la escuela que se reflejará en un mayor compromiso al realizar sus funciones y conducir los procesos formativos de los educandos.

Metodología de la investigación

Tipo y diseño de investigación.

El enfoque es cualitativo y responde a una investigación educacional de tipo aplicada; ya que el estudio está caracterizado por el tratamiento del problema científico desde un punto de vista epistemológico. La investigación responde al paradigma Sociocrítico interpretativo y naturalista; el paradigma es la concepción que se asuma para abordar el objeto investigado, el método y la forma de interpretar o comprender los hallazgos; es sociocrítico porque responde a un proceso de reflexión crítica que permitirá analizar una realidad, es interpretativo porque está basado en la comprensión e interpretación del investigador sobre el problema analizado y es naturalista porque se desarrolla en su contexto natural (Cisterna, 2005).

El estudio se caracteriza por el tratamiento del problema científico desde el punto de vista epistemológico en el que se integran dialécticamente los métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la realidad del problema objeto de estudio para analizarlo e interpretarlo de manera integral y modelar una estrategia metodológica que contribuya a transformar la realidad educativa estudiada. La investigación se orienta a la búsqueda del conocimiento, para la toma de decisiones, contribuir a resolver problemas prácticos y mejorar la realidad estudiada (Bisquerra, 2009).

Población, muestra y unidad de análisis.

Población.

Se define la población como el conjunto total de individuos que, a juicio del investigador, poseen alguna característica en común (Fernández, Lanuez, Ramírez y Gonzáles, 2001). La población está constituida por dos directivos, 36 profesores y 380 estudiantes del Nivel Inicial, Primaria y Secundaria de una institución educativa privada del distrito de San Miguel – Lima.

Muestra.

La muestra, considerada un subconjunto que representa de alguna medida parte de la población general (Fernández, Lanuez, Ramírez y Gonzáles, 2001). La muestra en la investigación asume el muestreo no probabilístico por conveniencia; la integran: un directivo, tres docentes y 28 estudiantes del Nivel Secundario de una institución educativa privada del distrito de San Miguel – Lima.

Unidades de análisis en la investigación.

Las unidades de análisis están constituidas por las personas, elementos o procesos que componen la población (Fernández, Lanuez, Ramírez y Gonzáles, 2001). En este caso, las unidades de análisis se conforman a partir de un directivo, docentes, estudiantes, las fuentes científicas y teóricas impresas y digitales y los documentos normativos de una institución educativa privada del distrito de San Miguel – Lima.

Métodos de la investigación.

Para concretar los objetivos propuestos en la presente investigación se emplearán un conjunto de métodos científicos del nivel teórico, empírico y estadísticos matemáticos; tales como:

Método analítico – sintético.

Según Cerezal y Fiallo (2016), el análisis estudia los factores por separado y la síntesis nos permite estudiar las relaciones e interrelaciones que hay entre los factores.

En la investigación se utiliza el análisis de los documentos y de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos (entrevistas, cuestionarios y fichas de observación), lo que nos permite enriquecer los fundamentos teóricos y contribuirá a desarrollar una estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Método inductivo – deductivo.

La inducción y deducción como método, son complementarios entre sí, para Cerezal y Fiallo (2016), la deducción es la manera de razonamiento que nos lleva de un conocimiento general a uno más específico y la inducción sería el proceso contrario.

Este método se utiliza en el estudio para formular inferencias lógicas al establecer conclusiones enfocadas a la fundamentación y a mejorar la metodología y epistemología de la investigación, así como para formular la teorización de las categorías y subcategorías.

Método histórico – lógico.

Lo histórico está relacionado con la trayectoria de los fenómenos en un periodo de tiempo y lo lógico estudia las leyes generales del funcionamiento del fenómeno. Ambas se vinculan y complementan. Se emplean para determinar los antecedentes históricos que tienen que ver con el origen, el desarrollo, el actual estado de los estudios y de cómo se ha ido

desarrollando la categoría de cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Método de análisis documental.

Es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que describen y representan sistemáticamente los documentos relacionados con las categorías para facilitar su recuperación (Cerezal y Fiallo, 2016). En este caso se utiliza para hacer las consultas y análisis concernientes a documentos normativos y a la bibliografía científica que sirve de base a la fundamentación de la investigación y a la elaboración de la estrategia metodológica.

Método de modelación.

Es el proceso a través del cual se construye una representación o modelo para estudiar la realidad (Cerezal y Fiallo, 2016). Se utiliza en la modelación de la estrategia metodológica sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos para contribuir al desarrollo de la cultura institucional de los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel. Como instrumentos dos rúbricas para evaluar el aspecto interno y externo.

Método matemático.

El análisis porcentual se realizó a través de estos métodos matemáticos, los que permiten procesar los datos obtenidos por medio de la aplicación de los instrumentos del diagnóstico.

Método estadístico.

El procesamiento de la información se realiza mediante los métodos estadísticos, siendo la estadística descriptiva la que nos ayudó en el procesamiento de los datos obtenidos del diagnóstico y a realizar los análisis respectivos.

Técnicas e instrumentos de investigación.

En la investigación se emplearon métodos empíricos que parten de observación y de los indicadores establecidos para comprobar el estado real en la práctica del problema analizado en la investigación.

Entrevista semiestructurada al director.

Se realizó la entrevista al directivo con el fin de constatar el nivel de conocimientos y control que ejerce sobre el desarrollo de la cultura institucional de los docentes y los estudiantes y otros aspectos relacionadas con esta. Para ello se empleó como instrumento una guía de entrevista semiestructurada.

Entrevista semiestructurada a los docentes.

Se realizó la entrevista a los docentes para verificar el nivel de conocimientos y preparación pedagógica general que poseen sobre la cultura institucional y su tratamiento en la clase. Se utilizó como instrumento una guía de entrevista semiestructurada.

Observación a clase a los docentes.

La observación se realiza a los docentes con la finalidad de constatar los conocimientos teóricos y didácticos que poseen sobre la cultura institucional, al dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje en Quinto de Secundaria. Para ello se aplicó como instrumento una guía de observación a clase.

Observación a los docentes en sus tiempos libres.

Se realizó la observación a los profesores en sus tiempos libres para comprobar el nivel de conocimientos teóricos y metodológicos que evidencian en su desempeño interpersonal sobre la cultura institucional en su interrelación con sus compañeros docentes en la sala de profesores. Se aplicó como instrumento una guía de observación.

Observación a los estudiantes en el recreo.

Se realizó la observación a los estudiantes para constatar los conocimientos, habilidades y actitudes que demuestran a través de sus modos de actuación en sus momentos de recreación. El instrumento estuvo basado en una guía de observación.

Encuesta a los estudiantes.

Se aplicó la encuesta para comprobar el nivel de conocimientos, las habilidades y el nivel de satisfacción que reflejan los estudiantes por la calidad de las clases y por la institución. En este caso, se usó como instrumento un cuestionario con indicadores de cultura institucional.

Criterio de expertos.

Se aplicó con el objetivo de que los especialistas o expertos en el tema de la cultura institucional validen la efectividad y validez de la estrategia metodológica propuesta. Se utilizaron como instrumentos dos fichas de evaluación interna y externa cualitativo y cuantitativo sobre el producto científico propuesto.

Novedad científica.

Se concreta en la sistematización de los referentes teóricos y prácticos que sustentan la modelación de la propuesta metodológica, la misma que es innovadora, planificada, orientada al cambio y a la renovación; conduce desarrollar y/o mejorar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada y puede ser transferible a otras escuelas.

Estructura de la tesis.

La tesis parte con el diseño teórico metodológico, el cual está compuesto por la introducción, el problema, las categorías y subcategorías; y todos los aspectos relacionados con el tipo y diseño de la investigación. Esta investigación está estructurada en tres partes:

Capítulo I: Comprende la sistematización teórica de las categorías y subcategorías apriorísticas desde posiciones holísticas para dar sustento y empoderar al investigador en los fundamentos científicos, teóricos y prácticos sobre el objeto de estudio que concluye con la matriz de categorización.

Capítulo II: Responde al diagnóstico o trabajo de campo que propició un conocimiento del estado actual del problema, referido al desarrollo de la cultura institucional que poseen los directivos, docentes y estudiantes de la escuela objeto de estudio. El proceso de triangulación de los instrumentos aplicados permitió identificar las categorías emergentes generales y las influyentes en el problema investigado.

Capítulo III: Se presenta la modelación de la estrategia metodológica a partir de los fundamentos científicos, las características, su estructura, sus etapas de aplicación, los talleres teórico-prácticos dirigidos a directivos, docentes y administrativos, las actividades para los estudiantes y la validación del producto mediante el método de criterios de expertos para su puesta en práctica en la institución educativa.

Aspectos finales: Se presentan las conclusiones como resultado del proceso de investigación, las recomendaciones, las referencias y los anexos.

Capítulo I

Marco teórico

El propósito de este capítulo es presentar los referentes teóricos y didácticos sistematizados sobre la cultura institucional.

Antecedentes Internacionales y nacionales sobre investigaciones realizadas acerca de la cultura institucional

Al revisar el tema que sustenta el problema objeto de estudio, se aprecia que la cultura institucional ha sido motivo de investigación de diferentes especialistas a nivel internacional y nacional.

Antecedentes internacionales.

De La Hoz (2017), realizó una tesis de maestría en la Universidad del Atlántico de Colombia, cuyo objetivo era realizar una reflexión sobre la relación existente y cómo se articulan entre sí la cultura institucional, los estilos de gestión y la política pública en materia educativa. La metodología empleada fue cualitativa de tipo descriptiva. La población estuvo compuesta por 150 organizaciones escolares del sector público y la muestra la conformaron directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de dichas instituciones escolares. Como instrumento aplicó el diario de campo, cuestionarios a los miembros de la comunidad educativa y el análisis documental de planes de políticas educativas. Concluye que la autocracia es el estilo de gestión que predomina en las instituciones analizadas en la muestra.

Rivera (2014), realizó un trabajo de investigación para obtener el grado doctoral en la Universidad de Puerto Rico, cuyo objetivo fue describir, en términos cualitativos y cuantitativos, el desarrollo de un modelo de transformación en una escuela puertorriqueña y el rol que el líder educativo desempeña bajo dicho modelo. El diseño de la investigación fue convergente con metodología mixta. La población fue una escuela pública, el muestreo fue determinado por conveniencia y la representa una directora, diez maestros y personal de apoyo con estatus permanente y más de tres años de labor en la escuela. Los instrumentos: un cuestionario, una entrevista semi-estructurada, dos grupos focales y tres instancias de observación no participantes. Concluye que los elementos de la cultura organizacional, tales como el liderazgo compartido, la capacidad para establecer metas y objetivos en consenso, la apertura al cambio, la flexibilidad y el reconocimiento del potencial humano son esenciales para desarrollar culturas escolares positivas que impulsen la transformación.

Villalta (2013), presentó una tesis doctoral en la Universidad de Santiago de Chile, cuyo objetivo fue describir la relación entre elementos de la organización escolar de segundo año de Secundaria, tales como la cultura institucional y las prácticas diarias de la enseñanza en el aula. Fue de tipo descriptivo con metodología mixta, combinó herramientas cuantitativas con técnicas cualitativas. La muestra no probabilística, constituida por 60 profesores y 612 estudiantes de Segundo año de Secundaria de seis centros de enseñanza de alto desempeño educativo. Las técnicas cuantitativas fueron la aplicación y análisis de cuestionarios de cultura institucional y el cuestionario de trabajo cotidiano, ambos en versión para estudiantes y profesores; la técnica cualitativa fue el análisis del contenido en grupos focales. Se concluyó que existe valoración y correlación positiva entre cultura y práctica de enseñanza.

Rosales (2012), realizó una tesis de maestría, cuyo fin era identificar el grado de influencia de los rasgos de la cultura institucional de los centros de Educación Básica, en las prácticas pedagógicas de sus docentes, desde el punto de vista de los directores, docentes, estudiantes y padres de familia en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Tegucigalpa – Honduras. La metodología aplicada es interpretativa y enfoque cualitativo por estudio de casos. La población la conforman cuatro directoras, 16 docentes, 15 estudiantes del tercer ciclo y 16 padres de familia conformaron la muestra. Utilizaron como instrumento la entrevista semi-estructurada. Se concluyó que existe cierta disposición al cambio positivo en las prácticas pedagógicas, la comunicación institucional y el aspecto físico de los centros.

Montañez (2011), realizó una tesis doctoral en la Universidad de Puerto Rico con el objetivo de describir el proceso de transformación de la cultura institucional de una escuela pública desde la perspectiva del director, los maestros y los padres. El diseño fue un estudio de caso intrínseco con un enfoque etnográfico con metodología cualitativa. La muestra la conformaron una directora, cuatro docentes y seis padres de familia. Los instrumentos fueron una entrevista individual semi-estructurada, una entrevista de grupo focal, la observación participante y el análisis de documentos. Concluye que la cultura escolar representa una variable importante en el proceso de una reforma educativa significativa.

Antecedentes nacionales.

La categoría de estudio, cultura institucional, también ha sido investigada a nivel nacional, contando con los siguientes antecedentes:

Romero (2019), para obtener su grado de maestría en la Universidad Pontificia Católica de Perú, realizó un estudio cuyo objetivo fue determinar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla - Callao. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo básica, nivel descriptivo correlacional, de corte transversal, de diseño no experimental. La muestra utilizada fue toda la población, constituida por 35 docentes de todos los niveles de una institución. Se concluyó que existe correlación positiva moderada entre cultura y desempeño docente.

Chung (2017), quien realizó una tesis doctoral en la Universidad Peruana Unión, cuyo objetivo era determinar si la cultura organizacional regula la relación entre el liderazgo y las prácticas del proceso enseñanza-aprendizaje en los centros educativos públicos profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. La metodología es cuantitativa. La población la integran 50 docentes y 100 trabajadores administrativos a los que le aplicó distintos instrumentos como el Deninson Organisational Culture Survey, para recolectar datos; el Multifactor Leadership Questionnaire para medir cultura organizacional y el Knowledge Management processes para gestión de conocimientos. Concluyó que la cultura organizacional no regula la relación entre el liderazgo transformacional y la práctica del proceso enseñanza-aprendizaje, pero sí la relación entre este y las prácticas del proceso enseñanza-aprendizaje.

Morocho (2012), realizó una tesis de Maestría en la Universidad San Ignacio de Loyola, cuyo objetivo fue establecer la relación existente entre la cultura organizacional y la autopercepción del desempeño de los docentes en las instituciones educativas. El estudio fue de tipo descriptivo – correlacional y de temporalidad transversal. La población estuvo compuesta por las instituciones educativas del nivel Primario pertenecientes a la Red N°7 de la región Callao y la muestra estuvo integrada por 184 docentes. Los instrumentos utilizados fueron un inventario de cultura organizacional educativa y un cuestionario de desempeño docente. Se concluyó que la cultura organizacional en la escuela es una herramienta muy eficaz para el buen desempeño docente.

Peralta (2009), llevó a cabo un estudio de maestría en la Pontificia Universidad Católica del Perú, teniendo como objetivo describir el tipo de cultura organizacional que predominaba en una escuela parroquial de la ciudad de Juliaca. El estudio responde al tipo exploratorio – descriptivo, su diseño es no experimental y la metodología mixta: cualitativo y cuantitativo. La población la conformaron los docentes del centro educativo a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento y se consideró

el análisis documental con su matriz de análisis como instrumento. El estudio concluyó que en dicha institución, predomina la cultura de la coordinación, evidenciándose la falta de voluntad en los docentes para alcanzar los objetivos de la escuela.

Marcovich (2006), realizó una investigación en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tuvo como objetivo establecer la relación existente entre la calidad en el servicio de una escuela y la cultura organizacional. Es una investigación descriptiva - correlacional. La muestra estuvo compuesta por tres promotores, cinco administrativos, cinco personas del personal de servicio, y 30 docentes de los niveles de educación Inicial, Primaria y Secundaria. Concluyó que el lenguaje utilizado por el personal de la escuela, sobretodo los mensajes de la plana administrativa no son resultado del liderazgo del director, sino de lo realizado por los docentes, se encontró una débil correlación entre símbolos, liderazgo, calidad del servicio, ritos y lenguaje.

A partir de la revisión de las investigaciones internacionales y nacionales realizadas, podemos concluir que éstas ayudan a enriquecer el marco teórico y metodológico sobre la cultura institucional en el rubro educativo; sin embargo, y a pesar de que mencionan su importancia, no proporcionan elementos que nos guíen en cómo desarrollarla en instituciones escolares.

Fundamento de la ética del profesional de la educación

Los diferentes oficios y profesiones que el ser humano realiza están enmarcados dentro de un contexto o sociedad que posee sus propias necesidades; y que, por lo tanto, desempeñan una función social. La profesión docente no está exceptuada de esta concepción, muy por el contrario, tanto el Perú como el resto del mundo requieren que los profesionales de la educación se comprometan con las nuevas necesidades de la sociedad y descarten aquellos vestigios de una educación tradicional, autoritaria, en donde el estudiante mantenía una actitud pasiva y solía no desarrollar su pensamiento crítico; tal como lo describió el informe de la Unesco (2015).

Por consiguiente, el mundo actual exige al maestro estar a la altura de los cambios, principalmente de los cambios sociales, adecuándolos a las necesidades de la escuela. Es por eso que, en el Marco del Buen Desempeño Docente (2017), se enfatizó sobre la necesidad de revalorar al maestro replanteando la carrera docente, transformando las escuelas para que sean verdaderas instituciones de transformación y teniendo en consideración valores: democráticos, de convivencia, de creatividad, de respeto, de emprendimiento, de conocimiento y de una ciudadanía ejercida a través de derechos; con

todo esto se podrán generar variaciones duraderas en la identidad, el conocimiento y la práctica docente.

Ahora bien, lo anteriormente señalado nos coloca en una visión muy general, donde las responsabilidades quedan un poco en manos de todos, pero de nadie en realidad; en ese sentido, es que es necesario poner énfasis a una perspectiva individual en cada escuela, este cambio debe empezar desde el personal directivo y replicarse en el personal docente y en la medida en que el director ejerza su liderazgo, será más efectivo el proceso de transformación y el compromiso ético profesional del docente.

Por consiguiente, es preciso destacar la función que ejerce un maestro en la formación de los estudiantes, él debe asegurarse que su labor va a trascender más allá del aula, debiendo dotar a sus alumnos de valores y principios; siendo de este modo, corresponsable, junto con la familia, de la formación ética de los estudiantes, para lo cual es requisito indispensable que el actuar del maestro sea un ejemplo a imitar (Suárez, Martín, Mejía y Acuña, 2016).

Además, el docente debe adaptarse a los principios, normas y conductas aceptables que se practican en la institución educativa en la que ejerza su práctica docente; de igual forma, compartir la cultura escolar que ahí exista, tal como lo afirmaron Angulo y Acuña, (2005). Sin embargo, es necesario preguntarnos, si efectivamente el docente termina siempre siendo ese ejemplo a imitar y si su sentido ético es el más esperable y aceptable.

Por otro lado, no hay que dejar de mencionar que interfieren otros factores propios y ajenos al docente; como son: poco compromiso con la labor educativa, la falta de recursos y la poca capacitación permanente; pese a ello, el maestro de hoy en día debe estar a la vanguardia y superar todos estos desafíos, siendo completamente consciente de la significatividad de su labor en la vida de los futuros ciudadanos.

Finalmente, podemos mencionar a Robbins (1996) y OCDE (2019), quienes sostuvieron que para lograr una cultura institucional más ética en una escuela, sus directivos y docentes deben ser ejemplo de lo apropiado, la escuela debe contar con un código de ética en el que se expongan los valores de la institución, se deben realizar capacitaciones para el personal que incluyan programas éticos, hay que reconocer públicamente los actos éticos y sancionar los inapropiados y por último, crear un consejo ético en la institución.

Entendiendo, entonces, la necesidad de construir una cultura institucional en la escuela, que sea capaz de dar identidad a los miembros que la conforman y orienten la

práctica docente hacia una visión compartida, es menester que conozcan los fundamentos del real significado de lo que implica una cultura institucional.

La cultural institucional: una mirada crítica a su estudio

Para poder precisar la categoría principal de la presente investigación, empezaremos definiendo cada uno de sus términos. Por cultura, según el Glosario Filosófico electrónico (s.f.), se entiende al “conjunto de conocimientos, prácticas, creencias, tradiciones, producciones artísticas, técnicas y formas de vida propias de un determinado grupo humano, que derivan de su vida social”.

Otra definición de cultura es la propuesta por Harf y Azzerboni (2014), quien la definió como el conjunto de formas implícitas o explícitas, a través de las cuales un grupo social norma o regula la conducta de quienes lo conforman; refiriéndose en concreto a las costumbres, normas, códigos, hábitos, rituales, creencias; considerando cada uno de estos elementos dentro de un sistema colectivo.

El término *institucional*, deriva de la palabra institución, y en este caso particular que se refiere a una institución educativa, vendría a ser el organismo o centro organizado y formal cuya finalidad es impartir enseñanza en cualquiera de los niveles educativos.

Ahora bien, con respecto al concepto de cultura institucional podemos señalar que muchos autores han escrito sobre él, llamándola también cultura organizacional, coincidiendo mucho en sus definiciones; lo podemos comprobar cuando Robbins (1996), se refirió a cultura institucional como un sistema de significados compartidos entre los integrantes de la institución, siendo lo que lo hace diferente a una organización de las otras. Asimismo, Jones (2013), planteó que la cultura institucional se expresa a través de un sistema de normas y valores compartidos que regulan la convivencia entre los integrantes de una organización.

Otras posiciones teóricas, se refieren a cómo surge esta cultura y es interesante observar que no es algo premeditado y construido con intencionalidad; sino más bien, algo que se va construyendo naturalmente en el quehacer cotidiano de una institución; por lo tanto, es obvia e indiscutible, así como también resulta ser un proceso dinámico en permanente formación (Harf y Azzerboni, 2014).

De ese modo, Frigerio (1994), refirió que la cultura institucional es una cualidad relativamente estable que resulta de las políticas y de las prácticas de los miembros de una escuela. Como se aprecia, se resalta el valor de cómo los miembros de una institución asumen lineamientos de trabajo que los lleva a superarse, comparten ideas y experiencias

que les permite generar compromisos y vínculos en función de alcanzar los objetivos que han sido planificados entre todos.

Al analizar los argumentos teóricos de las definiciones consultadas se identifica como un rasgo específico de la cultura institucional, que en el quehacer del trabajo, los miembros de una institución asumen un nivel de certeza ante las incertidumbres. De esa manera los integrantes pueden reflexionar, conocer qué se espera de su comportamiento y anticiparse a la toma de decisiones para lograr los objetivos establecidos.

En el campo educativo la cultura institucional también es conocida como cultura escolar. En ese sentido, Quevedo y Flórez (2011), afirman que por el tipo de actividad que realizan y la exigencia que reciben del directivo, se va formando un sello de identidad entre los miembros que conforman una escuela. Congruente con esa idea, Robbins (1996) y OCDE (2019), señalaron que gracias a la cultura que cada institución va fomentando en su práctica profesional, es que emergen un conjunto de rasgos distintivos en cada colaborador de la institución que los diferencian de las demás de su tipo.

Un punto de vista enfocado en el comportamiento de las personas, es el que mantuvieron Harf y Azzerboni (2014), cuando definieron la cultura en la escuela como una manifestación en la conducta de sus miembros, en el tipo de liderazgo de los directivos, en las programaciones curriculares, en los horarios establecidos, en la distribución de los espacios, en la asignación de las responsabilidades y en otros aspectos existentes.

Por su parte, De La Hoz (2016), considera que la cultura institucional en la escuela la conforman sus miembros al practicar las políticas educativas, al ejercer el liderazgo, al llevar a cabo los procesos de la escuela, al relacionarse entre ellos y conducirse diariamente; concluyendo que la cultura institucional está impresa en los comportamientos de los integrantes de una comunidad educativa dándole personalidad a cada escuela.

Similar posición sostuvieron Sánchez y López (2010), al enfatizar que los miembros de una organización asimilan una cultura, pautas y creencias desde los que pueden actuar e interpretar los comportamientos de terceros ahorrándoles incertidumbre. Añadió que cuando una cultura logra posicionarse como un código compartido en una comunidad sin importar de qué índole sea, educativa o no, produce determinadas conductas y determinados acontecimientos que sean previsibles y que otros sean improbables. Se considera que la cultura escolar es una estructura en la medida en que representa un sistema que conduce a los integrantes hacia ciertas direcciones y no hacia otras.

Una posición teórica más integradora de cultura institucional ofrece Jones (2013), al definirla como los valores y normas agrupados y a la vez compartidos, que regulan las

interacciones entre las personas que conforman una organización, controlando la manera como ellas deciden, interpretan, se conducen y gestionan el clima institucional; afectando de esta forma el desempeño de sus miembros y el lugar ganado por la escuela entre muchas otras.

Funciones de la cultura institucional

Las funciones de la cultura institucional se pueden clasificar en tres grupos, las referidas a la adaptación, a la cohesión y a la implicación (Cuevas, 2011).

Se entiende como función de adaptación de la cultura institucional al mecanismo que facilita el proceso mediante el cual un nuevo miembro se adapta al ambiente laboral y esto le permite ajustarse a las normas, creencias, pautas, costumbres y políticas institucionales.

Además, se asume que la institución genera estrategias para facilitar este proceso de adaptación, entre las que se pueden encontrar el determinar el reglamento interno estableciendo normas y reglas claras para todos los miembros, establecer sistemas de recompensas y sanciones y orientar el trabajo de las autoridades de la institución a fin de gestionar la calidad del servicio (Cuevas, 2011).

La función de cohesión está referida a las relaciones que se establecen entre los miembros de una institución, así como también el vínculo que se establece entre las personas, la historia, la infraestructura y los objetos significativos tales como símbolos institucionales.

Esta función genera en los miembros identidad, haciendo que se identifiquen con la organización, se cohesionen los grupos o equipos de trabajo logrando un rendimiento más eficiente, origina compromiso con las metas más importantes y por último promueve la disciplina, la cooperación, el respeto mutuo, la participación y la consideración entre los miembros (Cuevas, 2011).

La función de implicación alude al grado de participación voluntaria o mejor dicho al nivel de compromiso que los miembros van adquiriendo con la institución en la que laboran. Involucra el compromiso con la misión, visión y valores institucionales; define el grado que se le permite a los miembros para que sean innovadores y arriesgados; por último, impulsan la formación de líderes, la capacitación y desarrollo de la persona.

Tipos de culturas institucionales

La cultura institucional, según Robbins (1996) y Macip (2007), se puede clasificar en cultura fuerte y cultura débil. La primera de ellas está referida a culturas donde los valores institucionales están bien arraigados y son compartidos por los miembros y donde las normas o pautas de actuación son claras para todos. Por otro lado, la segunda está referida a culturas donde el nivel de incertidumbre es alto y se deben implementar reglas o normas formales que orienten la conducta de los miembros.

Por otro lado, para Núñez, Mercado y Banegas (2015), la cultura institucional puede tener carácter flexible y adaptable, característica que permitirá hacer mejoras en ella; sin embargo, también puede ser rígida y no adaptable, y de ser así, puede interferir con el desarrollo de la misma.

Las primeras de ellas por su carácter flexible y adaptable son susceptibles a cambios de mejoramiento, produciendo mayor éxito institucional, por eso la mayor parte de instituciones adoptan culturas flexibles y sensibles con miras a ser más competitivas, versátiles, creativas e innovadoras. A diferencia de las culturas rígidas que suelen ser conservadoras, con ideas tradicionales que permanecen en el tiempo arraigadas.

Una cultura institucional equilibrada es aquella que encuentra una armonía entre la estabilidad y la innovación; estabilidad, pues es necesario tener la sensación de seguridad y sentimiento de identidad. Innovación, para garantizar que es una organización de vanguardia y actualizada.

Por lo tanto, se requiere que el claustro pedagógico identifique la importancia de la cultura institucional de la escuela, tal como lo afirma Cruz (2001). Para poder lograr un adecuado clima institucional que sea recibido por el estudiante con agrado y sirva de fuente de motivación para el estudio y su desarrollo integral.

Importancia de la cultura institucional en la escuela

La cultura institucional es un elemento muy importante que debe ser utilizado para aumentar la eficacia en el funcionamiento de la escuela; la cultura institucional controla la forma en que los docentes toman decisiones, interpretan y gestionan el clima institucional, reciben a un miembro nuevo, gestionan el liderazgo y se comunican con un mismo tipo de lenguaje, propio de cada centro educativo; y, es por eso que, la cultura influye en el desempeño de los docentes y en la competitividad de la institución (Jones, 2013).

Los miembros de las escuelas, llámense docentes o estudiantes, deben conocerse y comprenderse a sí mismos y a su cultura para saber cómo actuar en situaciones

cotidianas y no tan cotidianas, lo que les permitirá tener un bagaje de normas explícitas e implícitas que los alejará de la incertidumbre, evitando tomar decisiones que le impliquen tiempo y posible fracaso.

Del mismo modo, Harf y Azzerboni (2014), afirman que, si bien la cultura institucional en las escuelas no se opone a ideas o proyectos de innovación y cambio, hace la función de filtro, observándolas de manera particular, evitando el pase a aquellas que se perciban como riesgosas. Por otro lado, los autores hicieron referencia a la importancia de humanización de las instituciones, las mismas que se sustentan en un sistema de valores, caracterizándolas como escuelas cooperativas, democráticas, colaborativas y comprometidas.

Se observa como consecuencia que la influencia de la cultura en una institución educativa, genera compromiso entre sus miembros, evidenciándose en actitudes de apertura con los demás, lazos de comunicación entre miembros de la comunidad educativa, establecimiento de relaciones interpersonales, autonomía, toma de decisiones responsables y acordes con los objetivos educativos de la institución, interpretación de normas de manera semejante, abordaje y solución de problemas siguiendo una línea de acción, el minimizar la incertidumbre y orientar la práctica pedagógica de los docentes teniendo un mismo estilo y filosofía (Harf y Azzerboni, 2014).

Al respecto, Morocho (2012), al referirse a la importancia de la cultura institucional en la escuela, señala que esta permite establecer modos de actuación de los miembros con su escuela, los aspectos que identifican sus características, facilita el compromiso para alcanzar objetivos, mantiene un ambiente y clima estable y perdurable, cumple una función orientadora en la toma de decisiones y en la asunción de funciones y responsabilidades.

Elementos o componentes de la cultura institucional

Sobre la cultura institucional, Mendez (2006), propone cuatro variables que influyen directamente en la cultura de una institución, para ello cita el liderazgo, la estructura de la organización, el sistema cultural y el clima organizacional.

La primera variable es el liderazgo, que, según el autor en cuestión, es la capacidad del sujeto para influir en un grupo humano con la finalidad de cumplir objetivos comunes.

La estructura de la organización, es la segunda variable, y se explica como el sistema de relaciones recíprocas que se establecen entre los miembros de una institución en función a las responsabilidades que realizan, los cargos que ocupan y sus desempeños. En general, la estructura de una institución diferencia las funciones de los miembros, los

procesos y procedimientos, la dinámica en relaciones de autoridad y los parámetros de comunicación.

El sistema cultural está referido, según Mendez (2006), a las actitudes, experiencias y relaciones sociales que tiene cada miembro dentro de la institución, el cual es observado y compartido para generar una conciencia colectiva. Este sistema posee una serie de elementos que facilitan la descripción de la cultura de una institución.

Entre estos elementos del sistema cultural están: el mito, constituido por las creencias, ritos e historias, revelando el pensamiento y sentimiento de un grupo con respecto a la organización a la cual pertenecen; la ideología, manifestada en los sistemas de ideas que se proyectan implícita o explícitamente; los valores, que dan guía e imagen al comportamiento de los miembros, repercutiendo en la conciencia colectiva de la institución; los hábitos, definido como los comportamientos repetitivos dentro de una institución, cuya finalidad es evitar conductas innecesarias ante una situación de cambio; las normas, compuestas por todas aquellas reglas que rigen el actuar y las actividades para una mejor convivencia y el logro de los objetivos institucionales, así como las historias, cuya finalidad es relacionar el pasado con el presente, de tal modo que avalen las prácticas y procedimientos existentes y contribuyan a la formación de la conciencia, la unidad de acción y el sentido colectivo.

El clima organizacional, Mendez (2006) considera que está compuesto por las percepciones que poseen los miembros sobre el grado de satisfacción en su interactuar dentro de la institución, influyendo directamente en el grado de identificación con ella, el desempeño laboral y en el establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales.

Por su parte, Sánchez y López (2010), consideran los siguientes rasgos y elementos de la cultura institucional en cuestionarios de estudios sobre cultura escolar: significados asociados a las características físicas y espaciales del centro; ceremonias y rituales; el lenguaje; normas, creencias y valores implícitos; la historia institucional; clima institucional; la red social que sostiene a la cultura dominante y a las microculturas; la identidad organizativa, la realidad percibida y la innovación; y, el acceso y la socialización de los nuevos miembros.

Como se aprecia, mucho se ha escrito sobre los elementos constitutivos de la cultura institucional, pero dentro de los más significativos encontramos: la costumbres, los sistemas de socialización, los miembros nuevos, los reconocimientos y sanciones, los valores, los prejuicios, el nivel de compromiso, el sentimiento de pertenencia de sus miembros, la identificación con las funciones y con el grupo, los mitos y leyendas, los

vínculos interinstitucionales, las ceremonias y ritos, los criterios de trabajo predominantes, el estilo de liderazgo, entre otros.

En tal sentido, Martínez y Pérez (2003), hicieron un análisis más preciso de lo que ellos consideran los elementos que constituyen la cultura escolar, y los detallan del siguiente modo: las normas, referidas a temas de reglas en general; los mitos, es decir, las historias o narraciones de hechos ocurridos en la escuela; los símbolos, referidos a todo aquello que contribuye a la formación y fortalecimiento de la identidad; los ritos que son las reglas dispuestas por la comunidad educativa en las actuaciones y ceremonias en general; el lenguaje y la comunicación, es decir, el estilo cómo se comunican los miembros de la comunidad educativa; las producciones, que vendrían a ser los diversos materiales realizados en la institución; y, los valores compartidos.

El análisis reflexivo realizado ha permitido asumir que la cultura institucional es, según Jones (2013), el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre miembros organizacionales, controla la forma en que los miembros toman decisiones, interpretan y gestionan el ambiente organizacional, utilizan la información y se comportan. Por tanto, la cultura afecta el desempeño y la posición competitiva de la organización.

Un punto de vista a considerar, es el planteado por el Ministerio de Educación del Perú (2013), al sostener que, en el contexto de desarrollar escuelas eficaces, la cultura institucional debe caracterizarse por tener:

- Visión que motive y misión muy clara.
- Un currículo permeable, que responda a las necesidades educativas de la población estudiantil de la institución.
- Tiempo necesario para enseñar y aprender.
- Tener como fin primordial el proceso de enseñanza-aprendizaje del docente-estudiante.
- Relaciones de respeto, cordialidad y apoyo mutuo entre los miembros de la comunidad educativa.
- Espacios para ampliar la cultura de la escuela, compartiendo responsabilidades, tradiciones, normas, logros...
- El director deberá asumir un liderazgo que promueva la confianza, el trabajo en equipo, la innovación, la comunicación asertiva...
- Ejecutar sistemas de toma de decisiones que cuenten con información oportuna y precisa en cantidad y calidad.
- Compromiso e involucramiento de los padres de familia.

La cultura institucional en la escuela inteligente

Otro aspecto es tratado por Santos Guerra (2002) y Senge (2002), al referirse a la escuela inteligente como aquella institución educativa con capacidad para aprender, con voluntad para mejorar constantemente, con capacidad para adaptarse a los cambios de la sociedad, así como también, estar preparados para los cambios futuros.

Desde esa óptica, Senge (2002), indica que para construir una escuela inteligente es fundamental contar con un liderazgo estratégico dentro de la institución; para así contribuir a desarrollar una cultura institucional adecuada que alcance los objetivos propuestos. Este concepto es posible alcanzarlo si se logra entender y tener claro cuáles son los objetivos, cuáles son las áreas principales de crecimiento, cuál es la cultura que define a la escuela haciéndola más fuerte y hacia dónde dirigen su atención y esfuerzo los líderes para desarrollar la cultura que predomina al interior de la escuela.

Según el autor de referencia, las escuelas inteligentes deben centrarse en la naturaleza de la persona humana, desarrollando cinco tipos de competencias. Estas competencias o disciplinas son fundamentales para desarrollar, cambiar o construir una adecuada cultura escolar. Las disciplinas de Dominio Personal, Modelos Mentales y Pensamiento Sistémico se centran principalmente en moldear el pensamiento individual, mientras que las disciplinas de Visión Compartida, Pensamiento Sistémico y Equipos de Aprendizaje se enfocan en moldear las relaciones entre las personas y los procesos.

Las disciplinas de una escuela inteligente con una sólida y equilibrada cultura institucional, son sustentadas en las leyes de la Quinta Disciplina de Senge (2012), las que a continuación se detallan.

Figura 1. Competencias para una escuela inteligente.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Desarrollar el dominio personal.

Corresponde a la disciplina del crecimiento y aprendizaje de la persona, está referida al aprendizaje del reconocimiento de las capacidades de uno mismo y las de las personas que conforman nuestro entorno; de tal manera, que si sabemos quiénes somos, qué queremos y qué es lo que podemos hacer, podremos identificarnos con la visión de la institución a la que pertenecemos, proponer soluciones y aceptar el compromiso de crecer y aprender en y con la institución.

Los miembros de una institución que desarrollan el dominio personal poseen una visión personal fuerte que le da sentido a su vida, aprenden que pertenecen a un grupo humano que los puede ayudar a alcanzar sus objetivos, demuestran compromiso, iniciativa, sentido de responsabilidad y alcanzan mayores grados de felicidad pues también la buscan dentro de la escuela.

Gestionar los modelos mentales.

Los modelos mentales son las imágenes, suposiciones e historias que procesamos en nuestra mente. Estas formas de pensar suelen limitar nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Son muy poderosos al momento de decidir las acciones que realizamos, pues influyen en la percepción de lo que se ve y se piensa. Por ello, es importante hacer un ejercicio de introspección y descubrir aquellos conceptos que en ocasiones nos gobiernan. Conocer y manejar nuestros modelos permitirá promover comunicaciones claras y efectivas dentro de la institución,

Una escuela inteligente, será aquella que encuentra en su visión, valores y modelos mentales sus principales principios a diferencia de una escuela tradicional donde sus principios son administrar, organizar y controlar; por tal motivo Senge (2005), afirmó que la gestión de los modelos mentales mejora la cultura institucional.

Impulsar la visión compartida.

El concepto de visión está relacionado con a dónde queremos llegar y cómo sería el llegar ahí; la visión moldea y guía una institución hacia el futuro que se desea construir. La visión compartida es más que una idea, es una fuerza inspirada por una idea suficientemente convincente que genere sentido de lealtad en las demás personas que aceptan esa visión como suya misma.

Con la visión compartida se pretende dar un sentido de comunidad que permita contar con coherencia en el desarrollo de las actividades del día a día. La visión no será compartida si es impuesta por una persona o grupo determinado, ya que en el mejor de los

casos se obtendrá obediencia de los miembros, pero no compromiso verdadero para seguir la visión.

Fomentar el aprendizaje en equipo.

Esta disciplina está referida al proceso de alinear y desarrollar las potencialidades de un equipo de personas para obtener los resultados que realmente desean. El crear y fortalecer equipos de trabajo está basado en el diálogo, en los modelos mentales colectivos y en la cooperación.

Desarrollar el pensamiento sistémico.

El pensamiento sistémico propone considerar a la institución educativa y a los contextos que la rodean como sistemas que coexisten, se relacionan, benefician y afectan unos a otros; ya que toda institución funciona en base a sistemas globales, siendo necesario observar el conjunto de ella y no las partes aisladas, de esa forma se mejorará la cultura institucional y la manera cómo se desarrollarán los distintos procesos que se desarrollan en ella.

A los efectos del objetivo de la presente investigación, la autora de la tesis asume como autor de base a Jones (2013), porque sus sustentos teóricos sobre la categoría apriorística Cultura institucional, se ajustan a los objetivos que traza la investigación. A partir de esta concepción teórica se identificaron las subcategorías apriorísticas: función de adaptación de la cultura institucional, función de cohesión de la cultura institucional y función de implicación de la cultura institucional; así como los indicadores que permitirán diseñar los instrumentos para aplicarlos en el diagnóstico de campo.

Subcategoría e indicadores: Función de adaptación.

- Conoce los fundamentos de la cultura institucional.
- Asimila las normas, creencias, pautas, costumbres y políticas institucionales.
- Conoce el reglamento interno, sistema de recompensas y sanciones.

Subcategoría e indicadores: Función de cohesión.

- Reconoce las relaciones que se establecen entre los miembros.
- Establece los vínculos existentes entre las personas y la historia, infraestructura y objetos significativos tales como símbolos institucionales.
- Demuestra en sus modos de actuación los sentimientos de identidad de los miembros con la organización.

Subcategoría e indicadores: Función de implicación.

- Analiza el grado de participación voluntaria de forma activa, demostrando sentido de pertenencia.
- Manifiesta el compromiso de los miembros con la misión, visión y valores institucionales.
- Potencia la formación de líderes, capacitación y desarrollo del personal.

Estrategia metodológica que contribuye al desarrollo de la cultura institucional

Según la Real Academia Española (2017), el término *estrategia* es un proceso regulable, así como también un grupo o conjunto de las normas o reglas que van a asegurar una decisión óptima y adecuada para determinadas circunstancias.

Por su parte, Chandler (2003), considera que la estrategia es la identificación de los propósitos, motivos y objetivos de una empresa a largo plazo, las conductas a tomar y la gestión de los medios necesarios para el logro de dichos propósitos, motivos y objetivos.

En el campo educativo refieren, Pimienta (2012) y Addine (2013), que la estrategia es un conjunto de acciones, procedimientos o habilidades que aplica el docente a fin de potenciar la organización escolar para lograr las metas u objetivos en los procesos de una institución educativa.

El término metodológica, está vinculado o deriva de la categoría método, sin embargo, Gordillo (2007), expresa que la metodología es entendida como un concepto global referido al estudio del método (o los métodos) desde un proceso sistemático en el cual se adquieren modos y formas de conocimiento. En consecuencia, el método es más restringido, es el camino, la guía, las orientaciones interactivas que se aplican al analizar un fenómeno con el fin de alcanzar los objetivos de manera planificada y controlada.

Por su parte Koontz (1991), refirió que una estrategia es un programa general de acción que conlleva altas responsabilidades y puesta en práctica de una misión básica a través de recursos, dicho programa debe contener objetivos que hayan sido los concebidos e iniciados de tal forma que le den una dirección planificada a la organización.

Mejía (2016), suscribió la definición anterior al señalar que estrategia es el proceso mediante el cual una organización se traza metas y dirige su atención hacia su cumplimiento; siendo la estrategia un medio, un arte o una maña.

La categoría estrategia metodológica está íntimamente vinculada a método de enseñanza, que según aseveraron Tobón (2013) y Addine (2013), tiene carácter sistémico e indica el camino, la vía o la forma que regula la actividad del profesor y la de los estudiantes por alcanzar los objetivos.

De igual forma, el término metodología es polisémico, el cual puede ser entendido como el estudio de los métodos, la aplicación de los métodos, los procedimientos sistemáticos de una o varias ciencias o el análisis de tales procedimientos.

Se aprecia que ambos términos están compuestos por los vocablos griegos *meta* que significa a lo largo de, y *odos* que significa camino o manera y la metodología es el conjunto de tácticas, técnicas y estrategias que van a permitir descubrir y consolidar el conocimiento (Pérez, 1994).

La metodología agrupa un conjunto de métodos, procedimientos, técnicas, habilidades que le dan el carácter dialéctico a una actividad o proceso pedagógico con el fin de cumplir los objetivos propuestos. Al respecto, Quiroz (2003), sostuvo que:

Las estrategias metodológicas son las formas de lograr nuestros objetivos en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejores resultados. En éstas, el investigador amplía sus horizontes de visión de la realidad que desea conocer, analizar, valorar, significar o potenciar (p. 63).

De ahí, que se asuma que una estrategia metodológica se constituye en una secuencia de actividades, acciones y operaciones planificadas y organizadas sistemáticamente a fin de lograr la construcción del conocimiento, el desarrollo de las habilidades y las competencias.

Desde esas perspectivas, las estrategias metodológicas constituyen un medio del que se pueden valer los maestros para ayudar a que los estudiantes, individual o grupalmente, realicen su propio aprendizaje de la manera más satisfactoria posible para su crecimiento personal y para poder desarrollar sus capacidades (Blanchard y Muzás, 2005).

Una visión similar sustentó Velázquez (2014), al señalar que la estrategia metodológica está orientada hacia el proceso de enseñanza-aprendizaje desde el profesionalismo docente, con el propósito de problematizar, dialogar, reflexionar y valorar el contenido que adquieren los estudiantes, quienes son protagonistas responsables de las capacidades que desarrollen para pensar, hacer y sentir.

Otra concepción de estrategia metodológica, es la que aportaron Velázquez y Cruzata (2018), al referirse a ella como una sucesión compuesta por diferentes procedimientos y recursos de los que el maestro hace uso durante su sesión didáctica para obtener en sus estudiantes capacidades para adquirir, interpretar y procesar información; así como también, generar nuevos conocimientos utilizando sus capacidades, logrando aplicarlos en diversas situaciones de la vida diaria.

Es preciso señalar que en los distintos procesos que realiza una institución educativa se aplican diversas estrategias metodológicas dependiendo del objeto de estudio, se asumen y ponen en práctica. En el marco del objetivo de esta investigación, se considera que la estrategia metodológica es una estructura del quehacer escolar que se orienta por un objetivo general, una fundamentación teórica, etapas que la componen, procedimientos de cada etapa, una representación gráfica, recomendaciones para su instrumentación y finalmente una evaluación que tienen por encargo contribuir al desarrollo de la cultura institucional por toda la comunidad educativa según sus necesidades.

En ese sentido, Velázquez (2018) expresa que una estrategia metodológica como producto científico, posee aportes teóricos y prácticos. Los primeros de ellos referidos a los conceptos o principios que se formulan al diseñar la metodología, los resultados de la sistematización de la investigación teórica, la especificidad de la secuenciación de las etapas propuestas y los procedimientos que dirigen el proceder metodológico. Por otro lado, tenemos los aportes prácticos, es decir, las recomendaciones que dirigen la aplicación de la metodología y los medios diseñados para dicha aplicación.

A los efectos del objetivo de la presente investigación, la autora de la tesis asume como autor de base a Addine (2013), sobre la categoría apriorística estrategia metodológica, porque sus sustentos teóricos y metodológicos se ajustan a los objetivos que se traza la investigación, al definirla como un proceso de superación permanente, planificado y orientado a la transformación del desempeño profesional del docente a partir de la aplicación de un sistema de métodos que le permiten un desempeño eficiente en la enseñanza-aprendizaje y en otros procesos de la institución educativa.

A partir de esta concepción teórica de la estrategia metodológica, se identificaron las subcategorías apriorísticas: determinación de objetivos, plan de acción y evaluación y seguimiento; así como los indicadores que permitirán diseñar los instrumentos para aplicarlos en el diagnóstico de campo.

Subcategoría e indicadores: Determinación de objetivos.

- Determina los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Diagnostica las fortalezas y debilidades del colectivo sobre la cultura institucional.
- Reconoce el contenido de la cultura institucional requerido.

Subcategoría e indicadores: Plan de acción.

- Caracteriza la realidad atendiendo a deficiencias y necesidades.
- Diseña el sistema de actividades.

- Determina las etapas de la metodología propuesta y propone las acciones y los procedimientos de cada etapa.

Subcategoría e indicadores: Evaluación y seguimiento

- Elabora los instrumentos y técnicas para evaluar la metodología.
- Contrasta los logros y dificultades de la puesta en práctica de la estrategia.
- Reajusta los planes de intervención.

Capítulo II

Diagnóstico o trabajo de campo

Con el objetivo de constatar el estado real del objeto de estudio de la investigación, es decir, la situación actual de la cultura institucional de una institución educativa privada del distrito de San Miguel, se procedió a realizar el diagnóstico de campo en la institución seleccionada por reunir las condiciones para ello.

Con ese fin, se diseñaron y validaron a través del método de criterio de expertos, distintas técnicas e instrumentos que fueron aplicados a una muestra intencionada, seleccionada por el criterio no probabilístico, conformada por un directivo, tres docentes y 28 estudiantes (anexos N° 4, 11, 12, 13, 14 y 15).

Los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos son de orden cuantitativo y cualitativo: los primeros fueron procesados por medio de tablas de reducción de datos y los cualitativos se procesaron con tablas de frecuencias. Las tablas de reducción de datos posibilitaron la identificación de categorías emergentes, mientras que las tablas de frecuencia permitieron determinar algunas tendencias y regularidades. Se utilizó el sistema de procesamiento de datos SPSS (anexos N° 19 y 20), así como también el procesamiento manual de datos (anexos N° 16 y 18).

Análisis, interpretación y discusión de los resultados

Análisis de las entrevistas semiestructuradas a los docentes.

Se aplicó la entrevista semiestructurada (anexo N° 5) a tres docentes de distintas especialidades de la institución educativa objeto de estudio, cuyo proceso de decodificación, figura en los anexos N° 16 y 17 y su interpretación es la siguiente.

Se cuestionó a los docentes entrevistados sobre qué entendían por el término cultura institucional, encontrando coincidencias entre los tres profesores por cuanto, para ellos tiene relación con la manera en que funciona una institución; los Docentes dos (D2) y tres (D3), coincidieron en que la cultura institucional ayuda a mejorar el funcionamiento de la escuela; mientras que para el Docente uno (D1), el término también guarda relación con la forma cómo se solucionan o enfrentan las diferentes situaciones. Evidenciando que los tres entrevistados tienen nociones sobre el término cultura institucional, aunque no a profundidad.

En relación a las características de una cultura institucional, la respuesta del D1 y del D3 fue similar, al referir que el reglamento interno es la característica principal,

incluyendo las normas y tradiciones. Por su parte para el D2, están conformadas por las personas que constituyen la comunidad educativa, por sus maneras de actuar y por la imagen de la escuela. Con ello se demuestra que si bien es cierto que conocen algo sobre las características, aún les falta identificar algunas de ellas.

Al hacer referencia sobre los documentos normativos que rigen la cultura de la escuela, los tres encuestados coincidieron en que los primordiales son el Reglamento Interno (RI) y el Proyecto Educativo Institucional (PEI); en tanto, el D3 añadió: la Ley de Educación, el Manual de Funciones, el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el Proyecto Curricular Institucional (PCI). No obstante, solo los mencionan, no los conocen a profundidad dado que la participación en su elaboración y difusión es mínima.

Sobre los documentos a consultar para diseñar el Reglamento Interno de la institución, el D1 considera que es a partir del PEI y de las propias vivencias de la institución; para el D2, se construye a través de un consenso entre todos los miembros de la comunidad educativa, y para el D3 parte de la Ley General de Educación y de la misión y visión de la institución. Como se aprecia, los entrevistados tienen razón, pero dejaron de considerar otros documentos como el ideario o perfil del alumno de la institución educativa, el Plan de Formación de la escuela y los valores institucionales que tipifican la escuela.

Otro punto consultado, es el relativo a la misión, visión y valores institucionales, ninguno de los docentes conoce estos aspectos de la identidad de la institución, a pesar de su experiencia laboral en la institución. Tienen idea de qué se trata, pero ninguno pudo definirlos con exactitud. Para el D1, la misión y la visión están enfocados en formar educandos integralmente, poniendo énfasis en la enseñanza del idioma inglés y para el D2, la misión y visión están centradas en potenciar alumnos del futuro; mientras que el D3, considera que la misión y visión se centra en formar alumnos en la excelencia, practicantes de su fe, con adecuadas habilidades sociales y buenos padres de familia en el futuro. En general, coincidieron en expresar solo uno de los valores institucionales, el de la solidaridad, no argumentaron cómo lograrlo, revelándose así las carencias de orden teórico en cuestiones esenciales de la cultura institucional.

Acerca de lo que caracteriza la cultura de la escuela, el D1 consideró que el espíritu de cuerpo, la actitud paternalista, las decisiones verticales y la falta de libertad del profesor son características de la institución, mientras que el D2 opinó que el interés o preocupación por los miembros de la escuela y el sentimiento de ser una comunidad familiar, y el D3, señaló que la organización, la disciplina, la excelencia académica, la innovación y las relaciones con otras instituciones son rasgos de la cultura de la escuela. En ello se

evidencia que cada uno prioriza algunas características sobre otras, aunque no argumentaron de manera fluida e integral las mismas.

Sobre los conocimientos de la historia de la institución, los tres docentes demostraron conocimiento del tema, incluyendo elementos significativos, tales como: historia del local (casona antigua que había sido la residencia del embajador del Líbano), historia del nombre de la escuela (Santo Libanés), relación de ayuda en los primeros años con la institución educativa vecina (colegio privado de mujeres) y la decisión de hacer una institución educativa privada de educación diferenciada por género (solo varones). Cabe resaltar, que el D2 y el D3 son profesores fundadores y laboran en la escuela desde sus inicios.

Al explorar sobre qué tipos de relaciones se establecen entre los miembros, se muestra una coincidencia entre el D1 y el D2 en que ambos rescataron la amistad; por su parte el D2 y el D3, consideraron la familiaridad y en general señalaron otros tipos de relación, que si bien no es lo mismo que refirieron sus colegas, no se contradicen entre sí, pues expresaron la confianza, el compañerismo, la solidaridad, el trabajo en equipo, la unión y la preocupación por el otro; sin embargo, el D1 incluyó tipos de relación negativas, tales como el trato vertical y la existencia de jerarquías, que debe ser atendido por la institución.

Sobre los símbolos que resultan significativos en la cultura de su escuela, los entrevistados refirieron diferentes personas y objetos que pertenecen a la historia de la institución; el D1 y el D2 citaron la actual insignia del colegio representada por un árbol que es un cedro, árbol típico libanés; el D2 y el D3 sustentaron el edificio principal de la institución que es una casona con estilo europeo, así como también una imagen que estuvo en todas las puertas en el momento de la fundación, que fue utilizada como insignia en los primeros años de la institución; el D1 coincidió con el D2 al mencionar a los profesores antiguos; y finalmente, solo el D3 se refirió al Santo que lleva el nombre de la escuela. Evidenciándose que los símbolos significativos de la cultura escolar, de alguna manera, son compartidos por los profesores.

Respecto al sentido de pertenencia, la respuesta fue unánime, el D1 refirió sentirse bien, sentirse parte de, estar en una zona de confort y que es un lugar para echar raíces; el D2 dijo considerarse un pilar en la institución y que considera el colegio como suyo y el D3 asoció su sentido de pertenencia con los muchos años de vivencias en él, considerándolo su familia. Los tres entrevistados mostraron sentido de pertenencia a través

de su trabajo y participación desinteresada en las actividades, lo cual es una fortaleza para construir y fortalecer la cultura en la escuela.

Al preguntarles por el supuesto de si se les presenta la oportunidad de trabajar en otra institución, qué harían, revelaron que se irían, expresaron frases que dejaron notar que sería una decisión muy difícil, pues el D1 dijo “sería muy doloroso”; el D2 “me costaría muchísimo” y el D3 “solo lo haría por un tema familiar”. En sus respuestas manifiestan una vez más, su identificación con la institución.

Al indagar sobre el grado de participación que tienen en las actividades del centro educativo, los tres docentes afirmaron participar con agrado, porque les gusta lo que hacen, se sienten importantes, necesitados y parte de la institución; evidenciándose su grado de implicancia con las actividades del centro, haciéndolo con gusto y no por obligación.

En cuanto a su rol como docentes en el cumplimiento de la misión y visión del centro educativo, los tres docentes coincidieron en que los cumplen a través de su trabajo, al contribuir a formar estudiantes, tanto en lo académico como en lo social y personal. Esto es una fortaleza para la cultura de la escuela.

Acerca de la existencia de estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al docente por parte de la institución, los docentes en diferentes momentos se habían sentidos reconocidos, el D2 y el D3 coincidieron en que se sienten motivados cuando la institución invierte en capacitarlos profesionalmente; el D1 refirió haber sido reconocido en diversas ocasiones de manera escrita, verbal y económica, el D3, agregó, que para él es un estímulo cuando los directivos se preocupan por su bienestar emocional. El reconocimiento percibido por ellos es un signo de una adecuada cultura en el centro educativo.

Al explorar cómo ponen en práctica la cultura en su aula, el D1 y el D3 coincidieron en afirmar que los ponen en práctica en su trabajo diario, al formar integralmente a sus estudiantes, tanto en la parte formativa como académica y el D2 no fue claro con su respuesta. En ese sentido les faltó mencionar que ellos también son responsables de difundir la historia y tradiciones de la institución educativa.

Sobre la determinación de objetivos que se plantea la institución para continuar la cultura que ya posee, los docentes expresaron que la escuela invierte en innovar y capacitar a los docentes para que estén actualizados; el D1 añadió que como objetivo para que la cultura no se pierda, están las tradiciones.

Al explorar las fortalezas de la cultura de la institución, cada docente tuvo diferentes puntos de vista, para el D1 las fortalezas están constituidas por las tradiciones, la

coherencia entre el actuar y las normas y los reglamentos, para el D2, son las personas que conforman la comunidad educativa y el respeto que se tienen todos en el colegio y para el D3 las fortalezas más significativas son la innovación y el saber escuchar. Si bien las fortalezas mencionadas no son las mismas, es pertinente señalar que entre ellas no se contradicen. Al averiguar sobre las debilidades de la institución, para el D1, la verticalidad y la falta de democracia son algunas de las principales debilidades; el D2 planteó la falta de compromiso de los padres y el D3 refirió la inestabilidad en los docentes del equipo de Inglés y el hecho de que a muchos profesores no les gusta capacitarse. Estas debilidades se deberán tomar en cuenta en el planteamiento de la estrategia metodológica.

En el rubro de las insatisfacciones que se generan por el tipo de cultura que tiene la institución educativa, cada uno de los entrevistados argumentó algo diferente. El D1 se refirió a la verticalidad en las normas, el D2 a que al director le hace falta dar más libertad para que el profesor actúe en clase y el D3 a que al director le hace un poco de falta saber escuchar. Estas insatisfacciones, propias de la cultura que se ha generado en la institución educativa, deben ser tomadas como debilidades para ser superadas en un plan de acción dentro de la estrategia metodológica propuesta.

En cuanto a las experiencias de los docentes sobre cómo se ha podido transformar algún elemento de la cultura de su escuela, el D2 manifestó que se ha logrado que muchos padres de familia confíen en la formación que se les brinda a sus hijos en el colegio y que a su vez ellos han apoyado el trabajo y aportado con sus experiencias como padres; el D3, mencionó un proyecto de innovación que se aplica en las aulas de los tres niveles educativos llamado Proyecto de Excelencia e Innovación en la Calidad Educativa (PEICE). Y el D1, no manifestó ninguna experiencia enriquecedora, al contrario, criticó el hecho de la falta de flexibilidad y que la escuela suele aferrarse a determinadas tradiciones.

Al concluir el análisis, se reconocen como aspectos positivos que los docentes poseen conocimiento sobre el significado del término cultura institucional y sus características (nivel elemental); conocen sobre la historia y símbolos de su escuela y demuestran sentido de pertenencia, existen relaciones de armonía, solidaridad, orden, trabajo en equipo, unión y preocupación por el otro; no obstante, se advierten relaciones negativas como trato vertical y marcadas jerarquías, y carencias de orden teórico en el dominio de los documentos de identidad y de tipo normativos.

Análisis de la entrevista semiestructurada al director.

Se aplicó una entrevista semiestructurada (anexo N° 6) al director de la institución educativa, cuyo proceso de codificación, figura en los anexos N° 16 y 17 y su interpretación es la siguiente:

Al indagar sobre el término cultura institucional, explicó en detalles y refirió que es una fortaleza que debe tener una organización, que no todas las instituciones la tienen e indicó que es una característica que conduce al éxito para realizar las diferentes actividades y los procesos para que se alcancen los propósitos de cada uno de ellos.

Respecto a los documentos normativos que rigen la cultura institucional, considera que la cultura no nace de documentos; sino por el contrario, que responde a un proceso natural y a la práctica de principios compartidos que giran alrededor de determinados patrones y costumbres y que por ello se crea el reglamento interno; partiendo al inicio de los documentos y luego de lo natural, sumándose las costumbres, tradiciones y valores institucionales.

En referencia a la visión de una institución educativa, el director precisó que se proyecta ser un centro educativo de referencia en el Perú, orientado a formar hombres de bien, futuros padres de familia y hombres con aspiraciones propias. Para él la misión es, servir a la sociedad peruana y que se formen a los educandos en valores que, al ponerlos en práctica, contemos con personas solidarias, honestas y responsables; afirmó que con ello se cubre todo lo que uno puede esperar de las actitudes de una persona educada.

Sobre los elementos que caracterizan la cultura institucional de su escuela, señaló el valor del maestro, su desarrollo profesional, y si bien es cierto que las remuneraciones siempre son limitadas, se invierte en capacitarlos. Añadió que es habitual la práctica de nuestros valores, el compartir y tratar de ayudar en situaciones problemáticas, el tener permanentemente retos por delante y la celebración en grande de nuestros pequeños logros.

En cuanto a la historia, expresó que a él le es muy difícil explicar la existencia de la escuela, si no hubiese un componente espiritual, contó que en los inicios de la institución apareció la imagen de San Charbel, santo libanés, que no era conocida por él. Comentó que el trabajo permitió que se fueran venciendo las adversidades y hoy se levanta como una institución llena de mística y prestigio en la comunidad.

Respecto al tipo de relaciones que se establecen entre los miembros de su institución, señaló que en su mayoría son relaciones positivas que se desarrollan en un espacio de enriquecimiento personal.

En lo concerniente a la existencia de personas, símbolos u objetos que sean significativos, afirma que hay trabajadores y padres de familia cuyo nivel de compromiso ha sido trascendente, respecto a los símbolos expresó que uno de ellos es la medalla de oro del santo, la cual representa la máxima condecoración institucional y la casona que también tiene un valor y que representa una de las tradiciones no escritas.

Acerca de su rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa, transmitió su preocupación por la implicancia de cambiar a los actores dentro de la institución y trasladar a otra generación la posta de hacerse cargo de la escuela.

Sobre qué estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al personal existen en la institución, mencionó que a veces hay cosas que la gente no valora, como, por ejemplo, el pago puntual de los haberes, el otorgar seguro de vida desde que ingresan a la institución, el dar estabilidad laboral desde que tienen el primer año de permanencia, los préstamos que se otorgan, entre otros; que, si bien son derechos del trabajador, no todas las instituciones lo cumplen.

Al indagar sobre qué fortalezas y debilidades la cultura institucional ha logrado en su escuela, manifestó que el hecho de que el personal es consciente que trabaja en un lugar estable es una fortaleza y como debilidad aseveró que son los problemas de salud que pueden surgir en el personal y algún desastre natural que acarree un costo laboral.

Acerca de los criterios que algunos docentes tienen sobre las debilidades referidas a que el equipo directivo toma decisiones de manera vertical, refiere que es una institución bastante democrática en la que casi todas las cosas se deciden por consenso; sin embargo, la práctica refiere que no siempre se toman acuerdos con la aprobación del colectivo y por eso no siempre se comprometen a la solución de los problemas.

Al cuestionar sobre sus insatisfacciones acerca de la cultura institucional de su escuela y qué propone para cambiarla, argumenta creer que existe un grave defecto en el magisterio, relacionada con que los docentes se protegen o se tapan los errores entre ellos, muchas veces por una amistad mal entendida; indicó que es necesario hablar en voz alta, no callarse, denunciar lo malo y solucionarlo.

Al solicitarle sus experiencias enriquecedoras de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia; afirmó que siente orgullo por toda la comunidad educativa, ya que muchas veces han dado muestras de estar a la altura de las circunstancias estando presentes cuando se les ha necesitado, sintiéndose respaldado y con la obligación de respaldarlos.

Al concluir el análisis, se reconoce el conocimiento del término cultura institucional, la misión, visión, valores e historia de su escuela; y su preocupación por el bienestar emocional, profesional y económico de sus maestros; no obstante, se aprecian elementos negativos, ya que las características y fortalezas que él visualiza en la escuela las percibe como empresario y no necesariamente un director pedagógico de un centro de formación de niños y adolescentes, debiendo ser más comunicativo, asertivo y flexible en sus puntos de vista.

Análisis de la encuesta aplicada a los estudiantes.

Se aplicó un cuestionario a una muestra de 28 estudiantes de Quinto de Secundaria (anexo N° 7), los datos cuantitativos figuran en el anexo N° 19; cuyos resultados fueron analizados con las tablas de frecuencias a través del SPSS (anexo N° 20). La interpretación fue la siguiente.

Se evidencia que ocho estudiantes (28,6%), consideran que la institución posee una cultura institucional adecuada; 14 (50,0%) que frecuentemente, mientras que seis (21,43%) refieren que solo a veces. Estos datos nos dan referencia que entre los estudiantes aún no está clara la cultura de su institución y se percibe de diferente manera entre ellos.

Lo anterior se puede corroborar con las respuestas que dieron en referencia a su consideración sobre los rasgos específicos del colegio que lo hacen diferente a otras instituciones; ocho (28,6%), respondieron que siempre, 14 (50,0%) que frecuentemente y seis (21,43%) consideran que solo a veces. Por su apreciación se infiere la necesidad de potenciar desde las aulas y en las distintas actividades escolares las características que tipifican la institución.

Respecto al cumplimiento del sistema de normas y valores que regulan y mejoran la convivencia entre sus miembros, cuatro estudiantes (14,3%) consideran que siempre se cumple, 17 (60,7%) dijeron que frecuentemente, cinco (17,9) que a veces; mientras que dos (7,1%) consideran que el cumplimiento de dichos sistemas solo se da rara vez. Se nota que la percepción de los estudiantes con relación a este proceso de la escuela es casi homogénea.

Por otro lado, siete estudiantes (25,0%) consideran que el personal de la institución está comprometido con la labor formativa integral de los alumnos; 16 (57,1%) opinan que frecuentemente y cinco (17,9%) expresan que solo a veces. Esto se vincula directamente con el enfoque educativo adoptado por el colegio de brindar a sus alumnos educación

personalizada, en donde se desarrollan actividades destinadas a la fortalecer todas las dimensiones de la persona humana y no sólo el área académica.

El nivel de percepción por parte de los estudiantes sobre si los profesores conocen las exigencias y normas del colegio, permitiéndoles orientarlos y exigirles; nueve estudiantes (32,1%) consideran que siempre las conocen, 17 (60,7%) opinaron que frecuentemente, mientras dos (7,1%) opinan que solo a veces. Evidenciándose, según esta pregunta, que tanto profesores como alumnos aplican con efectividad el reglamento interno del centro educativo.

Cuando se les preguntó si consideraban que el reglamento interno se hacía efectivo, si las reglas son claras y si existe un sistema de recompensas y sanciones coherente, tres estudiantes (10,7%) respondieron que siempre; 17 (60,7%) frecuentemente; mientras que ocho (28,6%) opinan que a veces. Apreciándose una diferencia significativa entre lo que sienten y lo que experimentan.

En relación al sentimiento de identidad de los alumnos con su institución, elemento muy importante en la cultura de la escuela, se observó que 12 estudiantes (42,9%) manifestaron que siempre se sienten identificados con su escuela; ocho (28,6%) frecuentemente, cinco (17,9%) a veces y tres (10,7%) consideran que rara vez. Hubiese sido apropiado para una cultura institucional más sólida que el porcentaje de identificación del alumnado de Quinto de Secundaria sea mayor, por ello es necesario identificar qué elementos son los que faltan para que los porcentajes sean mayores.

Se comprobó que tres estudiantes (10,7%) consideran que el director siempre ejerce un liderazgo adecuado; 14 (50,0%), que frecuentemente, nueve (32,1%) expresaron que a veces y dos (7,1%) rara vez. Se concluye que existen elementos en el liderazgo del directivo que deben revisarse para lograr mejor socialización, comunicación y relaciones interpersonales asertivas en todos los procesos educativos que lleva a cabo la escuela.

Respecto al liderazgo ejercido por otros directivos de la escuela se observó que, 14 estudiantes (50,0%) consideran que la directora de estudios siempre ejerce un liderazgo adecuado; 13 (46,4%) frecuentemente; un estudiante (3,6%) considera que a veces; ocho (28,6%) consideran que el jefe de disciplina siempre ejerce un liderazgo adecuado; 12 (42,9%) frecuentemente, siete (25,0%) a veces, un estudiante (3,6%) considera que rara vez; cinco estudiantes (17,9%) consideran que los coordinadores siempre ejercen un liderazgo adecuado; 14 (50,0%) frecuentemente, siete (25,0%) a veces y (7,1%) consideran que rara vez.

Se concluye que, existen elementos en el liderazgo del equipo directivo que deben ser perfeccionados. En las conversaciones con los estudiantes salieron a la luz algunos de ellos, indicaron el acercarse más a los alumnos, conocer sus necesidades, fortalezas y debilidades, así como también, estar más cerca de los docentes en su trabajo diario.

En cuanto a si los profesores mantienen una comunicación asertiva con ellos, tres (10,7%) consideran que siempre; 21 (75,0%) que frecuentemente y cuatro (14,3%) que a veces. Verificándose que la asertividad es una herramienta utilizada entre los maestros objeto de estudio, siendo muy importante este estilo de comunicación en la cultura de una escuela.

En lo concerniente a cómo consideran la efectividad en el cumplimiento de los procesos propios de la institución, como horarios, clases y demás procesos escolares, seis educandos (21,4%) opinaron que siempre se realizan correctamente; 12 (42,9%) que frecuentemente y diez (35,7%) manifiestan que a veces. Este dato, es una debilidad en la escuela, ya que el porcentaje de insatisfacción es alto para lo esperado.

Por otro lado, seis (21,4%) estudiantes perciben que las relaciones entre los profesores siempre son cordiales; 13 (46,4%) que frecuentemente, ocho (28,6%) que a veces y uno (3,6%) opinó que rara vez. Lo cual es indicador que entre los docentes deben procurar mejorar la imagen que transmiten al momento de relacionarse entre ellos y al referirse unos de otros delante de los alumnos. Ellos no deben perder de vista que el docente es ejemplo para sus estudiantes en todas las esferas de desarrollo, incluida la social.

En cuanto a que si en las relaciones entre el personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia evidencian cordialidad, respeto y comportamiento ético, seis estudiantes (21,4%) consideran que siempre, 15 (53,6%) frecuentemente, cinco (17,9%) a veces, mientras que dos opinan que rara vez. Del mismo modo se preguntó si las relaciones interpersonales entre los estudiantes son de respeto, cordialidad, ayuda y colaboración; respondiendo dos estudiantes (7,1%) que siempre; 17 (60,7%) que frecuentemente, siete (25,0%) que a veces y dos (7,1%) que rara vez. En ambos casos habría que bajar el porcentaje negativo, pues casi la cuarta parte de la población opina negativamente, pudiendo convertirse en el futuro en una debilidad de la institución.

A cerca de su opinión sobre si se divulga y promueve la historia, las personas importantes y acontecimientos vividos en la escuela y los símbolos o signos que lo identifican; nueve estudiantes (32,1%) opinaron que siempre, ocho (28,6%) que frecuentemente, nueve (32,1%) que a veces, uno (3,6%) que rara vez y uno (3,6%) que

nunca. Las respuestas fueron heterogéneas, a pesar de ser un elemento tangible y objetivo que fácilmente se puede observar en el quehacer diario en una escuela.

Al indagar si entre los alumnos socializan, intercambian ideas y se cohesionan cuando trabajan en equipo, con la finalidad de lograr un mejor rendimiento y estrechar las relaciones interpersonales; siete (25,0%) consideran que siempre, 17 (60,7%) que frecuentemente y cuatro (14,3%) opinan que a veces. Al parecer, la mayoría ha desarrollado habilidades blandas, factor importante en la cultura de una institución educativa.

Resultados similares se obtuvieron ante la pregunta de si se promueve la disciplina, la cooperación, el respeto mutuo, la participación y la consideración entre los miembros; cinco estudiantes (17,9%) consideran que siempre, 16 (57,1%) que frecuentemente, mientras que siete (25,0%) opinan que a veces.

Finalmente, se indagó acerca del clima de la institución, siete estudiantes (25,0%) consideraron que siempre se refleja un clima acogedor de orden, limpieza y armonía y comunicación asertiva; 13 (46,4%) que frecuentemente, cinco (17,9%) que a veces y tres (10,7%) consideran que rara vez. Este dato brinda una debilidad que debe ser superada con la aplicación de la propuesta de esta tesis.

Al concluir el análisis, se aprecian como aspectos positivos en los estudiantes que el sistema de normas se cumple con efectividad, que sus profesores están comprometidos con darles una formación integral a partir de la comunicación asertiva; como negativos se advierten que no definen ni caracterizan la cultura de su escuela, el sentimiento de identidad para con ella es bastante irregular, su percepción del liderazgo del equipo directivo y de algunos procesos de la escuela deben ser mejorados, las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa no siempre es percibida como cordial, el clima de la institución no siempre es considerado como acogedor y creen que la historia y símbolos de la escuela no se divulgan lo necesario.

Análisis de la observación a los docentes en su interrelación en la sala de profesores.

La observación se realizó en base a una guía de observación (anexo N° 8), se hizo en tres oportunidades en la sala de profesores, en diferentes horarios y los grupos de docentes no eran las mismas personas. Se verificó que los profesores demuestran en su actuar respeto a las normas de convivencia propias de un espacio público.

Respecto a la apropiación de los valores de la institución por parte de los docentes, se percibió que estos son solidarios, comparten sus trabajos, experiencias y alimentos. Así mismo, se constató que son responsables en el uso del tiempo y en el avance de sus quehaceres pedagógicos (programar, corregir y preparar material). El tercer valor de la institución, es la honestidad, valor que, por su naturaleza abstracta, no fue posible observarlo; sin embargo, podríamos asegurar que se percibe un clima de franqueza y sinceridad.

En lo relativo a las conversaciones de los docentes en los espacios y tiempos libres se constató que suelen girar sobre noticias actuales, experiencias y anécdotas familiares y profesionales. No hubo conversaciones que trataran sobre un alumno o aula en particular; estos temas suelen ser tratados en privado y solo con las personas involucradas. Se notó que algunos profesores no manejan un lenguaje y vocabulario acorde a la profesión y a la institución, utilizando palabras y frases vulgares.

En cuanto al trato y las relaciones interpersonales entre los profesores, estas reflejan mayormente respeto y cordialidad. Se percibe poca ayuda, puesto que las circunstancias no lo ameritan, el trabajo en ese momento y espacio es de tipo personal. Sin embargo, se establecen adecuados modos de socialización e intercambio de experiencias entre todos como grupo.

En las tres observaciones realizadas se constató que en la sala de profesores no se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invite a los docentes a asumir una conducta de comprensión y respeto mutuo. Por el contrario, hay libros, cuadernos, tazas y diferentes útiles de escritorio fuera de su lugar, haciendo el ambiente poco acogedor, lo cual requiere de un trabajo persuasivo en aras de lograr una adecuada organización.

El porte y aspecto de los docentes es adecuado a las exigencias de la institución, la mayor parte de ellos viste uniforme del personal, logrando que se vea un grupo humano equilibrado que brinda un buen ejemplo a los estudiantes.

En resumen, se aprecia que los docentes en su interrelación en la sala de profesores, demuestran respeto a las normas de convivencia propias de un espacio público, actitudes solidarias y responsables y trato cordial y respetuoso; no obstante, en ocasiones se contrastan elementos negativos, ya que presentan un vocabulario no acorde a la profesión docente y no siempre la sala de profesores refleja armonía ambiental.

Análisis de la observación a los estudiantes en sus momentos de recreación.

La observación se realizó en tres oportunidades en base a una guía de observación (anexo N° 9) en las horas de recreo en diferentes turnos y niveles. La primera se realizó en el recreo principal de los alumnos mayores (de Quinto grado de Primaria a Quinto de Secundaria), la segunda se realizó en el recreo principal de los alumnos menores (de Primer a Cuarto grado de Primaria) y la tercera en el único recreo de los alumnos del nivel Inicial.

Se verificó que los estudiantes mayores en su mayoría demuestran en su comportamiento respeto a las normas de convivencia de la institución. Sin embargo, los alumnos menores y los de nivel Inicial tienen algunas deficiencias en el cumplimiento de las normas de convivencia, apreciándose ciertas situaciones conflictivas que son resueltas con encuentros físicos y verbales.

Las relaciones interpersonales entre los estudiantes mayores reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración; demuestran socializar opiniones, ideas, juegos y entretenimientos, observándoseles integrados. Mientras que en los estudiantes menores y del nivel Inicial el respeto, la cordialidad y sus procesos de sociabilización aún deben ser trabajados permanentemente por los docentes para orientar mejor su modo de actuar.

Respecto a la apropiación de los valores de la institución por los alumnos, se apreciaron actitudes solidarias en los tres recreos observados; tales como: comparten sus alimentos, ayudan a levantarse al que se cae, se prestan juegos y consuelan al adolorido. Con respecto al valor de la responsabilidad, también se observaron actitudes responsables en la mayoría de los estudiantes, tales como: cuidar los jardines y sus plantas, respetar los turnos de juegos, respetar el timbre de finalización del recreo y utilizar los tachos de basura adecuadamente.

Los patios y demás espacios libres reflejan que los estudiantes colaboran en mantenerlo en buen estado de conservación, orden y limpieza. Por otro lado, es preciso señalar que en las diversas actividades que realizaron los estudiantes durante los recreos, no se pudo valorar la honestidad.

Durante los recreos observados se aprecia que el personal se involucra con las actividades de los estudiantes, velando por su seguridad e integridad. Así mismo, ellos continúan con su labor formativa, propiciando un clima de convivencia armoniosa.

Al concluir el análisis de la observación a los estudiantes en sus momentos de recreación, se reconocen como aspectos positivos que se aprecia apropiación de los valores de solidaridad y responsabilidad, que hay colaboración para mantener en buen

estado de conservación y limpieza los espacios libres, que el personal no descuida su labor formativa durante los recreos y que los alumnos mayores suelen respetar las normas de convivencia evidenciándose relaciones de respeto, cordialidad y amistad; aunque se advierte un elemento negativo, referido a que entre los alumnos menores existen algunas situaciones conflictivas que deben ser objeto de valoración por los docentes.

Análisis de la observación a clases a profesores.

Se realizaron tres observaciones a clases a profesores de Quinto de Secundaria utilizando como instrumento una guía de observación (anexo N° 10) de las áreas de Comunicación, Historia y Matemática, las que permitieron realizar el siguiente análisis.

Durante el desarrollo de las tres clases observadas, los estudiantes practicaron las normas de convivencia establecidas para el aula. Se apreciaron actitudes de responsabilidad y honestidad en el desarrollo de las sesiones, tanto por parte de los docentes como por parte de los alumnos. No se dieron situaciones para apreciar el valor de la solidaridad.

Las relaciones interpersonales entre los estudiantes reflejan respeto, cordialidad y colaboración al realizar las actividades. Se evidencia que socializan opiniones e ideas en lo que hacen los estudiantes integrados en grupos o de manera independiente y en equipos cohesionados.

Respecto a los profesores, dos de ellos conocen las exigencias y normas, facilitándoles la toma de decisiones a los estudiantes, demuestran en su práctica pedagógica competencia profesional y conocimiento de la cultura institucional de su escuela; sin embargo, uno de los docentes se mostró indeciso en su trato y en el planteamiento de las actividades, por lo que genera cierto desconcierto entre los alumnos.

Se aprecia que los docentes están comprometidos con su labor formativa integral a desarrollar con sus estudiantes, esto se refleja en que, no solo se dedican a tratar conocimientos, sino también orientan sus acciones para favorecer la formación axiológica de sus estudiantes. En clase se evidencia la preparación de los docentes sobre la misión y visión de la institución.

Respecto a la comunicación entre los docentes y sus estudiantes, se puede aseverar que es asertiva, de confianza, respeto, compromiso y tolerancia. En general, se constató un clima psicológico acogedor, prima el trabajo, la armonía, el emprendimiento y el respeto entre todos.

Desde el punto de vista didáctico, los docentes cumplen con los procesos propios de una sesión de clase y con los horarios establecidos. El diseño y control de las tareas de aprendizaje presentadas a los alumnos es de calidad, tanto en la forma como en el contenido objeto de estudio.

En general, el clima de organización, orden y armonía ambiental existente que hay en los salones de clase no es el más adecuado para influir en la formación de una conducta positiva, puesto que se observó el aula desordenada, impidiendo alcanzar un clima acogedor. Los estudiantes ofrecieron una justificación incorrecta que dio cuenta de cuanto tienen que hacer los docentes en ese sentido.

Al concluir el análisis de la observación a clases, se reconocen como aspectos positivos: las relaciones interpersonales entre los estudiantes y el docente; el nivel de conocimientos y competencia profesional que los docentes demuestran sobre la cultura institucional, evidenciado en su compromiso con la labor formativa integral y en el clima psicológico de respeto y compañerismo; y como aspecto negativo, se constató la falta de organización, orden y armonía ambiental en la sala de clase que afecta la asimilación adecuada y la formación de los estudiantes; por ello el docente debe reflexionar sobre su rol en el aula y tomar las medidas para un mejor desempeño.

Proceso de categorización e interpretación

Resultado de la triangulación e identificación de las categorías emergentes.

El proceso de triangulación permitió realizar un análisis integral de los procesos seguidos y los resultados obtenidos en cada instrumento aplicado. Una vez acopiada toda la información se procedió a contrastar las coincidencias y discrepancias de los datos obtenidos con las categorías apriorísticas sistematizadas en el marco teórico desde posiciones holísticas. Ese proceso dialéctico permitió identificar las categorías emergentes sustantivas o generales encontradas en el proceso investigativo.

Figura 2. Categorías emergentes generales resultantes del diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia (2019).

El análisis realizado de las categorías emergentes generales, permitió identificar las categorías emergentes que inciden en el problema investigado como se expresa a continuación: los docentes presentan deficiencias en el dominio de los documentos formales de la escuela; falta de unificación de estilos liderazgo entre los directivos; e insuficiente compromiso del colectivo con la misión, visión y valores institucionales.

A continuación, se presenta el resultado de las categorías emergentes que inciden negativamente en el problema objeto de la investigación.

Figura 3. Categorías emergentes influyentes en el problema.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Relaciones analíticas de las categorías emergentes incidentes en el problema investigado.

Deficiencias en el dominio de los documentos formales de la escuela.

En valor de los documentos normativos de la escuela es planteado por, Martínez y Pérez (2003), Cuevas (2011), Jones (2013), el Ministerio de Educación del Perú (2013) y Harf y Azzerboni (2014), quienes afirman la importancia y la necesidad de la existencia de normas que se conviertan en la base de la cultura institucional. Es relevante que sean del conocimiento y dominio por todos los miembros, en especial por los docentes quienes son los principales en ponerlo en práctica en su desempeño y velar por su cumplimiento en los distintos procesos que realizan. Concientizar el contenido de esos documentos y aplicarlo en el quehacer escolar contribuye directamente con la toma de decisiones consensuadas, con la regulación del comportamiento de los miembros y con la orientación de la gestión de la calidad educativa.

Al respecto, se constató en la encuesta aplicada a los estudiantes y en la observación de los recreos que el cumplimiento del sistema de normas que regulan el comportamiento de los estudiantes suele cumplirse, pero es un proceso que se lleva a cabo por obediencia y no por convicción y entendimiento de las normas propuestas; esto sucede a consecuencia de que los maestros tienen deficiencias en los referentes teóricos del porqué de la existencia de algunas normas.

Es decir, el reglamento se cumple, pero sus sustentos teóricos no necesariamente se conocen o comprenden. Esto se deriva, de que los docentes no son partícipes de la elaboración del reglamento interno del centro educativo. Así mismo, un hecho que no debe pasar desapercibido, es que los alumnos mayores, quienes ya han interiorizado la mayor parte de normas de la escuela, demuestran un mayor respeto y cumplimiento de ellas; sin embargo, los menores, quienes recién se están adaptando al sistema de normas, muestran deficiencias en el respeto y cumplimiento por cuanto sus maestros se las imponen sin darles mayor explicación del por qué deben cumplirlas y a qué beneficios colectivos e individuales los conducirán; por tanto, para ellos las normas carecen de significatividad.

Martínez y Pérez (2003), Cuevas (2011), Morocho (2012) y Harf y Azzerboni, (2014), precisan que para contar con una adecuada cultura escolar es vital que sus miembros se interesen e involucren en todos los procesos institucionales. En ello se requiere de la responsabilidad y la participación del docente para lograr con calidad las funciones pedagógicas y lograr los objetivos previstos. Al respecto, el Ministerio de Educación del Perú (2013), promueve un currículo permeable, que responda a las

necesidades educativas de la población estudiantil de la institución, y eso solo es posible si los docentes participan en la elaboración y discusión de los documentos formales de la escuela.

No obstante, las entrevistas aplicadas a los docentes demostraron que los profesores solo mencionan los nombres de los documentos formales de su escuela ya que poseen carencias de orden teórico sobre sus contenidos debido a que no participan en su elaboración y su difusión es mínima, aunque reconocen que deben ser construidos entre todos los miembros de la comunidad educativa; ya que, cuando estos están hechos previamente, es tomado como algo impuesto, sucediendo lo contrario cuando hay la participación de todos.

Así mismo, el reglamento interno fue bastante mencionado en las respuestas de los entrevistados, constatando que consideran que debería ser resultado de las vivencias de la institución, del consenso de necesidades, de la misión, visión, valores y leyes.

Insuficiente compromiso de los miembros con la misión, visión y valores institucionales.

Sobre los fundamentos culturales de la institución educativa, Martínez y Pérez (2003), Quevedo y Flórez (2011), Cuevas (2011), el Ministerio de Educación del Perú (2013), Suárez, Martín, Mejía y Acuña (2016) y el Marco del Buen Desempeño Docente (Minedu, 2017), plantean que el dominio teórico y el compromiso de los docentes con esenciales en la cultura e identidad institucional. Es preciso conocer cuál es la misión, visión y los valores que sustenta una entidad e imprescindibles para contribuir a la formación de las escuelas transformadoras que incidan en la educación de los estudiantes con dominio de saberes, sólida formación axiológica y con sentimientos de identidad y por el lado de los maestros una práctica pedagógica genuina y coherente.

La labor docente debe trascender del aula, dotando a los alumnos de valores y principios. Incorporando ese compromiso de orientar la práctica pedagógica hacia la visión, misión y valores institucionales, toda la comunidad educativa en su conjunto, estará unida por un sentimiento de identidad que le otorgará a la escuela rasgos que la diferencian de las demás.

Al respecto, en las entrevistas realizadas a los docentes, se halló que no conocen al nivel requerido como debe ser en un profesor, los elementos de identidad de su escuela y aunque tienen una idea de qué se trata, no son identificados ni explicados, comprobándose así deficiencias de orden teórico y metodológico, excepto el director que

sí demostró su campo de conocimientos sobre los fundamentos teóricos de la normativa del centro y dio argumentos convincentes.

También en las observaciones realizadas a las actividades de los profesores y de los alumnos, se constató que sí reconocen los valores morales en el quehacer de la práctica, demostrando compromiso en la labor formativa integral que llevan a cabo con sus alumnos, no solo al impartir los conocimientos académicos, sino también que favorecen la formación axiológica de sus estudiantes desde el contenido de la enseñanza.

Falta de unidad en los estilos liderazgo entre directivos.

Sobre el liderazgo del directivo, Méndez (2006), Rivera (2014), Harf y Azzerboni, (2014) y De La Hoz, (2016), refieren que la cultura institucional considera como un elemento primordial el liderazgo compartido, en el sentido de no ser solo el que impulse a la escuela a la transformación positiva, sino también a que el tipo de liderazgo ejercido debe ser del mismo estilo entre todos los miembros directivos, de esa manera se podrá garantizar la visión y misión, potenciar al máximo el rendimiento de los estudiantes y maestros y dar personalidad a cada escuela. Por su parte, el Ministerio de Educación del Perú (2013), refirió que, para desarrollar escuelas eficaces, el tipo de liderazgo debe promover la confianza, el trabajo en equipo, la innovación y la comunicación asertiva.

Sin embargo, al realizar el análisis de la encuesta realizada a los estudiantes se halló una discrepancia en la percepción del tipo de liderazgo que se ejerce, percibiéndose que el equipo directivo ejerce un liderazgo adecuado, con ciertos elementos por mejorar. Estos elementos también se encontraron en las entrevistas realizadas a los docentes, quienes señalaron dificultades en temas referidos a toma de decisiones verticales, normas rígidas y problemas en el tipo de comunicación. Los mismos que no fueron reconocidos por el director, señalando que en su institución prima la democracia. Se concluye que existen características en el liderazgo del directivo que deben revisarse para mejorar la socialización, la coherencia, la comunicación y las relaciones interpersonales asertivas en todos los agentes y procesos educativos que lleva a cabo la escuela.

Conclusiones aproximativas de los análisis realizados

En términos generales, el proceso de análisis de los resultados integrales, permitió constatar que si bien la institución evidencia logros significativos en el cumplimiento de sus objetivos, se evidencia que existe deficiente dominio y metodología en los docentes de los elementos constituyentes de la cultura institucional; reflejado en las principales causas que

se circunscriben en la falta de conocimientos de los docentes sobre las normativas del centro educativo y de los documentos formales de la escuela; necesidad de fortalecer el compromiso por lograr la calidad en la misión, visión y valores institucionales; y, en los directivos se presenta la falta de unidad en los estilos liderazgo entre directivos.

Se precisa que el personal docente sea capacitado sobre los sustentos teóricos y metodológicos con las que se basan las normativas y documentos formales de la escuela, con el fin de orientar y potenciar su comprensión para que los maestros sean protagonistas en su elaboración y revisión; y que, los directivos sean asesorados sobre estilos de liderazgo con la finalidad de unificar criterios para conducir la comunidad educativa hacia el éxito.

Se concluye que, a través de la sistematización teórica y del procesamiento de la información, análisis, interpretación y discusión de los resultados obtenidos, se logró una comprensión holística del problema científico, se identificaron las categorías emergentes que influyen en el problema, las mismas que se tienen en cuenta en la modelación de la estrategia metodológica orientada a desarrollar la cultura institucional en docentes de la institución educativa.

Capítulo III

Modelación, validación y aplicación de la estrategia propuesta

Como resultado del proceso investigativo se sistematizaron las categorías y subcategorías apriorísticas en el marco teórico, se aplicaron distintas técnicas e instrumentos como parte del diagnóstico de campo y se identificaron las categorías emergentes generales o sustantivas. Ese proceso permitió reconocer las categorías emergentes que inciden negativamente en el problema objeto de estudio y se procedió a modelar la estrategia metodológica para contribuir a la transformación de la realidad educativa.

La estrategia metodológica diseñada como modelo teórico- práctico es concebida como las diferentes formas y maneras de orientar acciones con la finalidad de lograr los objetivos en menor tiempo, con menos esfuerzo y con mejores resultados, en la que el investigador tiene una visión más amplia de la realidad que desea conocer, analizar, valorar, significar o potenciar para su desarrollo y mejora integral (Quiroz, 2003, Pimienta, 2012 y Addine, 2013).

Propósito de la estrategia metodológica

El propósito de la estrategia metodológica modelada se orienta a contribuir al desarrollo de la cultura institucional en los directivos y docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel – Lima.

Fundamentos de la estrategia metodológica

Fundamento socioeducativo.

La estrategia metodológica modelada se orienta a los docentes de una institución educativa ubicada en el distrito de San Miguel, al oeste del centro de Lima Metropolitana, que cuenta con más de 150 mil habitantes. La institución atiende principalmente a estudiantes procedentes de este distrito y de otros aledaños, como La Perla, Bellavista, Callao, Pueblo Libre, Magdalena, Cercado de Lima y en menor medida atiende a los distritos de Lima norte, Surco, San Borja, Breña, Jesús María, y Miraflores. Es una zona con una población con solvencia económica, que en la última década se ha vuelto un importante eje comercial que se articula con el sur, el norte y la provincia constitucional del Callao, facilitándole un notable desarrollo urbano. El nivel cultural y socioeconómico de las familias es medio-alto, con respecto a la formación académica de los padres, la mayor parte de ellos tienen

estudios superiores y un constante afán de superación, lo cual es un estímulo para los alumnos.

La institución educativa, quien goza de prestigio en la comunidad, cuenta con una población de 380 estudiantes correspondientes al nivel de Inicial, Primaria y Secundaria. La mayoría de los educandos proceden de familias nucleares, le siguen las familias extensas y en menor medida familias monoparentales a cargo de un solo miembro responsable, papá, mamá, abuelos o tíos. Los principales problemas familiares se registran en la poca receptividad y disposición de algunos padres sobre la educación de sus hijos, permisividad y compensaciones de carácter material para cubrir la ausencia de los padres en el hogar o ausencia de familiares en casa después del horario escolar.

La institución dispone de una plana docente conformada por 36 profesores, entre los cuales se encuentran dos directivos. Los docentes manifiestan deseos de mejorar su desempeño pedagógico y el compromiso con la mejora de la escuela, reconocen su incidencia directa en el desempeño de sus estudiantes y se esfuerzan por cumplir su labor en el cumplimiento de la visión, misión y los valores morales y éticos propios de la institución educativa.

Fundamento psicológico.

En general, la edad de los docentes oscila entre 27 y 64 años, su estatus o calificación profesional varía entre magísteres, bachilleres, licenciados, profesores con título a nombre de la nación y estudiantes de educación; algunos pertenecen a otras profesiones, como: psicólogos, traductores e ingenieros que se desempeñan en distintos puestos de trabajo relacionados con su profesión.

Sus comportamientos profesionales se corresponden con las exigencias planteadas en el perfil del docente de la institución. En su práctica pedagógica reflejan: nivel de preparación, actuación madura, equilibrio emocional, coherencia y ejemplaridad; son profesores comprometidos con la misión educativa de la institución reflejado en su activismo, solidaridad, organización y creatividad; son hacedores de una pedagogía innovadora que estimula el trabajo en equipo y promueven la autonomía. Se esfuerzan por alcanzar eficiencia en la labor que realizan, con disposición para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas en el proceso de enseñanza-aprendizaje a fin de lograr un mejor aprendizaje para sus estudiantes.

Sin embargo, existen algunas características que la mayoría de los docentes no encarnan, como: la tolerancia, el entusiasmo, el interés por la capacitación continua y la ilusión en el trabajo diario. Estas situaciones psicopedagógicas del profesional docente son

consideradas en la modelación de la propuesta metodológica diseñada a partir de la sistematización del marco teórico.

Fundamento filosófico.

Se toman los aportes de la Filosofía relacionados con la teoría del reflejo, el conocimiento y la dialéctica. Por su naturaleza la cultura institucional se fomenta a partir de la convivencia y las relaciones interpersonales de todos los agentes socializadores de la institución, a partir del desempeño profesional del educador en su quehacer pedagógico al dirigir el proceso enseñanza- aprendizaje y al participar en los distintos procesos socioformativos de la escuela. En ese sentido, Lozano (2017), afirmó que los miembros de una institución asumen un comportamiento basado en las normativas y los valores culturales y humanos que incide en el pensamiento y actuar de la comunidad institucional que responde a exigencias nacionales y las particulares que, en su conjunto, conforman un sistema articulado como resultado de la sistematización de la misión y la visión a fin de lograr los objetivos.

Fundamento pedagógico.

Se parte del modelo pedagógico de la didáctica desarrolladora, tal como lo afirmaron Castellanos, Reinoso y García (2007), que consideran la enseñanza como:

El proceso sistémico de transmisión de la cultura en la institución escolar en función del encargo social, que se organiza a partir de los niveles de desarrollo actual y potencial de los estudiantes, y conduce al tránsito continuo hacia niveles superiores de desarrollo, con la finalidad de formar una personalidad integral y autodeterminada, capaz de transformarse y transformar su realidad en un contexto histórico concreto, siendo lo esencial, la autodeterminación, según la cual el sujeto deviene agente de su propio desarrollo. (p.57)

La institución educativa opta por la pedagogía de la diversidad, se orienta hacia la educación diferenciada con el fin de estimular las capacidades, los estilos, los ritmos de maduración y aprendizaje y la formación integral del estudiantado. La propuesta pedagógica institucional también asume una posición personalizada, atiende a cada individuo como una persona irreplicable, diversa y social, perfectible y educable; partiendo de la igualdad de oportunidades de la educación colectiva y del fortalecimiento interior de la persona de la educación individual.

Al respecto González (2003), aseveró que la personalidad es una entidad psicológica relativamente estable, única, compleja, irreplicable que se forma y desarrolla en los contextos de socialización; donde dialécticamente se da la singularidad, la autonomía,

la libertad, la responsabilidad, la comunicación y la trascendencia. De ahí que en la enseñanza- aprendizaje y en todos los procesos educativos, se deben aplicar métodos dialógicos, investigativos, creativos, heurísticos y colaborativos que favorezcan la formación integral de los educandos.

Otras propuestas pedagógicas que tiene en cuenta la institución son: el énfasis en la enseñanza del idioma inglés (estudiantes con certificaciones internacionales), la formación en valores (aplicación de proyectos axiológicos específicos por nivel educativo) y la educación artística (artes plásticas, música, danza y teatro).

Fundamento curricular.

El Currículo Nacional de la Educación Básica (2016), es uno de los documentos normativos de la educación donde se precisan los principios y fines de la educación peruana por niveles y grados. En él se indican los objetivos y aprendizajes que deben dirigirse y alcanzarse por los actores de la comunidad educativa en el ejercicio de su práctica pedagógica. Este documento ofrece un perfil del egresado, el mismo que debe ser alcanzado por los estudiantes al finalizar la Educación Básica. Es un documento que facilita la unificación de principios y competencias, y el establecimiento de la metodología ha emplear hacia los logros comunes que respeten la diversidad cultural, biológica, social y geográfica.

El Currículo Nacional (2016), ofrece enfoques transversales orientados a los valores y actitudes de alumnos, profesores y autoridades encargados de lograr el compromiso de la escuela. En la aplicación de los enfoques transversales, se destacan características propias de la cultura escolar; para ello se cuentan con siete enfoques transversales, destacando uno de ellos orientado al bien común, referido a aquellas cosas materiales que un grupo humano comparte y que generan al mismo tiempo valores, virtudes, identidad y sentido de pertenencia; percibiendo a la escuela como un lugar en donde se establecen determinadas relaciones con las personas, la historia, la cultura y los objetos; elementos que corresponden a los elementos de la cultura institucional.

Este enfoque vinculado con el término de cultura institucional se enriquece con una de las competencias curriculares referida a la convivencia y participación democrática en la búsqueda del bien común, que se trabaja en Inicial y Primaria en el área de Personal social y en Secundaria en el área de Desarrollo personal, ciudadanía y cívica; incidiendo en la formación integral de los educandos.

Igualmente, las capacidades que le corresponden a dicha competencia están relacionadas con los elementos que los estudiantes, maestros y autoridades deben conocer y demostrar de su cultura escolar. Estos son: interactúa con todas las personas; construye y asume acuerdos y normas; maneja conflictos de manera constructiva; delibera sobre asuntos públicos; y, participa en acciones que promueven el bienestar común.

Tabla 2

Áreas curriculares que incluyen el contenido la cultura institucional.

Niveles educativos	Áreas curriculares	Competencia	Capacidades
Educación Inicial	Personal social	Convivencia y participación democrática en la búsqueda del bien común.	Interactúa con todas las personas.
Educación Primaria	Personal social		Construye y asume acuerdos y normas.
Educación Secundaria	Desarrollo personal, ciudadanía y cívica		Maneja conflictos de manera constructiva.
			Delibera sobre asuntos públicos.
			Participa en acciones que promueven el bienestar común.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Diseño teórico – funcional de la propuesta metodológica

El esquema teórico- funcional muestra la dinámica interna, abierta, lógica y transversal de la estrategia metodológica propuesta como producto de la investigación. En ella se representan los resultados del diagnóstico de campo (categorías emergentes influyentes en el problema), los logros esperados a partir de la aplicación de la estrategia modelada, la misión, la visión, el objetivo general y los fundamentos científicos del programa de las actividades a realizarse para desarrollar la cultura institucional.

Figura 4: Esquema teórico-funcional.

Fuente. Elaboración propia (2019).

El esquema teórico - funcional está orientado a una transformación por medio de la aplicación de la propuesta diseñada. En ella se identificaron los agentes socializadores de la institución educativa, hacia los cuales está diseñada la transformación, la misma que deberá evidenciarse en el desarrollo de la cultura institucional.

La estrategia modelada se establece a partir de los referentes teóricos del enfoque socioformativo referidos por Tobón (2013), que en su basamento permite organizar, sistematizar, dinamizar y aplicar en la práctica las categorías, principios y metodologías activas y reflexivas para potenciar la comunidad educativa a fin de transformar el objeto de estudio.

Para ello, se partió del diagnóstico de campo que analizó las fortalezas y las deficiencias teóricas y metodológicas de los directivos, docentes y estudiantes en su desenvolvimiento en la institución, evidenciándose el nivel de desarrollo de la cultura institucional. Al respecto, Jones (2013), expresó que la cultura institucional se refleja en la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo en la escuela a través del control, la toma de decisiones, la gestión para realizar cada proceso con calidad, el clima institucional positivo y la comprensión de asumir los retos para que la comunidad educativa asuma un mismo nivel de exigencia entre los miembros en cuanto a lo que se quiere alcanzar.

Desarrollo e implementación de la propuesta

Se determinan las características de la estrategia metodológica modelada a partir de Cruzata (2007).

Carácter integral.

La estrategia diseñada considera a los agentes de la escuela como seres humanos compuestos por diferentes dimensiones de desarrollo (biológica, psicológica, sociológica, espiritual y social), las mismas que a su vez se interrelacionan entre sí. Así mismo toma en cuenta la referencia del informe de Delors (1996), en que se afirmó que la educación debe trascender al mero hecho de ser instrumental y que contribuya a obtener resultados materiales; por el contrario, la educación debe tener como visión la realización de la persona, reflejado en el aprender a ser.

Carácter complejo.

La propuesta está organizada de tal manera que, más allá de esperar que los docentes actúen respetando los lineamientos de los documentos normativos de la escuela, decidan ante circunstancias de incertidumbre optando por lo mejor. Es decir, se busca la complejidad en la formación del ser humano.

Carácter sistémico.

La propuesta está diseñada de tal manera que su ejecución sea un proceso sistémico de corresponsabilidad entre directivos, docentes, educandos y padres de familia; actuando en un contexto social, cultural, familiar e institucional. Para lograr un proceso coherente e integrador es necesario cumplir con etapas estipuladas que garanticen la sistematización requerida y estas son: el diagnóstico, el diseño, la implementación y la evaluación cualitativa de los estudiantes.

Carácter contextualizado.

La estrategia propuesta más allá de ser una respuesta que da solución al problema investigado, también repercute en los alumnos, en sus familias y en la imagen que la escuela transmite a la comunidad; ya que la institución educativa no es un ente aislado, está inmersa en un contexto dinámico en el que interactúan personas en diferentes contextos. Por tanto, la propuesta tiene en cuenta este sentido de bidireccionalidad, donde la escuela se desarrolla en un contexto y lo modifica, y el contexto, a su vez, genera situaciones que impulsan al desarrollo creativo de la escuela.

Carácter ético.

La estrategia diseñada fortalece la formación ética de los agentes socializadores de la escuela, permitiendo mejorar notablemente la calidad de educación que brindan los docentes ejerciendo cualidades éticas y morales. Así mismo, contribuye a la formación de docentes más comprometidos con los valores éticos deseados por la institución.

El carácter ético de la propuesta es muy importante ya que es indispensable que toda escuela cuente con profesionales altamente calificados, no solo en el aspecto profesional, sino que sean personas que reflexionen sobre su práctica pedagógica y personal, cubriendo la necesidad de contar con docentes con vocación, con amor hacia la práctica pedagógica y que sean productivos en beneficio propio y de los demás.

Carácter dinámico.

La propuesta ofrece conocimientos y métodos de cómo deben ser las respuestas de los docentes y estudiantes ante actividades o problemas comunes; sin embargo, permite asumir cambios e incertidumbres articulando saberes con la realidad.

Carácter sociocultural.

La propuesta metodológica está contextualizada a las características socioculturales de la escuela objeto de estudio. Toma en cuenta elementos propios de la historia, anécdotas, ceremonias, mitos y costumbres de la institución educativa dentro del contexto socio-

cultural; permitiendo la interacción y el acercamiento a la historia y la cultura de la institución y de la comunidad.

Estructura de la estrategia metodológica modelada.

Misión de la estrategia.

La estrategia metodológica presentada tiene como misión desarrollar la cultura institucional en los docentes a partir de su capacitación y la puesta en práctica de un conjunto de acciones que incidirán en el desempeño de toda la comunidad educativa de la institución.

Visión de la estrategia.

La estrategia propone como visión elevar la eficiencia en el desarrollo de la cultura institucional a fin de lograr: una cultura institucional funcional, que contribuya a buenos resultados de los procesos de la escuela y cumpla los objetivos institucionales; y, una cultura institucional humanística, que facilite las relaciones y vida en común de los diferentes agentes socializadores de la escuela.

Objetivo general de la estrategia.

El objetivo de la estrategia se orienta a desarrollar la cultura institucional en los directivos y los docentes. Se sustenta en los fundamentos teóricos y epistemológicos sustentados por Robbins (1996), Sánchez y López (2010), Cuevas (2011), Quevedo y Flores (2011), Morocho (2012), Jones (2013), Harf y Azzerboni (2014) y De la Hoz (2016).

El proceso de investigación y la sistematización teórica de la categoría apriorística cultura institucional facilitó conocer a profundidad las características, fortalezas, dificultades de la institución y en especial, las del personal directivo, docentes y de sus estudiantes. Se analizaron los argumentos y las alternativas para potenciar el desarrollo de una cultura institucional que tipifique un quehacer y que a la vez sea flexible, adaptable y equilibrada en sus niveles de estabilidad e innovación. Por ello se definieron dos líneas principales de acción estratégicas:

La primera línea

Tiene como fundamento partir de la orientación y realización de actividades sobre los fundamentos teórico- práctico de la cultura institucional de una escuela como organización inteligente. Incluye el tratamiento y desarrollo de las cinco competencias que inciden en la naturaleza de la persona: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico (Senge, 2012).

La segunda línea

Se proyecta la capacitación teórica y metodológica de los directivos y docentes de la escuela a través de talleres, con la finalidad de alcanzar la eficiencia requerida en la cultura de una institución como: liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional (Méndez, 2006), que redundará en un modelo adecuado de cultura escolar que incide en la formación integral de los estudiantes.

La estrategia metodológica se fundamenta en el enfoque socioformativo.

El enfoque socioformativo está orientado hacia la formación integral de los educandos en cada uno de los procesos formativos que se realizan en la escuela a fin de favorecerlos con una educación que les permita resolver problemas, asumir posiciones críticas, autotransformarse a partir del nivel de conocimiento que va adquiriendo y enfrentar retos a personales y sociales (Tobón, 2009, 2013).

Esta noción socioformativa está referida a crear relaciones de interdependencia entre los procesos de la escuela y el entorno social donde se desenvuelve el estudiante. Por lo tanto, la forma de conducir el aprendizaje debe ir más allá del aspecto exclusivamente cognitivo e integrar la dimensión volitiva, emocional, los valores y las actitudes de los agentes de la educación.

En este modelo se concibe integralmente el aprendizaje en los estudiantes atendiendo a lo conceptual, procedimental y actitudinal, de manera similar a lo propuesto por el Minedu (2016), en unidad dialéctica que evidencia el desempeño de su quehacer en un entorno sociocultural. Se parte de un diagnóstico para advertir el estado real o potencial de los saberes de los sujetos a fin de planificar las acciones necesarias para alcanzar niveles superiores de desarrollo (Vygotsky, 1987 y Tobón, 2013).

En la estrategia modelada los directivos y docentes inciden directamente en la formación integral de los estudiantes y de toda la comunidad educativa a fin de alcanzar el nivel de cultura institucional trazado en la misión y visión de la escuela.

La propuesta presentada se orienta a la puesta en práctica de un sistema de métodos, estrategias y procedimientos a fin de capacitar a la comunidad educativa en los conocimientos y las habilidades de la cultura institucional que caracteriza la escuela y que se pone en práctica en todos los procesos formativos que en ella se realizan.

La propuesta asume la organización y dirección de las actividades que la conforma a través de distintos métodos didácticos.

Método creativo.

Este método permite al sujeto la invención y la producción, dejando de lado la repetición o reproducción del conocimiento, estimula la creación de uno nuevo mediante la mejora, la innovación, el descubrimiento y la originalidad. Ello involucra y compromete al sujeto con su realidad y sociedad.

El incentivar ideas innovadoras y el superar obstáculos están incluidos dentro del método creativo según Muñoz (1994); quien mencionó que el sujeto debe poder descubrir y crear alternativas a la realidad cada momento. Se crea para llevar a la práctica alternativas para innovar y mejorar con originalidad los resultados, no para reproducir un conocimiento, una teoría o una metodología (Muñoz, 1994).

Método decisorio.

Este método se aplica a cualquier área, es utilizado para intervenir en la realidad y actuar a través de la decisión (Álvarez, 1999). A su vez, es muy importante ya que facilita la toma de decisiones cuando se originan problemas. Por su parte, Muñoz (1994), propone los pasos metodológicos que permiten tomar una actitud decisoria: identificar la situación problemática e informarse, considerar las diversas alternativas de solución y evaluar las consecuencias de cada una de ellas. Su puesta en práctica ejercita la independencia cognoscitiva y el protagonismo de los estudiantes.

Método colaborativo.

Este método busca a través del trabajo en equipo; es decir, de forma colaborativa, mejorar las posibilidades de éxito en la solución de problemas.

Según Johnson, Johnson y Holubec (1999), este método supone técnicas que procuran el aprendizaje por medio del trabajo en pequeños grupos, donde los sujetos, aún con diferentes grados de habilidad, se valen de una variedad de actividades para mejorar su comprensión de un tema.

Así mismo, cada miembro del grupo es responsable de su aprendizaje y de participar en el de sus compañeros, ya que al procesar la información por medio de las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo se crean actitudes positivas hacia el aprendizaje y los miembros del grupo. Estas actividades generan un sentimiento de pertenencia a un grupo humano.

Método socializado.

Este es un método de aprendizaje activo que se caracteriza fundamentalmente por la comunicación, el diálogo y la interacción entre los sujetos al realizar las tareas en grupo preferentemente. Durante el desarrollo curricular de las clases, muchas veces se suele

recorrer a realizar paseos, investigaciones, excursiones, observaciones dirigidas y realizar entrevistas donde los estudiantes consolidan el aprendizaje y la conciencia de grupo a partir de la socialización que incide en su formación integral.

Método proyecto.

Este método sistematiza y estructura acciones, procedimientos y actividades según las necesidades que se deseen cubrir. Para su aplicación es necesario conocer qué, cómo hacer y para qué; así como también, se deben dominar los conceptos, las acciones y operaciones a realizar para llevar a cabo una actividad en conjunto.

Al utilizar el método de proyecto, los involucrados se sienten más motivados y se ve favorecido el desarrollo habilidades, tales como: la observación, la interacción, el aprender a socializar ideas, el respetar opiniones, la participación reflexiva, dialógica y la buscan común de soluciones a los problemas de su realidad (Pimienta, 2012 y Addine, 2013).

Programa de talleres de capacitación teórico- práctico orientado a directivos y docentes.

El taller es una forma de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje donde se aplica el principio pedagógico de la relación entre la teoría y la práctica, se conjuga el pensar con el saber hacer. Se conciben los talleres propuestos como un espacio de reflexión teórica y de experiencias profesionales donde se respeta la diversidad, la expresión individual en un ambiente de diálogo, comunicación, empatía y respeto al criterio ajeno en la realización de un debate donde confluyen la convergencia o la divergencia para potenciar un saber colectivo enriquecido.

Desde esa perspectiva, el taller ofrece un marco de análisis experiencial y teórico como medio para ampliar, enriquecer los conocimientos teóricos y didácticos que conducen a consensos entre los docentes y en cómo aplicarlos en el aula, a fin de contribuir a la cultura institucional que redunde en la calidad de la enseñanza- aprendizaje. Esa forma de capacitación profesional desde el puesto de trabajo que estimula la autorreflexión, el crecimiento y el desempeño del docente; fortalecer la autoestima, la socialización y el compromiso por la excelencia en su desempeño en la institución educativa (Batista, Socarrás y Bujardón, 2012).

La estrategia propuesta concibe la realización de un programa de talleres de capacitación teórico, didáctico y práctico orientados a los directivos y docentes con la finalidad de potenciar la cultura institucional de manera que repercuta en beneficio de los

estudiantes, sus aprendizajes, en el clima laboral y en el cumplimiento de las metas y propósitos de la comunidad educativa.

En este sentido, se reafirma que la organización de los talleres de capacitación propuestos tiene como eje metodológico sistematizar los referentes teóricos, las vivencias y las experiencias de los directivos y docentes para reflexionar en conjunto sobre la búsqueda de alternativas que favorezcan el cumplimiento de los objetivos trazados en la estrategia metodológica propuesta.

Primer bloque de capacitaciones: disciplinas que toda institución educativa eficiente necesita.

Taller Nº 1.

Título: Dominio personal

Problema: Potenciar las capacidades profesionales a fin de lograr en sus desempeños el cumplimiento de los objetivos que se plantean al crearse un entorno laboral pedagógico de compromiso y colaboración en los miembros de la comunidad educativa.

Contenidos

- . Crear las condiciones que alienten y respalden a las personas que deseen aumentar su dominio personal.
- . Aprender a mantener una visión personal y clara de la realidad que nos circunda.
- . No rebajar nuestra visión, aunque su realización parezca imposible. Ya que lo importante no es la visión, sino lo que hace por alcanzarla.
- . Examinar la realidad actual, preguntándose qué está sucediendo, no solo en tiempos apacibles sino en épocas de crisis.
- . Saber elegir los actos y resultados que nos permitan alcanzar nuestras metas.
- . Incluir las ansias de servir a algo más grande y el deseo de disfrutar de la vida.
- . Tener voluntad de invertir todo lo necesario para crear un entorno que ayude a los colegas a hacer aportaciones de calidad.
- . Utilizar el dominio personal como una motivación intrínseca para cambiar su institución.
- . Desarrollar a través del dominio personal, el dominio intrapersonal; es decir, estar preparados para la conversación, pensamientos, emociones, recursos, opciones, problemas, oportunidades, juicios y preguntas que fluyen entre los miembros.
- . Aprender a reconocer cuando nuestros actos son coherentes con el flujo de los procesos

Para la rúbrica de evaluación de cada taller se tendrán en cuenta los indicadores: la información es novedosa y útil para mejorar la cultura de mi escuela y la pondré en práctica; la información no es novedosa, pero si es útil para mejorar la cultura de mi escuela y la pondré en práctica; y, la información no es novedosa ni útil para mejorar la cultura de mi escuela y no la pondré en práctica. Los puntajes serán de dos, uno y cero puntos respectivamente.

Tabla 3

Rúbrica de evaluación del taller de dominio personal

TALLER Nº 1			
Título: Dominio personal			
Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
Condiciones para aumentar el dominio personal.			
Visión personal y visión de la realidad circundante.			
Medios e importancia para alcanzar la visión personal.			
Análisis de la realidad en tiempos apacibles y en épocas de crisis.			
Cómo escoger adecuadamente nuestros actos.			
El dominio personal para servir a mi escuela.			
Entorno laboral que ayude a hacer aportaciones de calidad.			
El dominio personal como una motivación intrínseca para mejorar su escuela.			
Desarrollo del dominio intrapersonal: las conversaciones, los pensamientos, las emociones, los recursos, las opciones, los problemas, las oportunidades, juicios y preguntas entre los miembros.			
Actos coherentes con el flujo de los procesos de la institución.			
Subtotales			
Total			
(puntaje máximo: 22 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller Nº 2.

Título: Modelos mentales

Problema: Reflexionar sobre la misión y visión a fin de profundizar en los conocimientos y mejorar la imagen interna y externa del centro teniendo como modelo las propias decisiones, iniciativas y actos pedagógicos.

Contenidos

- . Ya que los modelos mentales suelen ser tácitos y existen por debajo del nivel de la conciencia, la tarea central de esta disciplina es llevarlos a la superficie, explorarlos y hablar de ellos; de tal manera, que notemos cómo influyen en nuestra vida y encontremos maneras de modificarlos mediante la creación de nuevos que nos sirvan mejor en la institución.
- . Practicar las actitudes de reflexión, disminuyendo el ritmo de nuestros procesos mentales para ser más conscientes de la formación de nuestros modelos mentales; y, la indagación para entablar conversaciones donde compartir abiertamente nuestros puntos de vista y procurar conocer las premisas de los demás.
- . Hay que considerar que la cultura de una institución está constituida por los modelos mentales colectivos de sus miembros, de modo que es imposible modificar una organización sin investigar sus supuestos culturales.

Tabla 4

Rúbrica de evaluación del taller de modelos mentales

TALLER Nº 2			
Título: Modelos mentales			
Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
Qué son los modelos mentales, cómo explorarlos, cómo influyen en nuestra vida y cómo modificarlos para beneficio de la institución. Procesos grupales de reflexión y de indagación. Modelos mentales colectivos y los supuestos culturales de una institución educativa.			
Subtotales			
Total			
(puntaje máximo: 6 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller Nº 3.

Título: Visión compartida

Problema: Lograr una actitud de compromiso y emprendimiento grupal acerca del futuro que se procura formar conociendo los principios y los lineamientos con los cuales se espera lograrlo.

Contenidos

- . Elaborar una visión compartida construida en torno de varios preceptos claves.
- . Toda organización tiene un propósito profundo que expresa su razón de ser.

- . Conocer las aspiraciones del fundador y los motivos por los cuales nació la institución.
- . La visión, para ser auténticamente compartida, debe surgir de la reflexión de muchas personas sobre el propósito de la institución.
- . Los integrantes de la institución, especialmente los que se sienten comprometidos con la misma, poseen un sentido colectivo del propósito de esta.
- . Para tener consciencia del propósito de la institución, es necesario preguntárselo a los miembros y aprender a escuchar las respuestas.
- . En la elaboración de una visión compartida se encuentra la tarea de diseñar procesos continuos donde todos los miembros puedan hablar con franqueza sobre lo que realmente importa y ser oída por sus pares y por los directivos. La franqueza y el interés con que se encare este proceso determinan la calidad de los resultados.
- . El contenido de una auténtica visión compartida no se puede dictar desde fuera, solo puede surgir de un proceso coherente de reflexión y conversación.
- . En el proceso de elaborar una visión compartida, el personal y las funciones de toda la organización tienden naturalmente a alinearse.

Tabla 5

Rúbrica de evaluación del taller de visión compartida

TALLER Nº 3				
Título: Visión compartida				
Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos	
Qué es una visión compartida, cómo se construye, características.				
El propósito de mi institución.				
Las aspiraciones del fundador y los motivos por los cuales nació la institución.				
La visión de mi institución y el compromiso con ella.				
Alineamiento entre la visión compartida, el personal, las funciones y procesos de la escuela.				
Subtotales				
Total				
(puntaje máximo: 10 puntos)				

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller Nº 4.

Título: Aprendizaje en equipo

Problema: Transformar las actitudes colectivas, estimular el pensamiento crítico y la comunicación asertiva de modo que los miembros de la institución puedan desarrollar una

inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual de sus miembros.

Contenidos

- . La práctica más fructífera para el aprendizaje en equipo surge de dos formas de conversación: el diálogo y la discusión experta.
- . Los equipos deben reconocerse como un componente esencial de toda institución, como la unidad predominante para la toma de decisiones y para la acción.
- . Llamamos "equipo" a un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado.
- . Esta disciplina trasciende a la capacitación convencional, utiliza técnicas de conducta amable, mejora de las comunicaciones, perfeccionamiento de tareas conjuntas y construcción de relaciones fuertes.
- . El aprendizaje en equipo es la disciplina más dificultosa en lo intelectual, lo emocional, lo social y lo espiritual. El proceso de aprender a aprender colectivamente es poco familiar. Comienza con el autodominio y el autoconocimiento, pero implica mirar hacia afuera para conocer a los demás integrantes del equipo y alinearse con ellos. La mayoría de nosotros no fuimos formados para ello.

Tabla 6

Rúbrica de evaluación del taller de aprendizaje en equipo

TALLER Nº 4			
Título: Aprendizaje en equipo			
Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
Qué es el aprendizaje en equipo, características y beneficios.			
El aprendizaje en equipo a través del diálogo y la discusión experta.			
El equipo como componente esencial de toda institución, como unidad para la toma de decisiones y para la acción.			
El autodominio, el autoconocimiento y la mirada hacia afuera.			
Subtotales			
Total			
(puntaje máximo: 8 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller N° 5.

Título: Pensamiento sistémico

Problema: Analizar las interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas o procesos de la institución, permitiendo cambiar aquellos con menor eficacia y actuar en forma más acorde con lo que el contexto exija.

Contenidos

- . El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos.
- . El pensamiento sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración.
- . Para la solución de problemas, a menudo la acción más efectiva es la más sutil. A veces es mejor no hacer nada, dejar que el sistema haga su propia corrección o guíe la acción. Otras veces el punto más propicio se encuentra en un sitio inesperado.
- . Al proponer soluciones sistémicas, tener en cuenta las inevitables demoras temporales.
- . Hay que ser precavidos de las soluciones fáciles y rápidas. La mayoría de la gente prefiere intervenir en un sistema en el nivel de las normas, la estructura física, los procesos laborales, la circulación de información, los sistemas de remuneraciones y los mecanismos de control; donde los elementos son más visibles y se requiere menos destreza para manipularlos. Pero el mayor potencial para el cambio se encuentra en los elementos intangibles, como las actitudes y creencias de la gente. Ellos permiten comprender por qué las normas, la estructura física y los procesos laborales han cobrado su forma actual.
- . Es necesario contar con profesionales que estén dispuestos a defender sus convicciones. El equipo docente debe tener autorización de los directivos para actuar según su criterio para que sus propuestas se tomen en serio. También debe tener la capacidad para innovar y actuar; no se puede comprender un sistema sin participar en el cambio; de lo contrario, el sistema saboteará continuamente las buenas intenciones.
- . En el pensamiento sistémico, cada imagen cuenta una historia. De cualquier elemento de una situación, se pueden trazar flechas o eslabones que representan la influencia sobre otro elemento. A la vez estos revelan ciclos que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

Tabla 7

Rúbrica de evaluación del taller de pensamiento sistémico

TALLER Nº 5			
Título: Pensamiento sistémico			
Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
Qué es el pensamiento sistémico, características.			
Las interdependencias y la colaboración.			
Solución de problemas a través del pensamiento sistémico.			
Los directivos y el equipo docente: modos de actuación			
Influencias y relaciones entre los elementos de una institución.			
Subtotales			
Total			
(puntaje máximo: 10 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Segundo bloque de capacitaciones: dimensiones necesarias en la cultura institucional.

Taller Nº 6.

Título: Liderazgo

Objetivo: Profundizar en los directivos y los docentes los conocimientos y las habilidades profesionales sobre el liderazgo pedagógico a fin de influir en los demás miembros de la comunidad educativa con la finalidad de cumplir los objetivos formativos y generales de la institución.

Contenidos

- . Tipos y características del líder.
- . El líder en la escuela.
- . Motivación de los demás miembros de la comunidad educativa para que se entusiasmen con el cambio, vencer la resistencia al cambio y crear una cultura propicia para la innovación.
- . El líder que necesita la institución educativa privada objeto de estudio.

Tabla 8

Rúbrica de evaluación del taller de liderazgo

TALLER N° 6				
Título: Liderazgo				
	Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
	Tipos y características del líder.			
	El líder en la escuela.			
	La resistencia al cambio y la cultura para la innovación.			
	El líder que necesita la escuela objeto de estudio.			
	Subtotales			
	Total			
	(puntaje máximo: 8 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller N° 7.

Título: Estructura de la organización

Objetivo: Los directivos y docentes reconocerán el sistema de relaciones recíprocas entre los miembros de la institución en función a las responsabilidades que realizan según los cargos que ocupan.

Contenidos

- . Funciones de los miembros, procesos y procedimientos de la escuela objeto de estudio (reglamento interno, PAT, PEI, PCI)
- . Relaciones de autoridad dentro de la institución.
- . Parámetros de comunicación.
- . Conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros.

Tabla 9

Rúbrica de evaluación del taller de estructura de la organización

TALLER N° 7				
Título: Estructura de la organización				
	Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
	Funciones de los miembros, procesos y procedimientos de la escuela objeto de estudio (reglamento interno, PAT, PEI, PCI)			
	Relaciones de autoridad dentro de la institución.			
	Parámetros de comunicación.			
	Conciencia colectiva y el sistema de significados compartidos por los miembros.			
	Subtotales			
	Total			
	(puntaje máximo: 8 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller N° 8.

Título: Sistema cultural

Objetivo: Los directivos y docentes reconocerán las actitudes, experiencias y relaciones sociales que tiene cada miembro dentro de la institución, el cual es observado y compartido para generar una conciencia colectiva.

Contenidos

- . Visión, misión y valores institucionales.
- . Historia, mitos, creencias y ritos más significativos de la institución.
- . Hábitos, normas, costumbres y ceremonias de la institución.
- . La red social y las microculturas.
- . Sentimiento de pertenencia.

Tabla 10

Rúbrica de evaluación del taller de sistema cultural

TALLER N° 8				
Título: Sistema cultural				
	Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
	Visión, misión y valores institucionales.			
	Historia, mitos, creencias y ritos más significativos de la institución.			
	Hábitos, normas, costumbres y ceremonias de la institución.			
	La red social y las microculturas.			
	Sentimiento de pertenencia.			
	Subtotales			
	Total			
	(puntaje máximo: 10 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller N° 9.

Título: Clima organizacional

Objetivo: La percepción que poseen los miembros sobre el grado de satisfacción en su interactuar dentro de la institución será positiva.

Contenidos

- . Clima institucional, significado, tipos y características.
- . El clima institucional en la escuela objeto de estudio.
- . Importancia del grado de identificación, del desempeño laboral, del establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales en el clima institucional.

- . Técnicas para mejorar el clima institucional.

Tabla 11

Rúbrica de evaluación del taller de clima organizacional

TALLER Nº 9			
Título: Clima organizacional.			
Temas	2 puntos	1 punto	0 puntos
Clima institucional, significado, tipos y características			
El clima institucional en la escuela objeto de estudio			
Importancia del grado de identificación, del desempeño laboral, del establecimiento y mantenimiento de relaciones sociales en el clima institucional.			
Técnicas para mejorar el clima institucional			
Subtotales			
Total			
(puntaje máximo: 8 puntos)			

Fuente: Elaboración propia (2019).

Taller de experiencias enriquecedoras para docentes

Título de la actividad: ¿Cómo vivo la cultura de mi escuela?

Se realizarán cuatro talleres prácticos de experiencias enriquecedoras, una por bimestre con el personal directivo, docente y administrativo; en donde de manera planificada, determinados miembros de la comunidad educativa, previa selección, expondrán a modo de sociabilización, sus experiencias de cómo han ejercido desde su práctica profesional las estrategia aplicadas, técnicas, estilos, valores, costumbres, tradiciones o normas que hayan contribuido al desarrollo de una cultura genuina en la institución.

Jornada pedagógica

Título de la actividad: Reflexiones charbelinas

Se realizará una jornada pedagógica teórico – práctica donde los directivos, docentes y administrativos prepararán y presentarán sus ponencias sobre cómo han tratado desde sus puestos de trabajo diferentes aristas de la cultura institucional y los resultados que han alcanzado.

Durante la exposición promueven la posibilidad de hacer o sugerir propuestas por parte de los directivos, docentes y administrativos para continuar la mejora de los servicios que se realizan. Las temáticas por presentarse pueden tener como título:

Tabla 12

Ponencias de la Jornada Pedagógica

Temas posible de las ponencias a presentarse	Ponente		
	Directivo	Docente	Administrativo
¿Somos asertivos cuando trabajamos en equipo?		✓	
Competencias del líder pedagógico que debemos desarrollar	✓		
Ejemplaridad, tarea docente		✓	
¿Ejercemos éticamente la autoridad?	✓		
Recordando nuestra vocación y el placer de servir a los demás		✓	
La búsqueda de la excelencia personal e institucional			✓
Oportunidades y fortalezas personales e institucionales		✓	
Estilos de comunicación en la institución, cómo mejorar	✓		
Colaboración y negociación, palabras claves para ser eficientes		✓	
Empatía, afinidad y compromiso... ¿están desarrollados en mi escuela?			✓

Fuente: Elaboración propia (2019).

Actividades para estudiantes

Talleres de experiencias enriquecedoras de los estudiantes.

Título de la actividad: ¡Ven, te cuento algo del cole...!

Se realizarán tres talleres de experiencias enriquecedoras con los alumnos, en donde de manera planificada, se expondrá a modo de proceso socializador, cómo han practicado desde su posición de estudiante alguna estrategia, técnica, estilo, valor, costumbre, tradición o norma que haya contribuido o esté contribuyendo al desarrollo de una cultura adecuada en la institución. Serán de tres tipos: de alumnos a alumnos, de exalumnos a alumnos y de docentes a alumnos.

Festivales del saber

Nombre de la actividad: Festival del saber charbelino

Son acciones encaminadas a la participación que estimule el involucramiento intelectual, afectivo y emocional del estudiante al identificarse con la historia de su escuela.

Las actividades se realizarán a través de concursos, en los cuales los profesores de diferentes áreas ofrecerán indicaciones a los estudiantes para su desarrollo y posterior participación en "Juegos de concurso". Se organizará un jurado que examinará los trabajos y otorgará los premios a los ganadores (estos serán elementos relacionados con la cultura, como libros sobre vida del santo, gorros, Rosarios del santo, objetos de publicidad del

centro educativo).

La siguiente tabla muestra la propuesta del Festival charbelino por grados.

Tabla 13

Festival charbelino

Concursos	Participantes	Descripción
¿Quién fue San Charbel?	Inicial, Primero y Segundo grado de Primaria	Concurso de narración sobre la vida de San Charbel. Narrado en primera persona con vestimenta del Santo
¿Por qué mi escuela lleva ese nombre?	Tercer, Cuarto y Quinto grado de Primaria	Concurso de narración sobre la explicación de la historia del nombre de la escuela.
Te cuento una historia...	Sexto grado de Primaria y Primero de Secundaria	Concurso de cortos de videos sobre la historia de la fundación.
Oh! Milagroso San Charbel	Segundo y Tercero de Secundaria	Concurso grupal de representaciones escénicas de los milagros del santo
Te explico las normas que tú no entiendes...	Cuarto y Quinto de secundaria	Concurso grupal de debate sobre el porqué de algunas normas que causan polémica entre los estudiantes.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Actividades literarias

Título de la actividad: Juegos florales charbelinos

Los profesores del área de Comunicación y el área de Inglés coordinarán para realizar los juegos florales bajo la temática de la cultura de la institución educativa, incluyendo datos de la historia escolar así como también del Santo patrón. Se propone realizar producciones escritas y actividades de expresión oral. Los trabajos ganadores serán publicados en la Gaceta Escolar, la cual se repartirá a todas las familias del centro educativo.

La siguiente tabla muestra la propuesta de los Juegos florales charbelinos.

Tabla 14

Juegos florales charbelinos

Área	Certámenes	Participantes
Producción escrita	Creación de adivinanzas	Inicial y Primer grado de Primaria
	Creación de cuentos	Segundo, Tercero y Cuarto grado de Primaria
	Creación de poesías	Quinto y Sexto grado de Primaria
	Creación de historietas	Primero y Segundo de Secundaria
	Creación de infografías	Tercero y Cuarto de Secundaria
	Creación de ensayos	Quinto de Secundaria
Expresión oral	Declamación	Inicial y Primaria
	Lectura de milagros del Santo	Primero, Segundo y Tercero de Secundaria
	Lectura de pasajes de la vida del Santo	Cuarto y Quinto de Secundaria
Ingles	Composition writing (composición escrita)	Primaria
	Produce brochure (crear folletos)	Secundaria
	Story telling (narración de historias)	Inicial, Primaria y Secundaria

Fuente: Elaboración propia (2019).

Actividades artísticas

Título de la actividad: Festival artístico charbelino

Los profesores del área de Educación Artística (artes plásticas, música, folklore y teatro) coordinarán para realizar el Festival artístico charbelino bajo la temática de la cultura de la institución educativa, incluyendo datos de la historia, así como también del Santo patrón. Se propone realizar actividades de artes plásticas, música y teatro. Las presentaciones ganadoras participarán en una Velada de Arte con presencia de los padres de familia.

La siguiente tabla muestra la propuesta del Festival artístico charbelino.

Tabla 15

Festival artístico charbelino.

Área	Certámenes	Participantes
Artes plásticas	Dibujo y pintura	Inicial y Primero, Segundo, Tercero y Cuarto grado de Primaria
	Modelado en arcilla	Quinto y Sexto grado de Primaria y Primero de Secundaria
	Vitrales	Segundo y Tercero de Secundaria
	Publicidad virtual	Cuarto y Quinto de Secundaria
Música	Canto individual	Inicial, Primaria y Secundaria
	Coro	Inicial, Primaria y Secundaria
	Grupo de percusión	Primaria y Secundaria
	Grupo de guitarras	Primaria y Secundaria
	Agrupación especial	Primaria y Secundaria
	Banda de rock	Secundaria
Teatro	Dramatizaciones grupales	Inicial, Primaria y Secundaria
	Monólogos	Secundaria

Fuente: Elaboración propia (2019).

Acciones para fomentar la identidad de la historia de la institución educativa

En coordinación con los docentes de las diversas áreas se programarán actividades curriculares que permitan desarrollar o afianzar el sentimiento de identidad y los conocimientos sobre la historia institucional. Se proponen: videos-fórum institucionales, repartición de trípticos informativos, producción de pines con el logo del colegio para usar en determinadas celebraciones y producción escrita de textos sobre ¿por qué quiero a mi escuela? y de temas similares.

Figura 5: Ejemplo de tríptico informativo.

Fuente. Elaboración propia (2019).

Figura 5: Ejemplo de tríptico informativo.
Fuente. Elaboración propia (2019).

Etapas orientadas a la aplicación en práctica de la estrategia metodológica

Para lograr un resultado exitoso en la aplicación de la estrategia propuesta se considera hacerlo a través de distintas etapas.

Primera etapa.

Se propone analizar con los directivos de la institución del distrito de San Miguel, los objetivos, alcance y estructura de la estrategia modelada en cuanto a: misión, definición, alcance del objetivo y los lineamientos metodológicos establecidos sobre las acciones centrales de la propuesta.

Segunda etapa.

Participar en una reunión con el personal directivo, docente y administrativo para dar a conocer la problemática resultante del diagnóstico de campo, la investigación realizada y la propuesta para contribuir a la transformación del problema. Se enfatizará en las fortalezas y limitaciones encontradas en el estado actual de la cultura institucional.

Motivar a los participantes a reflexionar mediante un debate sobre el contenido del informe expuesto, intercambiar opiniones, ideas y hacer reflexiones sobre sus experiencias, sensaciones y expectativas respecto a cómo perciben la cultura de su centro laboral.

Orientarlos al diálogo, a la comprensión de la necesidad de la mejora y del desarrollo de una adecuada cultura institucional que no solo incidirá en la imagen de la institución educativa, sino en cómo repercute en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la formación integral de los educandos y en general en todos los actores de la comunidad educativa.

Tercera etapa.

Luego del análisis, reflexión y la persuasión realizada en la que todos los participantes expresaron sus ideas y argumentos sobre la propuesta, se explica la necesidad de profundizar, a través de la realización de talleres de capacitación teórico- práctico sobre los argumentos teóricos, metodológicos y prácticos a fin de desarrollar la cultura institucional en la comunidad educativa; estos talleres están dirigidos al personal directivo, docente y administrativo.

Así mismo, se explica la necesidad de fortalecer la cultura de la escuela en los estudiantes del centro educativo a través de diversas acciones previamente planificadas con la colaboración y el compromiso del personal en general.

Cuarta etapa.

Se enfatiza en la necesidad de conocer los fundamentos teóricos de una cultura organizacional inteligente: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico; así como, los contenidos de cada uno de ellos, los que se desarrollan con los docentes en los talleres de capacitación.

En segundo orden se incide en la eficiencia requerida en cada una de las cuatro variables de la cultura de una institución: liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional; así como, los contenidos de cada uno de ellos con énfasis en las características específicas de la escuela objeto de estudio, los que se desarrollan con los docentes en los talleres de capacitación.

El siguiente aspecto para trabajar es la jornada pedagógica con una serie de ponencias sobre el desarrollo de la cultura institucional desde los diferentes puestos de trabajo y por último se realizarán cuatro talleres de experiencias enriquecedoras.

Finalmente, el equipo educador en conjunto planificará las acciones necesarias para llevar a cabo las actividades sugeridas en la propuesta metodológica para desarrollar con los estudiantes.

Quinta etapa.

Aplicación de la estrategia propuesta como resultado de la investigación en la institución objeto de estudio. Durante su puesta en práctica se realizará un control sistemático: al terminar cada taller, ponencia o actividad se aplicarán a los participantes una encuesta con el objetivo de evaluar el impacto de la preparación o información recibida y reconocer qué necesidades faltan por tratar para perfeccionar el sistema de objetivos previsto para ahondar en la cultura institucional.

Validación de las potencialidades de la estrategia por consulta a especialistas

La validación cualitativa de la estrategia propuesta se orienta a solucionar la problemática objeto de la investigación, aplicándose el método de juicio de expertos a fin de apreciar los aspectos externos e internos de la estrategia modelada mediante el diseño fichas de valoración.

Para ello se seleccionaron a tres especialistas que validaron la propuesta modelada, se tuvo en consideración los siguientes criterios de selección: contar con el grado académico de maestro o doctor en Educación, el título académico de licenciado en educación y tener más de 15 años de experiencia docente.

Los especialistas seleccionados que avalan la propuesta modelada cuentan con la experiencia profesional y la autoridad para la valoración. En la siguiente tabla se identifican a los especialistas y los criterios que se tomaron en el proceso.

Tabla 16

Relación de expertos que validaron la propuesta

Nombres y apellidos	Grado académico	Especialidad profesional	Ocupación	Años de experiencia
Fernando Goñi Cruz	Doctor en Educación	Licenciado en Física – Matemática	Docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola	28 años
Hernán Gerardo Flores Valdiviezo	Magister en Administración y Gerencia social	Sociólogo	Docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola.	40 años
Shirley Muñoz López	Magister en fonoaudiología	Licenciada en Educación Primaria	Docente de la institución educativa objeto de estudio	17 años

Fuente: Elaboración propia (2019).

Validación interna y externa por criterio de expertos de la estrategia metodológica

Para la mejor comprensión de la validación de la propuesta metodológica, se diseñaron dos fichas de evaluación, una para la validación interna referida al contenido y otra para la validación externa referida a la forma de la propuesta, con diez criterios de orden cualitativo y cuantitativo.

Desde un aspecto cuantitativo los validadores señalaron su apreciación en cada uno de los criterios: deficiente (puntaje 1), bajo (puntaje 2), regular (puntaje 3), buena (puntaje 4) y muy bien (puntaje 5).

Tabla 17

Tabla de Valoración

Valoración	
Deficiente	0 – 25
Baja	25 – 50
Regular	51 – 70
Buena	71 – 85
Muy Buena	86 – 100

Fuente: Documentos de elaboración de tesis USIL (2018).

De manera general, cada una de las dos fichas otorga un puntaje máximo de cincuenta puntos que sumados hacen un total de cien. Por su parte, la valoración cualitativa de la propuesta solicita una apreciación crítica del objeto examinado teniendo en cuenta los siguientes aspectos: positivos, negativos y sugerencias.

En la ficha de validación interna, el experto evalúa el contenido de la propuesta atendiendo a los siguientes indicadores : (a) factibilidad de la aplicación del resultado presentado; (b) claridad de la propuesta para ser aplicado por otros; (c) posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes; (d) correspondencia con las necesidades sociales e individuales; (e) congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado; (f) innovación en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta; (g) la modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo; (h) la propuesta está contextualizada a la realidad en estudio; (i) presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanza y (j) contiene un plan de acción de lo general a lo particular.

Para apreciar la validez externa se utilizó una ficha en la que se presentan los siguientes indicadores: (a) claridad, (b) objetividad, (c) actualidad, (d) organización, (e) suficiencia, (f) intencionalidad, (g) consistencia, (h) coherencia, (i) metodología y (j) pertinencia. Para valorar los criterios de validación externa se presentan los criterios, el puntaje a escala correspondiente y los aspectos positivos, negativos y sugerencias que amerite.

Los resultados independientes de las fichas de validación interna y externa y las fichas de validación de cada uno de los especialistas se encuentran en los anexos N° 21, 22 y 23. Se presenta el resumen de la valoración respecto a la sumatorias de cada uno de los especialistas en la tabla 18.

Tabla 18

Sumatoria de la valoración interna y externa de los expertos

Nº	Especialista	Grado académico	Ficha de validación interna	Ficha de validación externa	Sumatoria de valoración
01	Fernando Goñi Cruz	Doctor en Educación	49	49	98
02	Hernán Gerardo Flores Valdiviezo	Magister en Administración y Gerencia social	49	49	98
03	Shirley Muñoz López	Magister en fonoaudiología	48	49	97
Total					293

Fuente: Fichas de validación interna y externa USIL (2019).

Resultado de la valoración de los especialistas y conclusiones.

Los resultados consolidados de la valoración de especialistas son los siguientes.

Tabla 19

Resultado de la valoración interna y externa de la estrategia por los expertos

Sumatoria de valoración total	Promedio de valoración	Valoración
293	98	Muy buena

Fuente: Fichas de validación interna y externa USIL (2019).

Conclusiones de los expertos

Ante los resultados y las sugerencias recibidas, se realizó un análisis integral de la validación hecha por los expertos. Se concluye que la estrategia metodológica propuesta es válida y aplicable en la institución educativa para la que se diseñó y otras afines. Se fundamenta por los expertos que el producto científico-pedagógico aportado por la investigación es una contribución al desarrollo, mejora y fortalecimiento de la cultura institucional de una escuela.

Conclusiones

Al concluir el proceso investigativo con la sistematización de los referentes teóricos, el análisis obtenido en la recolección de información mediante el diagnóstico de campo y la modelación de la estrategia metodológica se formulan las siguientes conclusiones:

Primera

El proceso investigativo permitió cumplir con el objetivo general de la investigación al modelar la propuesta metodológica para contribuir al desarrollo de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel – Lima.

Segunda

Se cumplió con la primera tarea científica referida a la sistematización de los referentes científicos que sustentan las categorías y subcategorías apriorísticas desde una perspectiva integral y holística, desde la visión de los autores de base en conjunto con otros referentes teóricos que fueron tratados para conseguir el proceso de triangulación y codificación de las categorías emergentes pertinentes hacia al objeto de investigación como primera tarea científica.

Tercera

Se cumplió la segunda tarea, referida al diagnóstico de campo, el que se llevó a cabo bajo la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de recolección de datos, se analizó la información recaba de las unidades de análisis y su valoración que permitió obtener como resultado las categorías emergentes sustantivas y las influyentes en el problema investigado que limitan el desarrollo de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Cuarta

Se cumplió con la tarea científica relacionada con la modelación de la estrategia metodológica, cuyos fundamentos científicos se sistematizaron durante el proceso investigativo. El producto científico aportado es congruente con los enfoques y secuencias didácticas para el tratamiento a la categoría cultura institucional, en el que el docente adquiere dominio en las competencias de liderazgo, conocimientos sobre los documentos

formales, identificación y compromiso con la escuela que contribuyen a la calidad de la enseñanza- aprendizaje de manera general.

Quinta

Se cumplió con la cuarta tarea científica a partir de la validación positiva dada por los especialistas sobre la estrategia metodológica modelada como resultado científico de la investigación. Resaltando que sus fundamentos teóricos, metodológicos y prácticos son pertinentes para estimular el desarrollo de la cultura institucional y que puede ser aplicada a otras instituciones educativas de su nivel, siempre y cuando se estudien las características de la comunidad educativa y el contexto social.

Recomendaciones

Primera

Aplicar la estrategia metodológica propuesta como producto científico en la escuela como una alternativa innovadora que oriente a los docentes en la adquisición de competencias de liderazgo, de los conocimientos de documentos formales e identificación y compromiso con la escuela para que contribuya a mejorar la calidad de la enseñanza y la estabilidad emocional del docente.

Segunda

Validar el impacto de la puesta en práctica de la estrategia metodológica modelada, con el objetivo de comprobar su efectividad para favorecer el desarrollo de la cultura institucional en los docentes y estudiantes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.

Tercera

Presentar los resultados de la investigación en la dirección de la institución educativa, así como en los eventos científicos programados para continuar el estudio en otras aristas que conlleven al desarrollo de la cultura institucional en las escuelas.

REFERENCIAS

- Addine, F. (2013). *La didáctica general y su enseñanza en la Educación Superior Pedagógica. Aportes e impactos*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Alecoy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=UWkxbEloRjcC&pg=PP2&dq=cultura+organizacional+%2B+liderazgo&source=gbs_selectedpages&cad=2#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20%2B%20liderazgo&f=false
- Alvarado, E. (2013). *Modelo de liderazgo transformacional, clima y cultura factores de seguridad escolar* (Order No. 3566059). Available from ProQuest Central. (1415894619). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1415894619?accountid=43847>
- Alvarado, J. (2003). *Influencia del Liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas*. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Álvarez, Z. (1999). *La escuela en la vida, Didáctica*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Angulo, N. y Acuña I. (2005). Ética del docente. *Revista Educación en Valores*, 1, 23–32. Recuperado de http://www.ub.edu/obipd/docs/etica_del_docente_nerkisa_iraimaa..pdf
- Batista, I., Socarras, S. y Bujardon A. (2012). Estrategia metodológica para capacitar al tutor de la Vanguardia Mario Muñoz. Una experiencia camagüeyana. *Revista Humanidades Médicas*, vol.12, n.2, pp.317-336. Recuperado de <https://www.medigraphic.com/pdfs/hummed/hm-2012/hm122m.pdf>
- Belkis, A. (2011). La cultura escolar. Una mirada desde la formación de la identidad cultural de los escolares. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3(29). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/29/blac.htm>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. España: La Muralla. p. 459
- Blanchard, M. y Muzás, M. (2005). Propuestas metodológicas para profesores reflexivos: Cómo trabajar con la diversidad del aula. *Educación Hoy*, 175, pp. 1-200.
- Bolívar Botía, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesa y realidades*. España: La Muralla. p. 256.
- Castellanos, D., Castellanos, B., Llivina, M. y Silverio, M. (2001). *Hacia una concepción del aprendizaje desarrollador*. La Habana: ISPEJV.
- Castellanos, D., Reinoso, C. y García, C. (2007). *Para promover un aprendizaje desarrollador*. La Habana: Colección de proyectos.
- Cerezal, J. y Fiallo, J. (2016). *Métodos científicos de la Investigaciones Pedagógicas*. Cuba: Colectivo Pedagógico.

- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: BeardBooks.
- Chung, V. (2017). *Impacto de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo y la gestión del conocimiento en las escuelas profesionales de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo* (Tesis Doctoral). Universidad Peruana Unión, Escuela de Posgrado, Lima.
- Cisterna, F. (2005) *Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa Theoria*, recuperado <http://www.redalyc.org/html/299/29900107/>.
- Colegio San Charbel, (2019). *Proyecto Curricular Institucional - PCI* -. Lima
- Colegio San Charbel, (2019). *Proyecto Educativo Institucional - PEI* -. Lima
- Cruz, R. (2001). *Cultura institucional: aspectos y estrategias a trabajar*. Universidad ORT Uruguay - Cuadernos de investigación educativa-vol1-nº8. Recuperado de: <https://www.google.com/search?q=CULTURA+INSTITUCIONAL%3A+ASPECTOS+Y+ESTRATEGIAS+A+TRABAJAR&oq=CULTURA+INSTITUCIONAL%3A+ASPECTOS+Y+ESTRATEGIAS+A+TRABAJAR&aqs=chrome..69i57j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Cruzata, A. (2007). *Estrategia Didáctica para el tratamiento a la competencia literaria. Tesis Doctoral. Universidad de Ciencias Pedagógica Enrique José Varona*. La Habana.
- Cuevas, J. (22 de marzo de 2011). *Funciones de la cultura organizacional*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com/funciones-de-la-cultura-organizacional.html>
- De La Hoz, J. (2017). Estilos de gestión y cultura institucional en las organizaciones escolares (Tesis de Maestría). *Encuentros*, 15(1), 61-75. doi:<http://dx.doi.org/10.15665/re.v15i1.611>
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. París: Ediciones Unesco.
- Fernández, E., Lanuez, M., Ramírez, I.y Gonzáles, M. (2001). *Material Complementario de la Asignatura: Investigación Educativa*. Lima: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño (IPLAC).
- Fondo Económico Mundial. (2015). *Informe de Competitividad 2015 – 2016 del Foro Económico Mundial*. Uruguay: CPA Ferrere.
- Frigerio, G., Poggi, M., yTiramonti, G. (1994). *La cultura institucional escolar*. Troquel Educación, Serie Flacso, II.
- Galvis S., E. (2015). Perspectiva cultural del desarrollo infantil en las instituciones de protección. *Revista Colombiana De Psicología*, 24(1), 29-n/a. Retrievedfrom<https://search.proquest.com/docview/1694861542?accountid=43847>
- Glosario de Términos Filosóficos. (s.f.). Link: www.filosofia.net/materiales/rec/glosario.htm

- Gordillo, N. (2007) Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social Tendencia & Retos N° 12: pp. 119-135 / Octubre 2007 recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4929312.pdf>
- Harf, R. y Azzerboni, D. (2014). *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*. Argentina. Novedades Educativas.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=944/94438997001>
- Imbernón, F. (2012). *Nuevos retos del profesorado en el siglo XXI*. Recuperado de www.
- Jaime, F., David, B., Torres, L., y Pamela, N. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. *Psicogente*, 15(27) Retrieved: from <https://search.proquest.com/docview/1815498986?accountid=43847>
- Johnson, D., Johnson, R. y Holubec, E. (1999). *El aprendizaje cooperativo en el aula*. Buenos Aires: Paidós.
- Jones, G. (2013). *Teoría Organizacional, diseño y cambio en la organización*. México: Pearson.
- Koontz, H. (1991). *Administración una perspectiva global*. New York: McGraw Hill.
- Kuhn, T. (2011). *La estructura de las revoluciones científicas: Ciencia y Tecnología*. México: Fondo de Cultura Económica
- López, J. y Sánchez, M. (2004). *Culturas Institucionales. Organización y Gestión de Centros Educativos*. Madrid: UNED.
- Lozano, E. (2017). *La cultura y la formación docente en la vida cotidiana escolar*. Congreso Nacional de Investigación Educativa –COMIE-, Mexico: San Luis de Potosí: Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Unam. Recuperado de: <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/1135.pdf>
- Lusthaus, Ch. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Publisher IDRC. p.217.
- Macip, A. (2007). *Mínimas capacidades culturales a desarrollar en un mundo globalizado*. USA: Lulu.com
- Marcovich, L. (2006). *Cultura Organizacional y calidad en el servicio de la Institución Educativa Privada Domingo Sarmiento*. (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
- Martínez, V. y Pérez, O, (2003) *Cultura escolar y mejora de la educación*. Abril (2003) www.lasalle.edu.mx/diplo_inst_las/docs_diplo/2domodulo/cultura_escolar_mejora.pdf

- Medina Bermúdez, C. (2001). *Paradigmas de la investigación sobre lo cuantitativo y lo cualitativo*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. p. 79 - 84
- Mejía, H. (2016). *Diseño de una estrategia metodológica de la asignatura Microeconomía para lograr el aprendizaje significativo en la carrera de Administración de empresas y negocios de la Universidad Uniandes en la ciudad de Ambato*. (Tesis de Maestría). Universidad Uniandes, Ambato, Ecuador.
- Mendez, C. (2006), *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Minicelli. (1999). *Ensayos y Experiencias: Psicología y Educación*. Ed. Novedades Educativas. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=E1ewK-QJbLEC>
- Ministerio de Educación del Perú, (Minedu, 2016). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación del Perú, (Minedu, 2017). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Navarrete
- Ministerio de Educación del Perú, (Minedu, 2017). *Participación y clima institucional para una organización escolar efectiva*. Lima: Depósito Legal de la Biblioteca Nacional del Perú
- Montañez, A. (2011). *La transformación cultural de una escuela desde la perspectiva del director, los maestros y los padres*. (Tesis Doctoral). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/914719796?accountid=43847>
- Morín, E. (2011). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Francia: Unesco.
- Morocho, A. (2012). *Cultura organizacional y autopercepción del desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red nº 7 Callao (Tesis de Maestría)*. Usil, Lima.
- Muñoz, I. (1994), *El pensamiento creativo. Desarrollo del programa "Xenius"*. Barcelona: Octaedro.
- Núñez, Marco., Mercado, P. y Banegas, R. (2015). *Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual*. Conciencia Tecnológica.
- Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2012). *La Unesco y la Educación: toda persona tiene derecho a la educación*. Francia: Unesco.
- Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2015). *Declaración de Incheon y Marco de Acción*. República de Corea: Unesco.
- Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2017). *Rendir cuentas en el ámbito de la educación: cumplir nuestros compromisos*;

Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2017/8. Francia: Unesco. p. 545

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019). *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública Estudio de la OCDE sobre Integridad en la Ciudad de México Renovando su sistema anticorrupción: Renovando su sistema anticorrupción*. México: OCDE Publishing. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=YFeIDwAAQBAJ>
- Peralta, P. (2009). *Cultura Organizacional en el Centro Parroquial "Elena de Santa María" – Juliaca*. (Tesis de Maestría). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado
- Pérez, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes. Métodos*. España: La Muralla.
- Peñaloza, W. (2003). *Los propósitos de la Educación. Capacitación para el trabajo y otras competencias*. Lima. Editado por el fondo editorial San Marcos.
- Pimienta, J. (2012). *Estrategias de enseñanza aprendizaje. Docencia universitaria basada en competencias*. México: Pearson Educación
- Quevedo, J. y Flórez, A. (2011). *Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: Un estudio de casos sobre el desarrollo educativo*. *Praxis*, 7, 60-75. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897856.13>
- Quiroz, M. (2003). *Hacia una didáctica de la investigación*. México: Aula.
- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=KHdGTfC>
revista-critica.com/la-revista/monografico/analisis/49-nuevos-retos-delprofesorado
- Rivera, M. (2014). *Estudio convergente de una escuela en transformación: Reflexiones en torno al liderazgo educativo*. (Tesis Doctoral). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1552714317?accountid=43847>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Romero, S. (2019). *Cultura organizacional y desempeño en los docentes de una institución educativa en Ventanilla – Callao*. (Tesis de Maestría) 2019. Lima: Universidad Pontificia Católica de Perú
- Rosales, E. (2012). *Influencia de los rasgos de la cultura institucional de los centros de educación básica, en las prácticas pedagógicas de sus docentes*. (Tesis de Maestría). Honduras, Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Tegucigalpa.
- Sánchez, M. y López, J. (2010). *Culturas Institucionales que facilitan y dificultan la mejora en la escuela*. *Profesorado*. 14. pp. 93-110
- Santos Guerra, M. (2000). *La escuela que aprende*. Madrid: Ediciones Morata

- Sañudo, L. (2006). Ética de la Investigación Educativa. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I*, 1, pp. 2-24.
- Senge, P., Cambrón-Mc Cabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. y Kleiner, A. (2002). *Escuelas que Aprenden, Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina en la práctica*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Suárez, J., Martín, J., Mejía, D. y Acuña, E. (2016). *Ética y Práctica Docente*. Barranquilla: Universidad del Norte Editorial
- Tobón, S. (2009). *El aprendizaje de competencias mediante proyectos formativos*. Universidad la Salle Benavente: México
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: ECOE
- Tójar Hurtado, J. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar. Manuales de metodología de investigación educativa*. Madrid: La Muralla. p. 392
- Vargas, C. (2013). *Estrategias didácticas para el desarrollo de la identidad cultural Mochica en educación primaria en una Institución educativa de San José de Moro – La Libertad*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Vargas, J. (2000). *La culturocracia organizacional en México*. México: Juan Carlos Martínez Coll. p. 275
- Velázquez M. (2014). *Propuesta metodológica dirigida a la competencia comunicativa en la construcción de textos escritos en los estudiantes de sexto grado en la educación primaria. (Tesis para obtener el grado de Doctor en Educación)* Pontificia Universidad Católica Americana de los Estados Unidos- Florida
- Velázquez, M. y Cruzata, A. (2019). *Reflexiones para el debate sobre dos conceptos claves en la producción científica del docente investigador contemporáneo: estrategia didáctica y estrategia metodológica (Trabajo de investigación)* Usil. Lima
- Villalta, M. (2014). *Organización escolar y trabajo de enseñanza en aula de establecimientos de alto desempeño educativo*. (Tesis Doctoral). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1771627060?accountid=43847>
- Villalta, P., y Saavedra, E. (2012). Cultura escolar, prácticas de enseñanza y resiliencia en alumnos y profesores de contextos sociales vulnerables. *Universitas Psychologica*, 11(1), 67-78. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1771631297?accountid=43847>

Vygotsky, L. (1987). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Planeta.

World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014 – 2015*. Columbia: WorldEconomicForum.

ANEXO N° 1
MATRIZ METODOLÓGICA

Estrategia Metodológica para desarrollar la cultura institucional docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel

Problema general	Preguntas científicas	Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub-categorías	Unidad de análisis	Método	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?	¿Cuál es el estado actual de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?	Diseñar una estrategia metodológica para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de un colegio privado del distrito de San Miguel.	Diagnosticar el estado actual de la cultura institucional en los docentes de un colegio privado del distrito de San Miguel.	Cultura Institucional	Función de adaptación	Literatura especializada Docentes estudiantes	Teóricos y empíricos	Observación a clases, entrevistas y encuestas Mét. Matemáticos y estadísticos	Guía de observación Cuestionario de la encuesta, Guía de entrevista
	¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base al estudio de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?		Sistematizar los fundamentos teóricos de una estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de un colegio privado del distrito de San Miguel.		Función de cohesión	Literatura especializada Docentes Estudiantes	Teóricos y empíricos	Observación a clases, entrevistas y encuestas Mét. Matemáticos y estadísticos	Guía de observación Cuestionario de la encuesta, Guía de entrevista
	¿Qué criterios teóricos y metodológicos sirven de base a la modelación de la estrategia metodológica propuesta para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?		Determinar los criterios que se tendrán en cuenta en la modelación de una estrategia metodológica para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de un colegio privado del distrito de San Miguel.		Función de implicación	Literatura especializada Docentes Estudiantes	Teóricos y empíricos	Observación a clases, entrevistas y encuestas Mét. Matemáticos y estadísticos	Guía de observación Cuestionario de la encuesta, Guía de entrevista
	¿Cómo validar por criterios de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?		Validar por criterio de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de un colegio privado del distrito de San Miguel.	Estrategia Metodológica	Determinación de objetivos	Docentes Estudiantes	Empíricos	Observación a clases, entrevistas y encuestas Mét. Matemáticos y estadísticos	
					Plan de acción	Docentes Estudiantes	Teóricos y empíricos		
					Evaluación y seguimiento	Docentes estudiantes	Empíricos		

ANEXO Nº 2
MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Estrategia Metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS PRINCIPALES	SUBCATEGORÍAS APRIORÍSTICAS	INDICADORES POR SUBCATEGORÍAS	PARADIGMA, MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
¿Cómo desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?	¿Cuál es el estado actual de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?	Diseñar una estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.	Diagnosticar el estado actual de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.	Cultura Institucional Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre miembros organizacionales.... controla la forma en que los miembros toman decisiones, interpretan y gestionan el ambiente organizacional, utilizan la información y se comportan. Por tanto, la cultura afecta el desempeño y la posición competitiva de la organización (Jones, 2013)	Función de adaptación	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los procesos que facilitan la adaptación de un miembro nuevo. Determina las normas, creencias, pautas, costumbres y políticas institucionales. Determina el reglamento interno, sistema de recompensas y sanciones. 	Paradigmas: Naturalista, interpretativo, argumentativo o - narrativo, de diagnóstico, contextualizado, holístico, subjetivo y socio-crítico Método y diseño: educacional, cualitativa aplicada	Población: 2 directivos, todos los profesores (36) y todos los estudiantes (380) del Colegio San Charbel Muestra: alumnos de Quinto de Secundaria (28), 3 docentes (uno por nivel) y un directivo Muestreo: No probabilístico, por conveniencia, por criterio del investigador	Observación a clase Entrevista Encuestas Métodos Matemáticos Métodos Estadísticos
	¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sirven de base al estudio de la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?		Sistematizar los fundamentos teóricos de una estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.			<ul style="list-style-type: none"> Identifica las relaciones que se establecen entre los miembros. Identifica los vínculos existentes entre las personas y la historia, infraestructura y objetos significativos tales como símbolos institucionales. Analiza los sentimientos de identidad de los miembros con la organización. Reconoce la cohesión entre los grupos en busca de un rendimiento eficiente. 			

	¿Qué criterios teóricos y metodológicos sirven de base a la modelación de la estrategia metodológica propuesta para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?		Determinar los criterios que se tendrán en cuenta en la modelación de una estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.		Función de implicación	<ul style="list-style-type: none">• Analiza el grado de participación voluntaria.• Interpreta el compromiso de los miembros con la misión, visión y valores institucionales.• Determina la presencia de formación de líderes, capacitación y desarrollo del personal.				
	¿Cómo validar por criterios de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?		Validar por criterio de expertos la efectividad de la estrategia metodológica modelada para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.		Estrategia Metodológica	Es un proceso de superación permanente, planificado y orientado a la transformación del desempeño profesional del docente a partir de la aplicación de un sistema de métodos que le permiten un desempeño eficiente en la enseñanza - aprendizaje y en otros procesos de la institución educativa (Addine, 2013)			Determinación de objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Determina los objetivos a corto, mediano y largo plazo.• Diagnostica las fortalezas y debilidades del colectivo sobre la cultura institucional.• Reconoce el contenido de la cultura institucional requerido.
					Plan de Acción				<ul style="list-style-type: none">• Caracteriza la realidad atendiendo a deficiencias y necesidades.• Utiliza el marco teórico para elaborar las acciones• Determina las etapas de la metodología propuesta.• Propone las acciones y los procedimientos de cada etapa.	
					Evaluación y Seguimiento				<ul style="list-style-type: none">• Elabora los instrumentos y técnicas para evaluar la metodología.	

ANEXO N° 3
MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN CON INSTRUMENTOS

Estrategia Metodológica para desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	INDICADORES	INSTRUMENTOS					
					ENTREVISTA A DOCENTES	ENTREVISTA AL DIRECTOR	ENCUESTA A ESTUDIANTES	GUÍA DE OBSERVACIÓN A CLASES A DOCENTES	GUÍA DE OBSERVACIÓN A LOS ESTUDIANTES	GUÍA DE OBSERVACIÓN A LOS DOCENTES
¿Cómo desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel?	Diseñar una estrategia metodológica para contribuir a desarrollar la cultura institucional en los docentes de una institución educativa privada del distrito de San Miguel.	Cultura Institucional Conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre miembros organizacionales s.... controla la forma en que los miembros toman decisiones, interpretan y gestionan el ambiente organizacional, utilizan la información y se comportan. Por tanto, la cultura afecta el desempeño y la posición competitiva de la organización (Jones, 2013)	Función de adaptación	Conoce los fundamentos de la cultura institucional.	¿Qué entiendes por cultura institucional? ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional?	¿Qué entiende por cultura institucional? ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional?	¿El colegio tiene una adecuada cultura institucional? ¿El colegio es diferente a otras instituciones?			
				Asimila las normas, creencias, pautas, costumbres y políticas institucionales.	¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a cabo en la institución? ¿A partir de qué documentos se hace el reglamento interno de una institución? ¿Cuál es la misión, visión y valores institucionales?	¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a cabo en la institución? ¿A partir de qué documentos se hace el reglamento interno de una institución? ¿Cuál es la misión, visión y valores institucionales?	¿En él se practica un sistema de normas y valores que regulan y mejoran la convivencia entre miembros? ¿Consideras que en el colegio se promueve la disciplina, la cooperación, el respeto mutuo, la participación y la consideración entre miembros? ¿En el colegio se refleja un clima acogedor de orden, limpieza y armonía y comunicación asertiva?	Se aprecia entre los estudiantes que practican normas de convivencia Durante la clase se refleja un clima psicológico acogedor, primando el trabajo, la armonía, el emprendimiento y el respeto.	Los estudiantes demuestran que practican normas de convivencia Durante el recreo se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invita a los estudiantes a asumir una conducta de comprensión y respeto entre sí.	Los profesores demuestran normas de convivencia. En la sala de profesores se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invite a los docentes a asumir una conducta de comprensión y respeto mutuo.
				Conoce el reglamento interno, sistema de recompensas y sanciones.	¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de tu escuela? ¿Qué elementos tiene?	¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de su escuela? ¿Qué elementos tiene?	¿Los profesores conocen las exigencias y normas del colegio y eso les permite orientar y exigir a sus estudiantes?	Los profesores conocen las exigencias y normas del colegio facilitándoles la toma de decisiones.	Se evidencia que los estudiantes respetan el cumplimiento del horario de inicio y término del recreo	El porte y aspecto de los docentes es adecuado a las exigencias de la institución.

							¿El Reglamento Interno del colegio se hace efectivo, las reglas son claras, y existe un sistema de recompensas y sanciones coherente?			
			Función de cohesión	Reconoce las relaciones que se establecen entre los miembros.	¿Conoces la historia del colegio, cómo se formó, quién lo fundó y por qué? ¿Qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de la institución? ¿Cómo se caracterizan?	Sobre la historia del colegio ¿cómo se formó, quién lo fundó y por qué? ¿Qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de la institución? ¿Cómo se caracterizan?	¿Los profesores mantienen una comunicación asertiva los alumnos? ¿Percibes que entre profesores existen relaciones cordiales? ¿Las relaciones entre el personal docente, administrativo, estudiantes y padres evidencian cordialidad, respeto y comportamiento ético? ¿Las relaciones interpersonales entre los estudiantes son de respeto, cordialidad, ayuda y colaboración? ¿Los estudiantes socializan, intercambian ideas y se cohesionan cuando trabajan en equipo; con la finalidad de lograr un mejor rendimiento y estrechar las relaciones interpersonales	La comunicación entre el docente y sus estudiantes es asertiva, de confianza, respeto, compromiso y tolerancia. Las relaciones interpersonales entre los estudiantes reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración. Los estudiantes demuestran socializar opiniones, ideas, juegos y entretenimientos, observándoseles integrados y respeto mutuo.	Las relaciones interpersonales entre los profesores reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración. Los profesores demuestran en sus actividades socialización e intercambio de experiencias entre todos como grupo.	

				Establece los vínculos existentes entre las personas y la historia, infraestructura y objetos significativos tales como símbolos institucionales.	¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explica	¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explica	¿El colegio divulga y promueve su historia, personas importantes y acontecimientos vividos por la institución, símbolos o signos que lo identifican?	En el aula se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invite a los estudiantes a asumir una conducta de comprensión y respeto mutuo.	Los patios y demás espacios libres reflejan que los estudiantes colaboran en mantenerlo en buen estado de conservación, orden y limpieza.	
				Demuestra en sus modos de actuación los sentimientos de identidad de los miembros con la organización.	¿Tienes sentido de pertenencia hacia el colegio? Menciona tres ideas que lo demuestren. Si tuvieras la oportunidad de trabajar en este momento en otra institución, ¿lo harías?	Mencione tres ideas que demuestren que posee sentido de pertenencia hacia el colegio.	¿Consideras que el director ejerce un liderazgo adecuado? ¿Consideras que la dirección de estudios ejerce un liderazgo adecuado? ¿Consideras que el jefe de disciplina ejerce un liderazgo adecuado? ¿Consideras que los coordinadores ejercen liderazgo adecuado?	El docente demuestra competencia profesional. El docente está comprometido con su labor formativa integral a desarrollar con sus estudiantes. El docente está comprometido con su labor académica para con sus estudiantes.	Se aprecia que el personal del colegio se involucra con las actividades de los estudiantes, velando por su seguridad e integridad.	Los profesores manejan un lenguaje y vocabulario técnico acorde a la profesión y a la institución.
			Función de implicación	Analiza el grado de participación voluntaria de forma activa, demostrando sentido de pertenencia.	Cuando la institución educativa tiene alguna necesidad ¿te convoca a participar ¿lo haces con agrado? ¿Cómo pones en práctica la cultura en tu aula?	Como director ¿cómo pone en práctica la cultura institucional en su gestión?	¿Te sientes identificado con tu colegio? ¿Consideras que en el colegio los horarios, las clases y demás procesos se realizan correctamente?	La clase refleja el conocimiento que tiene el docente sobre la misión y visión de la institución.		
				Manifiesta el compromiso de los miembros con la misión, visión y valores institucionales.	¿Cuál es tu rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa?	¿Cuál es su rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa?	¿El personal de la institución está comprometido con la labor formativa integral de los estudiantes?	Se aprecian actitudes solidarias entre los estudiantes (Solidaridad: Valores institucionales) Se aprecian actitudes responsables entre los estudiantes	En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes solidarias (Solidaridad: Valores institucionales)	En el trabajo que realizan, se aprecian actitudes solidarias (Solidaridad: Valores institucionales) En las diversas actividades que realizan, se aprecian actitudes

								(Responsabilidad: Valor institucional) Se aprecian actitudes de honestas entre los estudiantes (Honestidad: Valor institucional) El docente cumple adecuadamente con los procesos propios de una sesión de clase, con los horarios y los demás procesos de manera exigente y flexible	En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes responsables (Responsabilidad: Valor institucional) En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes honestas (Honestidad: Valor institucional)	responsables (Responsabilidad: Valor institucional) En las diversas actividades que realizan, se aprecian actitudes de honestidad entre los docentes (Honestidad: Valor institucional) En las conversaciones y argumentos de los docentes, se aprecia que están interesados en mejorar la formación de sus estudiantes.
				Potencia la formación de líderes, capacitación y desarrollo del personal.	¿Cuáles son las estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al personal docente que existen en tu institución?	¿Cuáles son las estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al personal que existen en su institución?				
		Estrategia Metodológica Es un proceso de superación permanente, planificado y orientado a la transformación del desempeño profesional del docente a partir de la aplicación de un sistema de métodos que le permiten un desempeño	Determinación de objetivos	Determina los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? ¿a partir de qué se establece?	¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? ¿a partir de qué se establece?				
				Diagnostica las fortalezas y debilidades del colectivo sobre la cultura institucional.	¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado tu escuela? ¿Cómo? ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún	¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado su escuela? ¿Cómo? ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún				

		eficiente en la enseñanza - aprendizaje y en otros procesos de la institución educativa (Addine, 2013)			tiene por resolver tu escuela y cómo piensan hacerlo?	tiene por resolver su escuela y cómo piensa hacerlo?				
				Reconoce el contenido de la cultura institucional requerido.	¿Qué insatisfacción tienes sobre la cultura institucional de tu escuela y qué propones para cambiarla? ¿Tienen alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?	¿Qué insatisfacción tienes sobre la cultura institucional de su escuela y qué propone para cambiarla? ¿Tiene alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?				

ANEXO N° 4

Requisitos de los expertos seleccionados para validar los instrumentos

Nombres y Apellidos	Grado Académico	Especialidad profesional	Ocupación	Años de experiencia
Hernán Flores Valdiviezo	Maestro	Administración y Gerencia social	Docente y asesor de tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola	Cuarenta años
Alejandro Cruzata	Doctor en ciencias pedagógicas	Didáctica - pedagogía	Docente y asesor de tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola	Treinta años
José Manuel Muñoz Salazar	Doctor en educación	Licenciado en ciencias de la educación	Docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola	Quince años
María Teresa Herrera Montoya	Magister en psicopedagogía	Licenciada en educación inicial y primaria	Docente de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola	Treinta años
Shirley Muñoz López	Magister en fonoaudiología	Licenciada en educación primaria	Docente de un colegio privado del distrito de San Miguel	Diecisiete años

Fuente: Salinas (2018)

ANEXO N° 5
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DOCENTES

OBJETIVO

Constar los conocimientos teóricos y didácticos que poseen sobre la cultura institucional los docentes del colegio San Charbel de Lima.

INFORMACIÓN GENERAL

- Fecha: _____ Hora: _____ Genero _____ Edad: _____
- ¿Hace cuánto tiempo labora en este Colegio? _____ ¿Qué cargo tiene? _____

INTRODUCCIÓN

Buenas tardes Sr. / Sra. / Srta. _____ gracias por el tiempo que nos brinda para realizar esta entrevista. Deseamos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para la investigación que estamos realizando.

El tema de la cultura institucional en la escuela es muy importante y debe ser utilizado para aumentar la eficacia en su funcionamiento; la cultura institucional controla la forma en que los docentes toman decisiones, interpretan y gestionan el clima institucional, reciben a un miembro nuevo, gestionan el liderazgo y se comunican con un mismo tipo de lenguaje, propio de cada centro educativo; influyendo en el desempeño de los docentes y en la competitividad de la institución.

CATEGORIAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
CULTURA INSTITUCIONAL	Función de adaptación	1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	
		2. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional?	
		3. ¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a cabo en la institución?	
		4. ¿A partir de qué documentos se hace el reglamento interno de una institución?	
		5. ¿Cuál es la misión, visión y valores institucionales?	
		6. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de tu escuela? ¿Qué elementos tiene?	
	Función de cohesión	7. ¿Conoces la historia del colegio, cómo se formó, quién lo fundó y por qué?	
		8. ¿Qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de tu institución? ¿Cómo se caracterizan?	
		9. ¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explica	
ESTRATEGIA METODOLÓGICA	Determinación de objetivos	10. ¿Tienes sentido de pertenencia hacia el colegio? Menciona tres ideas que lo demuestren.	
		11. Si tuvieras la oportunidad de trabajar en este momento en otra institución, ¿lo harías?	
		12. Cuando la institución educativa tiene alguna necesidad y te convoca a participar lo haces con agrado ¿Por qué?	
		13. ¿Cuál es tu rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa?	
		14. ¿Cuáles son las estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al personal docente que existen en tu institución?	
		15. Como docente ¿cómo pones en práctica la cultura institucional en tu aula?	
		16. ¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? ¿a partir de qué se establece?	
		17. ¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado tu escuela? ¿Cómo?	
		18. ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún tiene por resolver tu escuela y cómo piensan hacerlo?	
		19. ¿Qué insatisfacción tienes sobre la cultura institucional de tu escuela y qué propones para cambiarla?	
		20. ¿Tienen alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?	

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

ANEXO N° 6
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA AL DIRECTOR

OBJETIVO

Constatar los conocimientos teóricos y didácticos que poseen sobre la cultura institucional el Director del colegio San Charbel de Lima.

INFORMACIÓN GENERAL

- Fecha: _____ Hora: _____ Genero _____ Edad: _____
- ¿Hace cuánto tiempo labora en este Colegio? _____ ¿Qué cargo tiene? _____

INTRODUCCIÓN

Buenas tardes Sr. / Sra. / Srta. _____ gracias por el tiempo que nos brinda para realizar esta entrevista. Deseamos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para la investigación que estamos realizando.

El tema de la cultura institucional en la escuela es muy importante y debe ser utilizado para aumentar la eficacia en su funcionamiento; la cultura institucional controla la forma en que los docentes toman decisiones, interpretan y gestionan el clima institucional, reciben a un miembro nuevo, gestionan el liderazgo y se comunican con un mismo tipo de lenguaje, propio de cada centro educativo; influyendo en el desempeño de los docentes y en la competitividad de la institución.

CATEGORIAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS	OBSERVACIONES
CULTURA INSTITUCIONAL	Función de adaptación	1. ¿Qué entiende por cultura institucional? 2. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional? 3. ¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a cabo en la institución? 4. ¿A partir de qué documentos se hace el reglamento interno de una institución? 5. ¿Cuál es la misión, visión y valores institucionales? 6. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de su escuela? ¿Qué elementos tiene?	
	Función de cohesión	7. Sobre la historia del colegio, ¿cómo se formó, quién lo fundó y por qué? 8. ¿Qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de su institución? ¿Cómo se caracterizan? 9. ¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explica 10. Mencione tres ideas que demuestren que posee sentido de pertenencia hacia el colegio.	
	Función de implicación	11. ¿Cuál es su rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa? 12. ¿Cuáles son las estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al personal que existen en su institución? 13. Como director ¿cómo pone en práctica la cultura institucional en su gestión?	
ESTRATEGIA METODOLÓGICA	Determinación de objetivos	14. ¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? ¿a partir de qué se establece? 15. ¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado su escuela? ¿Cómo? 16. ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún tiene por resolver su escuela y cómo piensa hacerlo? 17. ¿Qué insatisfacción tiene sobre la cultura institucional de su escuela y qué propone para cambiarla? 18. ¿Tiene alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?	

Muchas gracias por su valiosa colaboración.

ANEXO N° 7
ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

OBJETIVO

Comprobar el nivel de satisfacción que experimentan los estudiantes sobre la cultura institucional del colegio San Charbel de Lima.

PRESENTACIÓN

Como parte de una investigación para mejorar los procesos del colegio, realizaremos esta encuesta anónima; los resultados no se verán reflejados en sus calificaciones.

Lee con atención cada enunciado y señala el criterio que consideres adecuado del 1 al 5. Responde con sinceridad. Tu aporte será muy valioso.

EDAD		AÑO DE ESTUDIOS	
AÑOS EN EL COLEGIO		FECHA	

Evalúe del 1 al 5, donde

- 1: NUNCA
2: RARA VEZ
3: A VECES
4: FRECUENTEMENTE
5: SIEMPRE

ITEMS	1	2	3	4	5
1. ¿El colegio tiene una adecuada cultura institucional?					
2. ¿El colegio San Charbel es diferente a otras instituciones?					
3. ¿En él se practica un sistema de normas y valores que regulan y mejoran la convivencia entre sus miembros?					
4. ¿El personal de la institución está comprometido con la labor formativa integral de los estudiantes?					
5. ¿Los profesores conocen las exigencias y normas del colegio y eso les permite orientar y exigir a sus estudiantes?					
6. ¿Te sientes identificado con tu colegio?					
7. ¿Consideras que el director del colegio ejerce un liderazgo adecuado?					
8. ¿Consideras que la directora de estudios ejerce un liderazgo adecuado?					
9. ¿Consideras que el jefe de disciplina ejerce un liderazgo adecuado?					
10. ¿Consideras que los coordinadores ejercen un liderazgo adecuado?					
11. ¿Los profesores mantienen una comunicación asertiva los alumnos?					
12. ¿Consideras que en el colegio los horarios, las clases y demás procesos se realizan correctamente?					
13. ¿Percibes que entre los profesores existen relaciones cordiales?					
14. ¿El Reglamento Interno del colegio se hace efectivo, las reglas son claras, y existe un sistema de recompensas y sanciones coherente?					
15. ¿Las relaciones entre el personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia evidencian cordialidad, respeto y comportamiento ético?					
16. ¿Las relaciones interpersonales entre los estudiantes son de respeto, cordialidad, ayuda y colaboración?					
17. ¿El colegio divulga y promueve su historia, personas importantes y acontecimientos vividos por la institución, símbolos o signos que lo identifican?					
18. ¿Los estudiantes socializan, intercambian ideas y se cohesionan cuando trabajan en equipo; con la finalidad de lograr un mejor rendimiento y estrechar las relaciones interpersonales?					
19. ¿Consideras que en el colegio se promueve la disciplina, la cooperación, el respeto mutuo, la participación y la consideración entre los miembros?					
20. ¿En el colegio se refleja un clima acogedor de orden, limpieza y armonía y comunicación asertiva?					

ANEXO N° 8
GUÍA DE OBSERVACIÓN A LOS PROFESORES

OBJETIVO	Constatar el nivel de conocimientos teóricos y metodológicos sobre la cultura institucional que reflejan los docentes en su interrelación en la sala de profesores.
-----------------	---

LUGAR	SALA DE PROFESORES		
FECHA		HORA	

Evalúe del 1 al 5, donde
1: NUNCA 2: RARA VEZ 3: A VECES 4: FRECUENTEMENTE
5: SIEMPRE

ITEMS	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1. Los profesores demuestran normas de convivencia.						
2. En el trabajo que realizan, se aprecian actitudes solidarias (Solidaridad: Valor institucional)						
3. En las diversas actividades que realizan, se aprecian actitudes responsables (Responsabilidad: Valor institucional)						
4. En las diversas actividades que realizan, se aprecian actitudes de honestidad entre los docentes (Honestidad: Valor institucional)						
5. En las conversaciones y argumentos de los docentes, se aprecia que están interesados en mejorar la formación de sus estudiantes.						
6. Las relaciones interpersonales entre los profesores reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración.						
7. Los profesores demuestran en sus actividades socialización e intercambio de experiencias entre todos como grupo.						
8. Los profesores manejan un lenguaje y vocabulario técnico acorde a la profesión y a la institución.						
9. En la sala de profesores se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invite a los docentes a asumir una conducta de comprensión y respeto mutuo.						
10. El porte y aspecto de los docentes es adecuado a las exigencias de la institución.						

ANEXO N° 9
GUÍA DE OBSERVACIÓN A LOS ESTUDIANTES

OBJETIVO	Constatar los conocimientos, habilidades y actitudes que demuestran en sus modos de actuación los estudiantes del Colegio San Charbel referidos a la cultura institucional, en sus momentos de recreación.
-----------------	--

LUGAR	PATIO DE RECREO		
FECHA		HORA	

Evalúe del 1 al 5, donde

1: NUNCA

2: RARA VEZ

3: A VECES

4: FRECUENTEMENTE

5: SIEMPRE

ITEMS	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1. Los estudiantes demuestran que practican normas de convivencia						
2. En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes solidarias (Solidaridad: Valor institucional)						
3. En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes responsables (Responsabilidad: Valor institucional)						
4. En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes honestas (Honestidad: Valor institucional)						
5. Se aprecia que el personal del colegio se involucra con las actividades de los estudiantes, velando por su seguridad e integridad.						
6. Los patios y demás espacios libres reflejan que los estudiantes colaboran en mantenerlo en buen estado de conservación, orden y limpieza.						
7. Se evidencia que los estudiantes respetan el cumplimiento del horario de inicio y término del recreo.						
8. Las relaciones interpersonales entre los estudiantes reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración.						
9. Los estudiantes demuestran socializar opiniones, ideas, juegos y entretenimientos, observándoseles integrados y respeto mutuo.						
10. Durante el recreo se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invita a los estudiantes a asumir una conducta de comprensión y respeto entre sí.						

ANEXO N° 10
GUÍA DE OBSERVACIÓN A CLASES A DOCENTES

OBJETIVO	Constatar los conocimientos teóricos y didácticos que poseen los docentes sobre la cultura institucional, al dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje en 5° de secundaria del colegio San Charbel.
-----------------	---

LUGAR	AULA DE CLASES		
GRADO		ÁREA / TEMA	
FECHA		HORA	

Evalúe del 1 al 5, donde

1: NUNCA

2: RARA VEZ

3: A VECES

4: FRECUENTEMENTE

5: SIEMPRE

ITEMS	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
1. Se aprecia entre los estudiantes que practican normas de convivencia						
2. Los profesores conocen las exigencias y normas del colegio facilitándoles la toma de decisiones.						
3. Se aprecian actitudes solidarias entre los estudiantes (Solidaridad: Valor institucional)						
4. Se aprecian actitudes responsables entre los estudiantes (Responsabilidad: Valor institucional)						
5. Se aprecian actitudes de honestas entre los estudiantes (Honestidad: Valor institucional)						
6. El docente demuestra competencia profesional.						
7. El docente está comprometido con su labor formativa integral a desarrollar con sus estudiantes.						
8. El docente está comprometido con su labor académica para con sus estudiantes.						
9. La comunicación entre el docente y sus estudiantes es asertiva, de confianza, respeto, compromiso y tolerancia.						
10. Las relaciones interpersonales entre los estudiantes reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración.						
11. Los estudiantes demuestran socializar opiniones e ideas, observándose estudiantes integrados que y trabajan cohesionadamente en equipo.						
12. Durante la clase se refleja un clima psicológico acogedor, primando el trabajo, la armonía, el emprendimiento y el respeto.						
13. La clase refleja el conocimiento que tiene el docente sobre la misión y visión de la institución.						
14. El docente cumple adecuadamente con los procesos propios de una sesión de clase, con los horarios y los demás procesos de manera exigente y flexible.						
15. En el aula se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invite a los estudiantes a asumir una conducta de comprensión y respeto mutuo.						

Anexo 11

Validación de Instrumentos: Experto 1

OBSERVACIONES GENERALES DEL ESPECIALISTA

FECHA: 23 de junio de 2018
MAESTRÍA EN: Educación con Mención en Gestión de la Educación
TÍTULO DE LA TESIS: Estrategia metodológica para desarrollar cultura institucional en docentes y estudiantes del Colegio San Charbel de Lima

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones

2. Pertinencia de las preguntas con las categorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

3. Pertinencia de las preguntas con las subcategorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

5. Redacción de las preguntas:

Instrumentos	Adecuada	Inadecuada
Guía de observación de la sesión de clase	✓	
Guía de observación del recreo	✓	
Guía de observación de la sala de profesores	✓	
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓	
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓	
Cuestionario de la entrevista al director	✓	

Observaciones:

NOMBRE DEL ESPECIALISTA:

Herman Flores Valdivia

GRADO CIENTÍFICO O ACADÉMICO:

Psic

DNI:

06055101

FIRMA:

(Firma)

FECHA:

26/06/18

Anexo 12

Validación de Instrumentos: Experto 2

OBSERVACIONES GENERALES DEL ESPECIALISTA

FECHA: 23 de junio de 2018
 MAESTRÍA EN: Educación con Mención en Gestión de la Educación
 TÍTULO DE LA TESIS: Estrategia metodológica para desarrollar cultura institucional en docentes y estudiantes del Colegio San Charbel de Lima

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones

2. Pertinencia de las preguntas con las categorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

3. Pertinencia de las preguntas con las subcategorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	X		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	X		

Observaciones:

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	X		
Guía de observación de la sala de profesores	X		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	X		
Cuestionario de la entrevista a docentes	X		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

5. Redacción de las preguntas:

Instrumentos	Adecuada	Inadecuada
Guía de observación de la sesión de clase	X	
Guía de observación del recreo	X	
Guía de observación de la sala de profesores	X	
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	X	
Cuestionario de la entrevista a docentes	X	
Cuestionario de la entrevista al director	X	

Observaciones:

NOMBRE DEL ESPECIALISTA:

GRADO CIENTÍFICO O ACADÉMICO:

DNI:

FIRMA:

FECHA:

Alfonso Durán
Doctor en Ciencias Pedagógicas
000810350
AJ
25/6/18

Anexo 13

Validación de Instrumentos: Experto 3

OBSERVACIONES GENERALES DEL ESPECIALISTA

FECHA: 07 de julio de 2018
 MAESTRÍA EN: Educación con Mención en Gestión de la Educación
 TÍTULO DE LA TESIS: Estrategia metodológica para desarrollar cultura institucional en docentes y estudiantes del Colegio San Charbel de Lima

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones

Hay suficiente

2. Pertinencia de las preguntas con las categorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

Hay suficiente

3. Pertinencia de las preguntas con las subcategorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

Hay suficiente

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

Hay suficiente

5. Redacción de las preguntas:

Instrumentos	Adecuada	Inadecuada
Guía de observación de la sesión de clase	✓	
Guía de observación del recreo	✓	
Guía de observación de la sala de profesores	✓	
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓	
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓	
Cuestionario de la entrevista al director	✓	

Observaciones:

Hay información

NOMBRE DEL ESPECIALISTA:

José Mauro Múñoz Salazar

GRADO CIENTÍFICO O ACADÉMICO:

Docente en Educación

DNI:

09536793

FIRMA:

Jms

FECHA:

07/07/18

Anexo 14

Validación de Instrumentos: Experto 4

OBSERVACIONES GENERALES DEL ESPECIALISTA

FECHA: 23 de junio de 2018
MAESTRÍA EN: Educación con Mención en Gestión de la Educación
TÍTULO DE LA TESIS: Estrategia metodológica para desarrollar cultura institucional en docentes y estudiantes del Colegio San Charbel de Lima

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

Levantar las observaciones luego de su revisión y análisis.

2. Pertinencia de las preguntas con las categorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

Levantar las observaciones luego de su revisión y análisis.

3. Pertinencia de las preguntas con las subcategorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

Levantar las observaciones, luego de la revisión y análisis.

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

Levantar las observaciones, luego de su revisión y análisis.

5. Redacción de las preguntas:

Instrumentos	Adecuada	Inadecuada
Guía de observación de la sesión de clase	✓	
Guía de observación del recreo		
Guía de observación de la sala de profesores	✓	
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓	
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓	
Cuestionario de la entrevista al director	✓	

Observaciones:

Revisar la redacción en la guía de observación

NOMBRE DEL ESPECIALISTA: Maria Teresa Herrera Montoya
GRADO CIENTÍFICO O ACADÉMICO: Mg. Psicopedagogía
DNI: 25600207
FIRMA: [Firma]
FECHA: 07 Julio 2018

Anexo 15

Validación de Instrumentos: Experto 5

OBSERVACIONES GENERALES DEL ESPECIALISTA

FECHA: 04 de julio de 2018
MAESTRÍA EN: Educación con Mención en Gestión de la Educación
TÍTULO DE LA TESIS: Estrategia metodológica para desarrollar cultura institucional en docentes y estudiantes del Colegio San Charbel de Lima

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

2. Pertinencia de las preguntas con las categorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

3. Pertinencia de las preguntas con las subcategorías:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

4. Pertinencia de las preguntas con los indicadores:

Instrumentos	Suficiente	Medianamente suficiente	Insuficiente
Guía de observación de la sesión de clase	✓		
Guía de observación del recreo	✓		
Guía de observación de la sala de profesores	✓		
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓		
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓		
Cuestionario de la entrevista al director	✓		

Observaciones:

5. Redacción de las preguntas:

Instrumentos	Adecuada	Inadecuada
Guía de observación de la sesión de clase	✓	
Guía de observación del recreo	✓	
Guía de observación de la sala de profesores	✓	
Cuestionario de la encuesta a estudiantes	✓	
Cuestionario de la entrevista a docentes	✓	
Cuestionario de la entrevista al director	✓	

Observaciones:

NOMBRE DEL ESPECIALISTA:

GRADO CIENTÍFICO O ACADÉMICO:

DNI:

FIRMA:

FECHA:

Shirley Mijang L.
Magister en Fonoaudiología
10727862
Shirley Mijang

ANEXO Nº 16

MATRIZ DE REDUCCIÓN DE DATOS: ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS	RESPUESTAS	FRASES CODIFICADAS	CATEGORÍAS ALTERNATIVAS / EMERGENTES	CODIGOS
CULTURA INSTITUCIONAL	Función de adaptación	21. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	Bueno, yo entiendo de que la cultura institucional son los modos y maneras en que la institución , en este caso el colegio, no?Eee assume determinadas políticas y enfrenta determinadas situaciones para eeee su desarrollo cotidiano y sus acciones.	modos y maneras en que la institución assume determinadas políticas enfrenta determinadas situaciones para su desarrollo cotidiano y sus acciones	maneras de actuación resolución de situaciones	ED1P1
			En realidad viene a ser la identidad de la escuela, como ella funciona con los cambios y con lo que va a influir para, se supone, para mejorar la institución misma, ¿no?	identidad de la escuela cómo funciona	Identidad de la escuela funcionamiento	ED2P1
			Puedo asociar el término con algo histórico . La cultura institucional es el conjunto de normas, legislaciones, actitudes que envuelven a una institución para que funcione mejor y que a veces están dadas por un directivo y otras son parte inherente a la misma profesión.	término con algo histórico conjunto de normas, legislaciones, actitudes que envuelven a una institución para que funcione mejor están dadas por un directivo y otras son parte inherente a la misma profesión.	historia buen funcionamiento de la escuela origen	ED3P1
		22. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional?	Bueno, si partimos de que son las políticas, podríamos decir eeee pues, ¿elementos? Las normas, reglas, tradiciones, eeeee formas de realizar eee determinadas actividades, en fin	Las normas, reglas, tradiciones, formas de realizar determinadas actividades	Reglamento interno	ED1P2
			¿Qué elementos tiene? Estilos de trabajo, en realidad es todo, la estructura misma, la imagen de la institución... desde físicamente, la estructura, digamos, del local, hasta la manera cómo actuar. El cuerpo docente y el cuerpo administrativo , qué cosas prioriza, qué cosas considera secundarias, hacia donde quiere focalizar su imagen, cómo quiere mejorar su trato, la búsqueda de mayor conocimiento para sus docentes , hacia donde va dirigida. Yo pienso que todo eso envuelve la cultura de una institución.	la estructura del local hasta la manera cómo actuar El cuerpo docente y el cuerpo administrativo imagen cómo quiere mejorar su trato búsqueda de conocimiento para sus docentes	Infraestructura maneras de actuación Personal Imagen Institucional trato capacitación docente	ED2P2
			Primero, creo, que debería estar y tener un reglamento, una característica debe ser que esté normalizada, flexible porque si es un colegio son diferentes personas que vienen a trabajar y también debe estar organizada, debe estar dentro de una norma tal vez de funciones, temporalizada porque los cambios que se vienen con los desafíos en educación , la sociedad debe tener cierto tiempo de normatividad y regirse a los cambios que se dan.	reglamento, una característica debe ser que esté normalizada, flexible porque si es un colegio son diferentes personas que vienen a trabajar y también debe estar organizada, debe estar dentro de una norma tal vez de funciones, temporalizada desafíos en educación	Reglamento interno Desafíos de la educación	ED3P2
		23. ¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a	Pues yo me imagino que el reglamento interno, el PEI , no?... todos ellos tienen ciertas normas y estas normas, este, eeeee, de cierta manera nos dan el margen en la cual desarrollamos la cultura institucional , no? mmmggggg Es decir, la mayor parte de los documentos de las instituciones educativas está ahí	reglamento interno, PEI	reglamento interno PEI	ED1P3
			Creo que es el PEI, las normas mismas de la escuela ...eee...¿qué otro documento puede ser...? (piense) no sé (piensa) La misión y visión.	PEI las normas mismas de la escuela La misión y visión	PEI Reglamento interno identidad	ED2P3

		cabo en la institución?	Primero debe partirse de una ley que es la del Ministerio de Educación que es un reglamento, otros documentos a parte de la Ley General de Educación que es la Ley madre, debe haber Normas y funciones del centro, a parte debe estar el PEI, el PAT y el PCI	ley de Educación Normas y funciones del centro, PEI, PAT, PCI	ley de Educación Normas y funciones del centro, PEI, PAT, PCI	ED3P3
		24. ¿A partir de qué documentos se hace el reglamento interno de una institución?	Has mencionado el reglamento interno, no?... Pues, yo me imagino que nace a partir de: uno, del PEI, proyecto institucional educativo, y dos: a partir de la experiencia que va teniendo una institución. no? De esas dos cosas, no? Tanto de lo que se quiere hacer como de lo que la realidad nos va señalando lo que debe ser el normal desenvolvimiento de una institución educativa.	PEI experiencia que va teniendo una institución	PEI Vivencias institucionales	ED1P4
			¿A partir de qué documentos..? En realidad, yo creo que es un consenso. Primero conocer el nivel al que uno aspira llegar como institución y ser un consenso con todos los miembros para poder empezar a hacer las normas de la institución	el nivel al que uno aspira llegar como institución y ser un consenso con todos los miembros para poder empezar a hacer las normas de la institución		ED2P4
			Supongo que parte del ente normativo del Ministerio de Educación, la Ley General de Reducción, a parte el Reglamento Interno de la institución y creo que la misión y visión que tuvo el director del colegio	Reglamento Interno de la institución misión y visión	Reglamento Interno Identidad	ED3P4
		25. ¿Cuál es la misión, visión y valores institucionales?	De repente no los dices literal, pero si a qué están dirigidos. Bueno, eeee, la misión, visión, eeeee, de lo que yo recuerdo están dirigidas a formar, este, alumnos en valores, su desarrollo integral de la persona, eeee, le ponemos un énfasis especial al inglés, pero sobretodo formar personas integrales yyy que sirvan y que ayuden a la sociedad. Y los valores de tu institución? Los conoces? No recuerdo, bueno, recuerdo que está la solidaridad, está este.... No recuerdo los otros dos, la verdad Risas No te preocupes	formar, este, alumnos en valores, su desarrollo integral de la persona énfasis especial al inglés, No recuerdo, bueno, recuerdo que está la solidaridad, está este.... No recuerdo los otros dos, la verdad	valores énfasis en la enseñanza del inglés	ED1P5
			Si Podrías decirnos, tal vez no al pie de la letra, de qué trata? No puedo decirlo, yo puedo decir lo que siento.. A ver, cuéntanos... No puedo textualizarlo porque no me lo he aprendido de memoria, pero definitivamente, nuestra misión es lograr hacer alumnos del futuro, que pueden realmente ser más allá de simples ejecutores de acciones, que pongan la emoción y el compromiso, no solamente para vivir mejor, sino para hacer una comunidad realmente con un buen futuro. Que sean conscientes, respetuosos del ambiente en que viven, no solamente de la parte cultural o social; sino también, involucrados con el medio ambiente. Los valores de tu institución, los conoces? Claro. Son la responsabilidad, la.... Me pongo nerviosa..... la solidaridad y la..... No importa, no te preocupes.	Claro. Son la responsabilidad, la.... Me pongo nerviosa..... la solidaridad y la.....	Valores institucionales	ED2P5
			Los conozco, no literalmente, pero apuntan a formar alumnos en excelencia, alumnos en la parte espiritual en su fe, parte de ser ciudadanos competentes de relacionarse con la comunidad, practicar su fe y personas que sepan desarrollarse socialmente y buenos padres de familia en el futuro. Los valores...recuerdo la solidaridad, responsabilidad y el respeto.	formar alumnos en excelencia, alumnos en la parte espiritual en su fe, parte de ser ciudadanos competentes de relacionarse con la comunidad, practicar su fe y personas que sepan desarrollarse socialmente y buenos padres de familia en el futuro.	Visión Valores institucionales	ED3P5

				Los valores...recuerdo la solidaridad, responsabilidad y el respeto.		
		26. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de tu escuela? ¿Qué elementos tiene?	<p>Bueno, qué creo yo que caracteriza la cultura institucional acá en el colegio? Pues yo veo que se caracteriza por un espíritu de cuerpo, de solidaridad, no?, entre los docentes, hay cierta visión, a mi entender a nivel de mi experiencia que es un poco paternalista, por un lado, un poco patriarcal, a veces, no?, un poquito de las decisiones a veces son verticales, pero que, a su vez considero que brindan, eee, en cuanto al desarrollo pedagógico la necesaria libertad que debe tener el profesor para poder desarrollar los cursos y llevar la labor educativa de la manera más adecuada.</p> <p>Creo que la más notoria es la solidaridad. Como escuela que somos, nos importa el cómo nos sentimos, que caracteriza realmente al charbelino. Es qué necesitas, cómo te sientes, cómo te podemos ayudar. Creo que esa es una de las cosas que la gente también lo observa, lo nota y los alumnos se sienten que viven en una comunidad familiar, porque lo de ellos nos atañe, sienten que somos una familia que estamos al pendiente de sus necesidades, de sus logros, sus triunfos, ... tan es así, que cuando se van, igual vienen a contarnos cómo les va; y eso nos satisface.</p> <p>La organización, la disciplina que es acá bastante...se trabaja mucho con una buena disciplina. La excelencia en educación , estar tratando siempre de dar la excelencia académica y siempre estar proyectándose en nuevos proyectos con otras instituciones para que los alumnos tengan otro tipo de roce a nivel intelectual y de valores</p>	<p>espíritu de cuerpo un poco paternalista, por un lado, un poco patriarcal decisiones a veces son verticales desarrollo pedagógico la necesaria libertad que debe tener el profesor para poder desarrollar los cursos y llevar la labor educativa de la manera más adecuada.</p> <p>nos importa el cómo nos sentimos Es qué necesitas comunidad familiar pendiente de sus necesidades</p> <p>La organización, la disciplina la excelencia académica proyectándose en nuevos proyectos con otras instituciones</p>	<p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • espíritu de cuerpo • paternalista • decisiones verticales • libertad del profesor <p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interés por el otro • Interés por las necesidades • comunidad familiar <p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La organización, • la disciplina • la excelencia académica • nuevos proyectos • relaciones con instituciones 	<p>ED1P6</p> <p>ED2P6</p> <p>ED3P6</p>
	Función de cohesión	27. ¿Conoces la historia del colegio, cómo se formó, quién lo fundó y por qué?	<p>Si Podrías, así en versión corta ¿contarnos un poquito?</p> <p>Si, bueno, yo sé que el ingeniero Manuel Ato había sido director del colegio Mater y al costado del colegio Mater había una casona que pertenecía a... que estaba vinculada a la embajada del Lfbano, creo que la casa de embajador o algo por el estilo del Lfbano, la cosa es que surge la oportunidad al ponerse a la venta esta casona, esta casona, construir o conformar un colegio, eee, de varones, ya que al costado había un colegio de mujeres, una alternativa, y bueno, se dan diversas situaciones que al final le permiten llevar y encarnar este proyecto, eee, al comienzo se funda el colegio, ya tiene 20 años, así que durante este tiempo se ha ido sumando y se ha ido construyendo a través de, del aporte de muchos profesores, muchos de los cuales han permanecido hasta ahora, no?</p>	<p>embajada del Lfbano varones al costado había un colegio de mujeres ya tiene 20 años</p>	<p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de la embajada del Lfbano (historia- infraestructura) • Educación diferenciada por género: varones • Relación con el colegio Mater Admirabilis (historia) • Años de fundado (historia) 	ED1P7

			<p>Bueno, en primer lugar, desde mucho antes de que existiera San Charbel, yo conocía el estilo de enseñanza, el estilo, la misión y visión también, de Mater Admirabilis, que digamos fue lo que, el modelo de alguna manera, a seguir para San Charbel. Sin embargo, en el camino, San Charbel adquirió su identidad propia, no solamente porque hay una diferencia entre colegio de mujeres y colegio de varones, sino porque los miembros de San Charbel tienen otro estilo, son colegio más pequeño en el cual es más fácil percibir las necesidades de cada uno y buscar mejorarlas, trabajar en equipo.</p> <p>¿Quién lo fundó, por qué?</p> <p>La ilusión del sr. Ato de tener su propia escuela para varones y el poder hacer su sueño realidad, al recibir la respuesta positiva por parte del sr. Hawi, de decirle te doy mi casa, o lo que fue mi casa que también fue lo que era el consulado del Líbano para que fuera el lugar en donde él pudiera hacer su escuela y la estructura de la escuela muy similar a la del mater, era algo que dentro de la comunidad es muy bien recibido, muy simpático y que le da una personalidad muy diferente a muchas escuelas donde si bien es cierto ya no hay mucha área verde, más artificial que natural, era uno de los encantos que cualquier postulantes, que la escuela no son solamente aulas con cemento sino también hay donde mirar verdor y sentir libertad.</p> <p>Qué bonita tu historia</p>	<p>Mater Admirabilis colegio más pequeño trabajar en equipo. escuela para varones mucha área verde</p>	<p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con el colegio Mater Admirabilis (historia) • Colegio pequeño (infraestructura) • trabajo en equipo. • Educación diferenciada por género: varones • áreas verdes (infraestructura) 	ED2P7
			<p>No tuve el gusto de estar en el momento de la fundación, llegué, llegamos, unos meses después, el año anterior había sido. Parte de un sueño, del sueño del director, y la historia data de 1997, a raíz de este edificio en que funcionaba la embajada del Líbano, las personas que eran dueños de esta casa eran del Líbano y tenían devoción por San Charbel que es el nombre de este colegio. Y nuestro querido jefe se enamoró de la casona y de su historia desde el punto de vista religioso.</p>	<p>embajada del Líbano devoción por San Charbel que es el nombre de este colegio.</p>	<p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones de la exembajada del Líbano (historia-infraestructura) • devoción por el Santo Charbel (nombre del colegio) 	ED3P7
		28. ¿Qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de tu institución? ¿Cómo se caracterizan?	<p>Bueno, habría que establecer no?, los miembros de la institución tenemos entre profesores y alumnos, hay una relación de confianza y respeto, al menos desde mi experiencia, no? Eeee, relación entre pares de los alumnos, que también son de respeto, amistad, compañerismo; ahora entre los profesores también, la relación entre pares, eeee, también relaciones de respeto, solidaridad, de trabajo en equipo. Ahora, relaciones entre los profesores y la dirección, los alumnos y la dirección...es una relación de confianza, aunque en algunos casos es vertical obviamente, la misma que entre los profesores y los alumnos, hay confianza, pero también, esto, eeee, la jerarquía en cuanto al orden se mantiene ¿no?, yo creo que la relación es buena.</p>	<p>relación de confianza y respeto</p> <p>pares de los alumnos, que también son de respeto, amistad, compañerismo; ahora entre los profesores también, la relación entre pares, también relaciones de respeto, solidaridad, de trabajo en equipo.</p> <p>relaciones entre los profesores y la dirección, los alumnos y la dirección...es una relación de confianza, aunque en algunos casos es vertical obviamente, la misma que entre los profesores y los alumnos, hay confianza, pero también, esto, , la jerarquía en cuanto al orden se mantiene</p>	<p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • confianza y respeto • amistad • compañerismo • solidaridad • trabajo en equipo. • relación vertical • jerarquía 	ED1P8

			<p>Somos super amicales, todos nos sentimos una familia como lo he mencionado ya en varias oportunidades, nos sentimos, nos sentimos unidos y buscamos que los nuevos se acoplen a nosotros. Creo que a pesar de que han pasado 20 años eso no ha cambiado; si bien es cierto, empezamos siendo tres estables y que hasta ahora seguimos juntas, con el tiempo, ha venido mucha gente, ha tratado de poner estilos... pero lo nuestro se ha mantenido</p>	<p>Amicales familia nos sentimos unidos y buscamos que los nuevos se acoplen a nosotros. estilos... pero lo nuestro se ha mantenido</p>	<p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Amistad Familiaridad Unión Integración de nuevos Estilo propio 	ED2P8
			<p>Si hablamos de maestros alumnos, hay una relación bastante unipersonal, bastante contacto al trabajar no solo su parte académica, sino también su parte formativa como seres humanos, hay bastante cercanía, y no solo con los niños sino también con las familias, entonces la relación que hay es más que de alumnos, sino los vemos como seres humanos, preocupándonos más por su parte, no solo académica, sino conductual y familiar.</p> <p>Entre maestros hay bastante amistad, el trato es amical, mas que maestros somos una familia en que nos preocupamos uno del otro, y esa misma tónica es con los mismos alumnos y con sus familias, nos preocupamos de ver que el chico avance, de por qué no avanza y tratar de solucionar y hacerles un proyecto de mejora personal que lo ayude a sobrellevar sus problemas.</p> <p>La preocupación por el otro es un indicador del colegio y no solo viene de parte del docente a su alumno, sino también de la cabeza, del que dirige, que se preocupa siempre de llamar para ver qué alumnos tienen problemas y cómo lo podemos solucionar, también a través de la dirección de estudios, es preocuparse por el ser humano...ese es un sello del colegio.</p>	<p>hay una relación bastante unipersonal, bastante contacto al trabajar no solo su parte académica, sino también su parte formativa como seres humanos, hay bastante cercanía, y no solo con los niños sino también con las familias, entonces la relación que hay es más que de alumnos, sino los vemos como seres humanos, preocupándonos más por su parte, no solo académica, sino conductual y familiar.</p> <p>amistad, el trato es amical, mas que maestros somos una familia en que nos preocupamos uno del otro, preocupación por el otro es un indicador del colegio</p>	<p>Características de la cultura institucional de San Charbel:</p> <ul style="list-style-type: none"> Preocupación por lo académico y formativo Familiaridad 	ED3P8
		29. ¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explica	<p>Bueno, eee, hay, evidentemente símbolos, está la bandera del colegio, la cual la utilizamos en todas las presentaciones formales, actuaciones, misas, incluso en velorios ¿no? cuando han partido alumnos y que nos identifica, el arbolito estilizado del Líbano, ¿no?, el cedro del Líbano. Luego, pues, el uniforme del colegio que los chicos lo ven muy distintivo, conversando algunas veces con ellos, si valoran la formalidad del colegio y la imagen que les brinda el uniforme. Luego, este, en cuanto a personas, sí, yo considero de que, uno el sr Ato evidentemente que es el director del colegio, ha tenido una presencia determinante, él es fundador y es dueño del colegio quien lleva adelante este proyecto. Yo considero que, si bien todos aportamos y trabajamos, es él el que ha compartido ese sueño con nosotros; entonces, lo considero fundamental, por no decir indispensable en el funcionamiento del colegio, ¿no? También alguien que he visto y que ha quedado como una persona que ha marcado en el colegio, ha sido miss Olga, ¿no? Dentro de la cultura institucional y entre otros, si.</p>	<p>la bandera del colegio arbolito estilizado del Líbano el cedro del Líbano uniforme del colegio sr Atoel director del colegio miss Olga</p>	<p>Personas, símbolos u objetos que son significativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bandera del colegio Cedro libanes Uniforme de los alumnos El director Profesores antiguos 	ED1P9
			<p>Tú, Ursula, que para nosotros, para mi es un orgullo saber que llegaste al lugar dónde estás en la institución porque bien lo merecías, nosotros hemos puesto alma, corazón y vida por este colegio, desde el primer día en que llegamos, aunque alguna vez habremos llorado y habremos dicho: los padres de familia nos tratan pésimo, o no nos entiende el jefe, o ya es hora de que yo cambie de colegio...pero siempre nos mantiene aquí el colegio. Entonces, creo que identificación: Nosotras tres.</p> <p>Además, de alguna manera somos los pilares para los profesores nuevos, nosotros conocemos la historia, nosotros sabemos cuál es la misión, nosotros hemos hecho la misión y la visión ...</p>	<p>Ursula Nosotras tres la casona con su arquitectura europea las puertas el santo</p>	<p>Personas, símbolos u objetos que son significativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Profesores antiguos La casona El santo San Charbel 	ED2P9

			<p>Lo hemos construido juntos Así es, todo lo hemos construido juntos, así que somos símbolos Qué símbolos u objetos crees que existen en el colegio que son significativos? La casona... la casona con su arquitectura europea, para mi también la imagen de las puertas que eran al principio nuestro logo, tiene un significado muy grande, tan es así que tengo unos aretes muy igualitos, parecen un símbolo, no?.</p> <p>Y, por supuesto, el personaje principal, el santo, tiene un estilo muy propio</p>			
			<p>Si recuerdo mucho, me acuerdo de cuando empecé, de ese dibujito como escudo que estaba en las puertas de los salones y que ahora se ha traducido a un árbol, al cedro, que es lo que representa, digamos, si tengo que plasmar algo a través de una imagen, lo podría hacer con el cedro que es del Líbano. Luego está la imagen de San Charbel, el santo. Algo más el muñeco que es la mascota de las olimpiadas en forma de arbolito, el vitral y la típica casona, uno sale y ve la casona y dice ahí está San Charbel y claro, sus colores característicos, azul, verde y amarillo</p>	<p>escudo que estaba en las puertas de los salones árbol, al cedro cedro que es del Líbano. la casona</p>	<p>Personas, símbolos u objetos que son significativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escudo antiguo • Cedro libanes • La casona 	ED3P9
		30. ¿Tienes sentido de pertenencia hacia el colegio? Menciona tres ideas que lo demuestren.	<p>Si Ah! Bueno, en primer lugar, eee, el colegio es un, al menos este colegio es un lugar que se caracteriza, por hacerte sentir bien, te hace sentir parte, te hace incluso no desear buscar otro lugar de trabajo, te brinda una zona de confort, es como una flor de lotto, algo así, no te deja,...eeee</p> <p>No te deja irte.... (risas) Es cierto, no te deja irte, echar raíces, ese sentido de pertenencia lo manifiesto en las actividades que participo, acá las actividades no son remuneradas, las que son fuera de hora, hay otro tipo de remuneración no económica, que te hace sentir bien, se siente parte participando en las olimpiadas, en las actividades de los 20 años, en misas, en la procesión del año pasado. Van surgiendo cosas que haciendo momentos que te permiten demostrar tu vínculo con el colegio y que es algo que se vive que va más allá de lo del contrato de lo que se vive día a día</p>	<p>Si por hacerte sentir bien, te hace sentir parte, te hace incluso no desear buscar otro lugar de trabajo, te brinda una zona de confort manifiesto en las actividades que participo</p>	Sentido de pertenencia	ED1P10
			<p>¿Sentido de pertenencia? ... creo, que, me atrevo, me hozo, poder aconsejar, no solo por mi edad, sino porque, como te decía hace un instante soy un pilar de la institución al igual que tú y Carmencita,... ¿sentido de pertenencia? ...cada espacio del colegio lo he trabajado, he estado yo ahí, cada aula tiene un significado, una época, un momento, un instante, un año de la historia de mis alumnos, entonces, que yo haya estado ahí, entonces, creo que cada rincón, a excepción de la dirección, cada rincón lo conozco yo, lo conozco milímetro a milímetro, ósea es MI COLEGIO,</p>	<p>ósea es MI COLEGIO</p>	Sentido de pertenencia	ED2P10
			<p>Sí, claro. Tres ideas... me viene mi parte emocional... familia, familia definitivamente, amigos entrañables, vivencias, muchos años de vivencias... y acá estudió toda su escolaridad mi hijo, así que mis recuerdos, mi historia y mi cultura tiene mucho que ver conmigo como madre y por supuesto, mis alumnos que han pasado en todos estos años.</p>	<p>familia definitivamente, amigos entrañables, vivencias, muchos años de vivencias</p>	Sentido de pertenencia	ED3P10
		31. Si tuvieras la oportunidad de trabajar en	<p>La verdad es que sí, por ejemplo, me duplican o triplican el sueldo.... probablemente lo tomaría pero me sería muy doloroso, yo soy una persona que tiende a establecer vínculos afectivos muy fuertes y ... entonces, dejarlos me costaría mucho.</p>	<p>pero me sería muy doloroso dejarlos me costaría mucho.</p>	Sentido de pertenencia	ED1P11

Función de implicación		este momento en otra institución, ¿lo harías?	Si lo hiciera... me costaría muchísimo, porque aquí yo me siento alguien . En otro sitio, no sé, tendría que empezar de nuevo siendo nadie siendo nadie y haciéndome conocer	me costaría muchísimo, porque aquí yo me siento alguien	Sentido de pertenencia	ED2P11
			Una pregunta complicada, pero lo responderé con sinceridad. El día que decida irme, sería por un tema personal, mi hijo no está en Lima, entonces me iría solo por estar más cerca a él. Me sería muy complicado, son 21 años y me he acostumbrado, me cuesta , pero si me tendría que ir, sería más adelante pero por estar con mi hijo.	Me sería muy complicado, son 21 años y me he acostumbrado, me cuesta	Sentido de pertenencia	ED3P11
		32. Cuando la institución educativa tiene alguna necesidad y te convoca a participar lo haces con agrado ¿Por qué?	Sí, sí ¿Por qué? Me gusta lo que hago, me gusta ser profesor, porque me gusta compartir con los alumnos, me gusta sentirme necesitado para algo en que me han convocado ha de ser por que me necesitan, entonces considero de que sí uno uno puede compartir sus cosas, sus habilidades y hacer lo que le gusta, se siente realizado.	gusta compartir con los alumnos, me gusta sentirme necesitado para algo en que me han convocado ha de ser por que me necesitan, entonces considero de que sí uno uno puede compartir sus cosas, sus habilidades y hacer lo que le gusta, se siente realizado.	Sentido de pertenencia	ED1P12
			Porque me siento importante, siento que me hacen sentir importante Lo haces con agrado? Ahí por supuesto, con ilusión, con agrado o con miedo de hacerlo bien	Porque me siento importante, siento que me hacen sentir importante	Sentido de pertenencia	ED2P12
			Siempre lo hago con agrado. Me gusta colaborar, soy parte de esta institución y cuando uno es parte de algo que le gusta y que se siente bien, tiene que participar, no como favor, sino como parte de las funciones que tengo y lo hago con agrado porque sé que si me han convocado es porque piensan que puedo colaborar y ayudar y me gusta dar mi opinión y si no estoy de acuerdo con algo, lo puedo manifestar; pero me gusta que escuchen mi opinión.	Siempre lo hago con agrado. Me gusta colaborar, soy parte de esta institución y cuando uno es parte de algo que le gusta y que se siente bien, tiene que participar,	Sentido de pertenencia	ED3P12
			Bueno, eh..., creo que acá en el colegio los profesores son más que el profesor del curso, ¿no? Considero que acá nuestro deber es formar personas , y lo que hagamos, sea en los recreos, sean en actividades, o sea en el mismo momento de nuestra labor educativa, del mismo curso, ¿no? En mi caso el curso de historia o sociales o cívica, mi rol es ayudar a formar personas que amen a su país, que amen una puesta por el bien, por la justicia, por lo correcto. Queremos formar personas honestas, solidarias, comprometidas, trabajadoras y los profesores somos ejemplo de eso, ¿no? Por ahí creo que va el rol que voy cumpliendo.	nuestro deber es formar personas rol es ayudar a formar personas que amen a su país, que amen una puesta por el bien, por la justicia, por lo correcto. formar personas honestas, solidarias, comprometidas, trabajadoras y los profesores somos ejemplo de eso	Rol del docente	ED1P13
		33. ¿Cuál es tu rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa?	Soy imagen. Soy imagen y creo que es muy grande no solamente para mis colegas sino para mis alumnos, porque cualquier cosa que uno hace es ejemplo para ellos y qué autoridad podría yo ser para ellos si yo no me sé conducir, no?	Soy imagen	Rol del docente	ED2P13
			Mi primer rol es profesional, trato en lo posible de lograr la excelencia educativa en los alumnos , sobretodo ahora que se están trabajando mucho las capacidades estoy esforzándome en que los alumnos sean reflexivos, sepan desenvolverse en el mundo que ahora les toca vivir y aparte de la parte académica, me gusta mucho integrar todo con los valores como el respeto, la solidaridad, sin salirme de eso, lo profesional y lo humano	rol es profesional, lograr la excelencia educativa en los alumnos, mucho integrar todo con los valores	Rol del docente	ED3P13
		34. ¿Cuáles son las estrategias de motivación, reconocimient o y estímulo	Bueno, ha habido varias, eh.... Yo por ejemplo he recibido cartas de felicitación muy, muy sentidas, el reconocimiento verbal también, y también he recibido reconocimiento económico , ¿no? Entonces yo creo que en cuanto al reconocimiento, no se da por la labor bien hecha, porque se supone que la labor bien hecha es parte de la labor del profesor... ¿no? que podría darse y sería bueno, pero más que todo cuando he visto reconocimientos	cartas de felicitación reconocimiento verbal reconocimiento económico colegio lo reconoce	Estímulo al personal	ED1P14

		al personal docente que existen en tu institución?	es poder ir más allá de lo que se supone que se espera de ti, y cuando uno va más allá pues, merece reconocimiento y el colegio lo reconoce			
			<p>La comida (risas)</p> <p>Los buenos lugares donde nos llevan a comer, creo que ese es el ángulo de visión del director, “barriga llena, corazón contento” (risas)</p> <p>También los programas de estudio que tienen calidad, ósea los incentivos de “estudia para que tú crezcas” y por ende la institución; pero, creo que se ha preocupado porque nosotros nos sintamos capaces y cuando uno se siente capaz, siente que hace las cosas bien, no? Entonces, eso si es muy importante.</p>	La comida programas de estudio	Estímulo al personal	ED2P14
			Llamarte y preguntarte en qué te puedo capacitar , creo que es un gesto bastante grande. Aparte hay momentos en que compartimos actividades sociales en donde se muestra mucho cariño del anfitrión, el jefe, por hacernos sentir bien. La preocupación por llamar y preguntar cómo te está yendo, el interés por la parte emocional . Preocuparse por las capacitaciones y que estemos bien capacitados, el que no se pierdan horas de clase, el trabajar sin perder tiempo.	Capacitar actividades sociales preocupación por llamar y preguntar cómo te está yendo, el interés por la parte emocional capacitaciones	Estímulo al personal	ED3P14
			Bueno..., trato de llevar los valores institucionales de solidaridad, de ... y bueno otros valores en general, desde el cómo vestirse, desde cómo sentarse, de la formación en la responsabilidad, en hacer la obra bien hecha; entonces en los detalles del curso, en los detalles del acompañamiento como profesor , como tutor, creo de desde ahí vamos llevando esta cultura institucional, y los chicos la viven, la sienten, y regresan al colegio porque supongo que extrañan algo de acá y cuando salen de acá la llevan Es verdad, lo hemos visto	llevar los valores institucionales acompañamiento como profesor	Puesta en práctica la cultura de la escuela en el aula	ED1P15
		35. Como docente ¿cómo pones en práctica la cultura institucional en tu aula?	¿cómo docente?... En primer lugar pongo que somos charbelinos y que ser charbelino es como decir tengo este apellido y mi apellido que yo siempre marco el materno y el paterno, mucha gente se olvida del materno...yo tenía un profesor en la escuela que él siempre decía el apellido materno (y nos decía los nombres con apellido paterno y materno de todos los próceres o los héroes, y le gustaba y nos decía por qué no van a resaltar a la madre, si la madre es más importante que el padre...decía él, el profesor) entonces yo soy lo que mis padres me han hecho y siempre quiero que la gente vea a mis padres con respeto y por lo tanto mis apellidos son importantísimos, son mis padres a quienes amo y respeto y quiero que los respeten los demás. Entonces, ser charbelino es igual que un apellido y eso nunca nadie me lo va a quitar, ni de la vida de ellos en el futuro, siempre de dónde vienes, donde estudiaste, es algo que ayuda a identificarse uno en el futuro, a mi me formaron en tal lugar			ED2P15
			A parte de lo que te contesté anteriormente de la misión y la visión que es lo mismo, nada, no?... y aportando lo mejor que yo puedo aprender a través de mis cursos, de los talleres que llevo, llevarlos al aula, y no solamente la parte académica, sino la parte de los valores que para mi es fundamental, más que lo académico, a veces.	aportando lo mejor que yo puedo aprender a través de mis cursos, de los talleres que llevo, llevarlos al aula, y no solamente la parte académica, sino la parte de los valores	Puesta en práctica la cultura de la escuela en el aula	ED3P15

ESTRATEGIA METODOLÓGICA	Determinación de objetivos	36. ¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? ¿a partir de qué se establece?	<p>Eh....¿me repites la pregunta?</p> <p>¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? Que no quede ahí, que se pueda ir pasando de promoción en promoción ¿a partir de qué se establece? Tal ves a partir de qué documentos, de qué actitudes...</p> <p>Bueno, yo creo, no estoy seguro si a partir de que documentos o no...pero hay dos cosas. Hay una parábola en la Biblia que dice que el maestro sabio es el que sabe sacar cosas buenas y viejas de un baúl, ¿no? Un maestro de la ley que sabe, sabe sacar lo bueno y lo viejo. Y el colegio tiene dos cosas importantes: uno, le gustan las tradiciones, de cosas que se mantienen las cuales generan identidad.</p> <p>Pero también frente a los desafíos, frente a las cosas, se preocupa en que el personal que está acá, se encuentre formado, entonces yo considero que eso es muy, muy valioso, el colegio invierte esfuerzo, tiempo, ...ya... dinero también, en la formación de su personal. Entonces, el mundo es cambiante, los valores cambian, pero la forma de transmitirlos van (risas) Los valores no cambian, pero la forma de transmitirlos si van cambiando, entonces el colegio se preocupa mucho en que el docente esté actualizado en diversas cosas, si vamos a preocuparnos por la solidaridad, pues hay que preparar a los profesores en primeros auxilios en llevar bien las cosas, en metodologías para formar buenos alumnos, buenas personas, entonces... creo que por ahí va la parte de innovación, de renovar ¿no?</p>	Documentos tradiciones, docente esté actualizado innovación, de renovar	Objetivos para mejorar la cultura	ED1P16
			<p>No entiendo bien la pregunta</p> <p>Tu institución se plantea que la cultura que ahorita tiene siga siendo transmitida de una generación en generación, o de una promoción a otra promoción....que los alumnos que recién entran acojan esa cultura y que la hagan suya, que la vuelvan propia...¿qué mecanismos utiliza tu escuela para que eso se prolongue en el tiempo?</p> <p>Bueno, en primer lugar, seguir capacitando bien al personal, aquí se capacitan todos, desde el director hasta la persona que abre la puerta. Todos nos preocupamos por estar bien capacitados...creo que ese es el objetivo principal</p>	capacitando bien al personal	Objetivos para mejorar la cultura	ED2P16
			<p>La innovación que suele hacer el director, el ir viendo que hay de nuevo en el mundo, el día a día... y eso me hace darme cuenta que le gusta renovar... obviamente para avanzar y renovar...desde la infraestructura incluso.</p>	La innovación	Objetivos para mejorar la cultura	ED3P16
		37. ¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado tu escuela? ¿Cómo?	<p>Pues, las que he ido diciendo.... Este....</p> <p>Las tradiciones, las normas, los reglamentos, el actuar....</p> <p>Claro, en la parte formal están las normas, los reglamentos, que no son estrictos, estrictos... sino que con el tiempo se han ido renovando, repensando. La coherencia con las normas ¿no?, entonces una cosa que tenemos es el cumplimiento de la norma ¿no?, se establece una norma y que no se aprendía a respetarla, uno de los problemas grandes que tenemos en el país, es que la gente no respeta las normas, si es que no está la persona que impone mediante la fuerza, la norma no se cumple; y algo que trabajamos acá es para entender el sentido de la norma, y para tener sentido la norma, primero hay que aprender a cumplirla. Y, otras cosas que vemos acá, en el colegio como parte de la cultura institucional, es el cumplimiento de la norma.</p>	Las tradiciones, las normas, los reglamentos, el actuar.... La coherencia con las normas	Fortalezas	ED1P17
			<p>Yo creo que el respeto a todos, todos son importantes, todos, tanto miembros administrativos como el alumnado, todos son importantes.</p> <p>¿Dirías que las personas son una fortaleza en la cultura?</p> <p>Sí</p>	el respeto a todos las personas	Fortalezas	ED2P17

			La innovación y algo que ha cambiado con el tiempo, el saber escuchar , ahora se escucha más lo que piensa el docente, esa es una fortaleza, porque eso va a permitir el darse cuenta qué cosas deben cambiar	La innovación saber escuchar	Fortalezas	ED3P17
	38. ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún tiene por resolver tu escuela y cómo piensan hacerlo?		Tenemos carencias como cualquier escuela que tiene sus puntos débiles, quizás la verticalidad en el colegio es la parte más débil, ¿no? No la percibo yo como profesor, pero la perciben los alumnos ¿no?, no hay una ... algún tipo de institución democrática que permita a los alumnos participar y menos aún formarlos en el ejercicio de la democracia ¿no?, o derecho y deber, tanto no solamente de elegir, sino de participar en gobierno. Entonces ese es los puntos más, más débiles.	la verticalidad falta de institución democrática	Debilidades	ED1P18
			Hay mucho que trabajar en todo, nos falta conocer muchas cosas, nos falta entender lo inentendible, la poca ayuda que tenemos de parte los padres con su poco conocimiento de lo que es ser padre , es que nadie sabe ser padre antes, lo vamos viviendo en el camino, pero a veces, ellos entorpecen nuestro trabajo tremendamente, entonces ¿cómo llegar a ellos para hacerlos más responsables de sus hijos? Creo que nos falta sarmaquearlos mejor (risas)	poco conocimiento de lo que es ser padre,	Debilidades	ED2P18
			A veces la inestabilidad en los docentes , sobretodo en el área de inglés, me parece que es algo que se observa mucho.. ¿qué hacer? De repente pedir que sean más docentes de aula que de instituto... el tener conocimientos de pedagogía ayuda mucho a que el docente se involucre más con su carrera de educador. Otra cosa sería que a la gente no le gusta mucho capacitarse , le cuesta mucho hacerlo y eso si es una debilidad fuerte pues no podemos estar a la par de como ir solucionando los problemas de los alumnos, cómo sacarlos adelante	inestabilidad en los docentes a la gente no le gusta mucho capacitarse	Debilidades	ED3P18
	39. ¿Qué insatisfacción tienes sobre la cultura institucional de tu escuela y qué propones para cambiarla?		Eso es a nivel de escuela,..... Yo como docente... también va por ahí ¿no?, a veces la verticalidad en las normas de la dirección a veces va en contra de los deseos o ...no hay un nivel de discusión, solamente hay niveles de ejecución, no hay, a veces, una reflexión que pueda llegar a un consenso, eso si que nos falta como institución	la verticalidad en las normas	Debilidades	ED1P19
			Creo que hay algunas cosas que tienen obligatoriamente que darse; como por ejemplo, establecer programas que tienen que cumplirse para alcanzar ciertos objetivos, pero a mí me gustaría que se pudiera dar un poquito más de libertad , que desgraciadamente y derrepente por nuestra idiosincrasia esa libertad no se puede dar porque a veces el peruano la abusa, pero que den confianza de que cuando nosotros queremos cambiar y alterar esa programación en base a la realidad que tenemos de los alumnos se pudiera dar ¿A quién te refieres cuando dices que debiera ser más flexible? Por ejemplo yo tengo este año dos grupos muy bajos por circunstancias equis y me gustaría trabajar un programa totalmente diferente al que tengo establecido , es decir, no adaptar el que tengo, que es la opción, no?... me gustaría hacer todo de nuevo, pero yo lo veo difícil que me puedan entender y confiar en ello por el momento Por eso te pregunto ¿quién crees que no entendería o quién no te permitiría hacer el cambio? La dirección	falta de libertad	Debilidades	ED2P19
			De repente, tal vez, saber escuchar un poquito más , y al docente, porque él es el que está en el aula y vive y siente directamente. Me refiero al director.	saber escuchar un poquito más	Debilidades	ED3P19

		40. ¿Tienen alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?	<p>Pues...hay muchas cosas que son flexibles, cosas pequeñas, desde el hecho de que aun aferrándonos, el colegio tiende a aferrándose a determinadas tradiciones, las cosas pueden ir cambiando ... por ejemplo, hay una cosa que podríamos decir de los viajes, antes el director era muy reacio a tomar avión, ... cuestión del paisaje, no sé, equis, be o zeta motivos. Luego de reflexionar y de experiencias a caído en cuenta, de que, y es un cambio, los cambios no vienen muchas veces del consenso sino de la decisión de dirección, ese el problema. Ahora, a veces, el director cae en cuenta que se requiere el cambio, y está de acuerdo... va, procede, pero no nace de una discusión, eso es lo único negativo, pero, sí se dan cambios.</p>	cosas que son flexibles aferrándose a determinadas tradiciones	Debilidades	ED1P20
			<p>Tanto San Charbel se ha ido formando por su personal y por sus padres, muchos padres han aportado a la imagen de la institución, han habido padres que han dado también su tiempo, su dedicación, su cariño; para que nosotros podamos, no solamente dar lo que teníamos planeado, sino también aprender de ellos, y que en ellos se puede confiar, en algunos, en muchos padres se puede confiar la imagen de nuestro colegio, su apoyo, su aporte, sus experiencias como padres; ahora que nosotros en un principio éramos inexpertos como institución. Ellos nos han ayudado en muchas cosas, hemos aprendido de los padres qué necesidades se nos iban a presentar y hemos salido en muchas oportunidades airosos de problemas delicados que solos no los habríamos podido haber resuelto</p> <p>Qué importante es entonces el apoyo de los padres que también son parte de la comunidad educativa</p>	muchos padres se puede confiar la imagen de nuestro colegio, su apoyo, su aporte, sus experiencias como padres;	Fortalezas	ED2P20
			<p>Para mí una transformación grande es el proyecto, que ahora llamamos, PEICE, para mí ha sido bastante enriquecedor en los años que yo he estado acá. Ha permitido que los alumnos interactúen con estrategias que les permitan aprender mejor, trabajar en equipo con las diversas estrategias y obviamente eso ha permitido crecer más y el programa de crecemos en valores que es la parte digamos, los valores del colegio; pero, si, es importante que el docente esté preparado para practicarlos.</p>	PEICE	Fortalezas	ED3P20

CODIFICACIÓN DE ENTREVISTA A DIRECCIÓN

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	PREGUNTAS	RESPUESTAS	FRASES CODIFICADAS	CATEGORÍAS ALTERNATIVAS / EMERGENTES	CODIGOS
CULTURA INSTITUCIONAL	Función de adaptación	1. ¿Qué entiendes por cultura institucional?	<p>Cultura es una de las fortalezas que debe tener una organización, y no todas las instituciones tienen cultura, eso es lo primero que se debe entender, hay montones de empresas que simplemente no tienen cultura y esas empresas tienen una enorme debilidad, existen porque en el mercado, como muchos, existen en función de que se dedican por ejemplo a un precio bajo, entonces mientras tengan un precio bajo, tienen una presencia en el mercado, sin embargo no tienen una cultura... en el rubro nuestro de la educación, se da. Por ejemplo, para mantener un precio bajo, rotan permanentemente de personal, no tienen cultura, es decir, el personal está porque necesita un trabajo y siempre está buscando una situación mejor.</p>	Cultura es una de las fortalezas	Fortalezas	EDRP1

	2. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional?	Cultura es una necesidad para hacer las cosas bien, para identificarse con un propósito, para tener un sentido en la vida, es decir, qué podemos llamar cultura?... es como la personalidad del ser humano, eso es cultura, un ser humano con personalidad, eso vendría a caracterizar la cultura.	Cultura es una necesidad para hacer las cosas bien, para identificarse con un propósito	Fortalezas	EDRP2
	3. ¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a cabo en la institución?	La cultura es, bueno aquí voy a decir un poco lo que es mi opinión, no? Yo no creo que la cultura nace en los documentos, ni como que se sienta un grupo de personas y dicen “a ver, vamos a ponernos de acuerdo cuál va a ser nuestra cultura”. Esto es un proceso. La cultura de los países también existe, se va gestando a través de los años, llega un momento en la medida en que las instituciones crecen, necesitan plasmarlo, pero inicialmente no es la primera etapa la que lo pone en documentos. Es verdad, que la primera etapa cuando una institución nace y cuando sus fundadores tienen en mente que esta institución debiera tener una cultura, lo que hacen es algo así como lo que podemos llamar una declaración de principios, es como lo que podríamos llamar en un país la declaratoria de independencia, lo que uno se imagina de lo que debería ser en el futuro el país, es lo que uno se imagina de lo que debería ser esta institución. Nosotros hemos hecho una declaratoria de principios y que en gran medida se ha mantenido hasta hoy, se ha mantenido vigente, se ha enriquecido y nos ha servido de alguna manera como norte. Eso se ha enriquecido en la medida en que las personas en el tiempo lo han adoptado, han creído en esto y en la práctica lo han llevado a cabo es lo que lo ha constituido en cultura. Es decir, la cultura es la práctica de los principios, algo así es lo que yo creo que vendría a ser la cultura institucional en nuestro colegio.	La cultura es un proceso. Inicialmente no es la primera etapa la que lo pone en documentos. Es decir, la cultura es la práctica de los principios	Identidad de la escuela	EDRP3
	4. Entonces debo entender que si las personas que formaron San Charbel en un inicio no hubiesen sido las mismas, ¿la cultura institucional hoy en día sería diferente?	Sí, en primer lugar, las personas llegan a una institución con su propia cultura, es decir, inevitablemente cada uno tiene sus propios orígenes familiares, sus propios orígenes de dónde nació, sus propias comunidades, sus propias cosas y claro se encuentra en una organización en que requiere adaptarse a ciertas circunstancias. En la medida en que estos principios sean atractivos o sean atrayentes, puede ser que justamente vaya logrando que más personas sean motivadas por estas características y se plieguen a determinada causa, eso es lo que se ha visto a lo largo de la historia; sin duda alguna, las grandes causas de la historia han incorporado a muchas personas detrás de grandes ideales, la cultura son ideales. Nosotros hemos tenido ciertos ideales que, claro, son borrosos, los ideales son borrosos, se van viendo en el camino y se van superponiendo unos nuevos a otros que se van logrando en el tiempo y se van convirtiendo en realidad, y las personas van encontrando que esos ideales se vuelven como propósito de vida y nos dan a nosotros sentido de existencia, eso es lo que hace que la gente se quede en una organización encuentran que hay algo más que una remuneración, algo más que un trabajo, hay algo que llena el día a día con un propósito de vida... ENTREVISTADORA: Te vas involucrando Claro, te vas involucrando y sin darte cuenta esa cultura que es lo que hace que la gente pertenezca a una familia, es que hay una cultura, así podría haber familias sin cultura, claro que las hay, y la gente no permanece mucho tiempo alrededor de la familia, no?, pero hay otras familias que tienen unos lazos culturales muy fuertes y que lógicamente todo gira alrededor de determinados patrones, costumbres y son los que van enriqueciendo la vida de las personas que forman ese grupo humano.	Sí, en primer lugar, las personas llegan a una institución con su propia cultura, ... te vas involucrando y sin darte cuenta esa cultura que es lo que hace que la gente pertenezca a una familia	Sentido de pertenencia	EDRP4
	5. Acaba de mencionar la palabra costumbres,	el reglamento es parte del crecimiento, es parte del crecimiento... ENTREVISTADORA: El reglamento también tiene incorporadas cosas que son parte del sentido común, no?	las instituciones a veces nacen con un reglamento interno como un requisito legal; Hay ciertas cosas que son las costumbres de	Documentos formales de la escuela	EDRP5

		dentro de lo que es costumbres, cuando uno está acostumbrado a algo minimiza el grado de incertidumbre ante la toma de decisiones, pero estas decisiones muchas veces están regidas dentro de un reglamento interno, en una institución educativa como esta, ¿a partir de qué documentos se nace el reglamento interno de una institución?	Es decir, las instituciones a veces crecen, es decir a veces nacen con un reglamento interno como un requisito legal; pero, por ejemplo, las familias no tienen un reglamento, sin embargo dentro de una familia normalmente existe un reglamento, se sabe que es lo que la familia espera, puede ser que en determinado momento se establezcan ciertas normas y se escriban incluso, por ejemplo a nivel de un aula se establece algo como un decálogo, cuáles son las cosas que queremos que se cumplan. Es lo mismo que podemos establecer en un reglamento, más allá de ciertas normas del cumplimiento de la ley. Hay ciertas cosas que son las costumbres de una institución, entonces, en un reglamento se pueden plasmar por ejemplo los valores, los valores pueden tener una jerarquía a nivel de reglamento, entonces la práctica de la honestidad, la podrías tener en un rango superior porque uno la pone en un reglamento porque para esta institución eso tiene un valor superlativo, cosa que para otra institución no es tan importante y es así. Entonces, en el reglamento se pueden plasmar algunos elementos y claro, el que viene desde fuera y lee este reglamento entiende que hay ciertas cosas como características que lo diferencian de otra institución. Habrán cosas comunes porque hay cosas comunes, porque las cosas comunes son aquellas que emanan de la ley, claro, como la ley es común a todos, todos tendremos que tener una parte del reglamento que es común a todos. Pero, lo que diferencia al reglamento, lo que le da esta personalidad al reglamento es esa diferencia, no? aquello que es propio de la experiencia de la institución y es la cultura que se plasma en escrito para que la gente sepa qué es lo importante en esta institución.	una institución, entonces, en un reglamento se pueden plasmar por ejemplo los valores ... lo que diferencia al reglamento, lo que le da esta personalidad al reglamento es esa diferencia, aquello que es propio de la experiencia de la institución y es la cultura que se plasma en escrito para que la gente sepa qué es lo importante en esta institución.		
	6. Dentro de lo que Ud. me dice, que es propio de cada institución, también están los documentos de identidad, dentro de ellos solemos tener la misión, la visión y los valores institucionales, ¿me los podría mencionar?	<p>Todo eso de alguna manera va cambiando siempre en el tiempo, la misión es lo que uno es, y la visión es lo que uno quiere ser. Siempre la visión tiene que ser algo..., se define como algo inalcanzable, pero algún día lo seremos, la visión es un poco algún día ser un centro educativo de referencia en el Perú, y va a depender de nuestros egresados básicamente lograr ser eso; pero, lo importante, más que definiciones, es que todos los que formamos parte de esta comunidad educativa, entendamos que lo somos, somos una célula de la sociedad que formamos futuras familias, futuros miembros de futuras familias, futuros hombres de bien, futuros padres de familia, futuros hombres con sus propias aspiraciones y en estas cosas nosotros no podemos fallar. No somos una fábrica de zapatos, no somos un restaurante, no somos algo en lo que podríamos tener un margen de error , el ser humano debería salir de este lugar, algo así como quien dice, sin fallas... entonces ese es el propósito de una escuela, servimos a una sociedad, a la sociedad peruana, entonces esa misión y visión la tenemos que ver, estamos al servicio del Perú, estamos al servicio del país, estamos al servicio de la sociedad, estamos al servicio de familias futuras que aún no se han constituido y que algún día esas familias futuras mirarán hacia atrás y dirán: “uff...esto se lo debo a esa escuela, a esos maestros, a esas maestras que fueron los que sembraron en nosotros, en mi estas ilusiones, estas prácticas de valores”. Eso es un poco lo que está metido en esta visión y misión.</p> <p>ENTREVISTADORA: ¿Cuáles son los valores que la institución considera más importantes, que los tiene como emblema?</p> <p>Mira, parece mentira, se escribieron en esta carta de principios y se pensaron en tres, pero dijimos “¿no pueden ser diez?” y escogimos tres, pero después en el transcurrir</p>	<p>la misión es lo que uno es, y la visión es lo que uno quiere ser.</p> <p>Uno era la solidaridad, nos parece que si una persona no es solidaria no es persona, una característica de ser humano es ser solidaria, no puedes existir, no puedes ser un ser humano y no ser solidario.</p> <p>El otro es ser honesto, es decir el ser honesto es no engañarse a uno mismo, El otro es ser responsable, responsable de los actos que uno tenga, que significa hacer las cosas bien, creo que con eso...</p>	Documentos formales de la escuela	EDRP6	

			del tiempo nos parece que los tres englobaban todo. Uno era la solidaridad, nos parece que si una persona no es solidaria no es persona, una característica de ser humano es ser solidaria, no puedes existir, no puedes ser un ser humano y no ser solidario. El otro es ser honesto, es decir el ser honesto es no engañarse a uno mismo, después apareció una diferencia entre ser honesto o ser integro, pero el concepto iba por ahí, el ser transparente, el ser honesto. El otro es ser responsable, responsable de los actos que uno tenga, que significa hacer las cosas bien, creo que con eso... qué más le podemos pedir a un ser humano, si es responsable, si es honesto y si es solidario cubre todo lo que uno puede esperar de una persona.			
		7. ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de su escuela? ¿Qué elementos tiene?	A ver, estaba pensando una de las cosas que está en la cultura de San Charbel, creo que una de las cosas es que hemos puesto siempre en primer lugar el valor del maestro, creo que eso es parte de nuestra cultura y que no es una frase, el maestro en San Charbel siempre encontró un espacio en donde puede crecer profesionalmente; eso significa, ser solidario con él, ser responsable con él, nunca ningún maestro de San Charbel tuvo ningún condicionamiento para ayudarlo a desarrollarse profesionalmente a cambio de nada. Ser maestro es una tarea muy sacrificada porque sin duda alguna, económicamente tiene... es muy limitado en nuestra sociedad y desarrollarse profesionalmente, pues cómo? no? Si las remuneraciones siempre son muy limitadas. El colegio invierte muchísimo en capacitar a sus maestros, es decir, todo el que quiere ha podido seguir estudiando acá. Eso creo es parte de esta cultura, decirle a los maestros “mira, el que no estudia, es porque no quiere” sinceramente, pero todos han podido hacerlo. El otro elemento, es la práctica de nuestros valores, las personas a lo largo de los años lo saben, siempre hemos visto que los problemas han sido compartidos, eso de que los problemas se quedan en la puerta es falso, cuando hemos tenido situaciones humanas, las hemos compartido entre todos, las alegrías y los momentos difíciles también, y eso ha hecho que nos sintamos todos como un grupo humano, que nos sentimos todos como una familia, y eso también es parte de esta práctica que nosotros tenemos, que esto lo hemos extendido a las familias de nuestros alumnos, también es verdad, que lo hemos extendido muchas veces a nuestros alumnos, también. Esa es parte de la idiosincrasia que hemos tenido en el colegio. También es parte de la cultura del colegio, que hemos celebrado en grande nuestros pequeños logros, cositas que para otros pudieron haber sido pequeñas pero nosotros las hemos celebrado como si hubieran sido enormes, siempre nuestros retos los hemos celebrado y hemos cambiado por nuevos retos y siempre hemos tenido retos por delante, no sabemos vivir sin retos, es parte de nuestra cultura también tener siempre retos, sino esto es muy aburrido, no? tenemos que tener retos, nuevas metas, nosotros siempre lo hemos dicho, debemos llegar a la cima de una montaña y cuando llegaste a la cima de una montaña debemos mirar otra montaña, bajar y volver a subir otra tal vez más alta, hay que hacer el esfuerzo siempre por llegar a otra montaña y por ahí es que está la historia del colegio.	En primer lugar el valor del maestro, creo que eso es parte de nuestra cultura El otro elemento, es la práctica de nuestros valores. También es parte de la cultura del colegio, que hemos celebrado en grande nuestros pequeños logros.	Identidad de la escuela	EDRP7
	FUNCIÓN DE COHESIÓN	8. Sobre la historia del colegio, ¿cómo se formó, quién lo fundó y por qué?	Mirando, no sé, probablemente tengamos que decir algunas cosas que no son muy racionales, pero mirando hacia atrás, muy difícil explicar la existencia del colegio si es que no hubiese un componente espiritual también. Porque este colegio fue una apuesta, hasta cierto punto poco racional en determinados momentos, es decir, las personas que conocen la historia saben que en primer lugar se gestó la compra de una propiedad prácticamente sin recursos. Segundo... ENTREVISTADORA: Pero ¿se compra ya con miras a una institución educativa?	Este colegio fue una apuesta, hasta cierto punto poco racional en determinados momentos Cuando se inician las conversaciones no estaba claro si iba a ser un colegio de varones o iba a ser una ampliación del	Identidad de la escuela	EDRP8

		<p>Con miras a una institución educativa ...</p> <p>ENTREVISTADORA: ¿O a ampliar otra?</p> <p>Sí, sí, sí. Cuando se inician las conversaciones no estaba claro si iba a ser un colegio de varones o iba a ser una ampliación del colegio de mujeres, porque el Mater Admirabilis ya existía. Más bien en las conversaciones aparece la imagen de San Charbel, quien no teníamos la menor idea de quién era y fue una especie de iluminación, creo hoy en día, en que en una pregunta casual al que era el dueño de la propiedad en ese momento y devoto de San Charbel, le preguntamos por una foto “¿quién es ese señor?” porque la verdad es que pensábamos quién es el señor de una foto en blanco y negro que había por ahí, y nos dijo “San Chaarbel”, “¿quién es San Charbel?” y dijo “un santo, un santo del Líbano”. Y bueno, nos explicó la historia del santo y dijimos “¿qué buen nombre para un colegio de varones!”. Si eso no es una iluminación... no sé... porque el resto, fue una firma en papeles cuando no habían los recursos y después fueron encajando piezas de un rompecabezas. No sé, pero todo fue ir venciendo adversidades, y eso fue dándole carácter al colegio. Este fue un colegio en el que se fueron venciendo adversidades, la alcaldesa Marina Sequeiros inauguró el colegio y creo que nunca se dio cuenta que habían montones de esteras todavía puestas alrededor de nuestro cerco, y lo inauguró y no sabemos cómo pues el colegio surgió y bueno... ahí está... a fin de cuentas... ENTREVISTADORA: Ahí estamos todavía... (risas)</p> <p>Ahí está, no sé. Tampoco sabremos cuántos hombres vinieron en las carabelas de Colón y conquistaron América y no sé cuántas cosas hicieron en la historia, pero así es la mística... y eso es parte de la cultura, la mística es parte de la cultura, se transmite a las personas que vienen. El “sí se puede” que no es una expresión nuestra, sino de la cultura peruana, yo creo que es parte de algo que hemos acogido también en San Charbel.</p>	<p>colegio de mujeres, porque el Mater Admirabilis ya existía.</p>		
	<p>9. En todos estos años, que ya son 21, fueron entrando y saliendo personas, ¿qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de su institución? ¿Cómo se caracterizan?</p>	<p>Nosotros tenemos dos placas en el colegio, una placa que se puso a los diez años. Nos parecía histórico haber llegado a los diez años, y en esa placa están quienes estuvieron el primer día, todos los que estuvieron el primer día y la placa de los 20 años que de alguna manera pensamos que contribuyeron a hacer grande la institución. Muchas personas se retiraron buscando nuevos horizontes y todas estas personas que de vez en cuando nos encontramos con ellas o vienen al colegio, yo creo que es casi unánime que guardan un gran recuerdo positivo totalmente de su paso por San Charbel, positivo, encuentran que San Charbel ha sido un espacio de enriquecimiento personal muy grande, eso ha sido así y en buena hora porque si han tenido que migrar para crecer y ha sido así, en buena hora, porque los hemos también preparado para eso, si la vida les da la opción de crecer, en buena hora, que lo hagan. Ahora, ha habido quienes se han sentido bien quedándose con nosotros, y sintiéndose artífices del propio crecimiento del colegio. Es decir, así como hace más de 21 años se inauguró esto con unas esteras, hace dos años, inauguramos un edificio que tiene todo, no le envidia nada a nadie y tiene todo lo que hoy en día puede tener una moderna construcción y toda la tecnología del mundo y eso ha significado para nosotros hacer realidad la canción con la que inauguramos el colegio, que es la canción “Sueña” de Luis Miguel, y ese sueño se hizo realidad en el edificio, es una de las montañas que se coronaron... entonces, bueno, ahí estamos, detrás de otras montañas. Pero, ahí está, creo que San Charbel le pertenece a muchos, es decir, hoy en día son muchas las personas que tienen el derecho del mundo de decir “yo soy San Charbel” y eso no tiene precio, creo que eso es así y</p>			EDRP9

			<p>ojalá San Charbel como institución, esté a la altura de que estas personas que dieron tantos años para nunca defraudarlas y que se les reconozca ese tiempo, que a veces las cosas no se queden solamente en las gracias, no solamente son las gracias, no sé... ahí está. Todavía San Charbel tiene mucho que escribir como parte de su historia</p> <p>ENTREVISTADORA: Estoy segura que muchas de esas personas lo sienten y reconocen de alguna manera que el colegio ya les ha retribuido, no solamente su trabajo, o los años invertidos, sino algo más que eso. Y no solamente a nivel profesional sino también personal y espiritual</p>			
		<p>10. ¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explique</p>	<p>Hay personas, que cuyo nivel de compromiso con la institución ha sido tan trascendente que no habrá manera de saldar la deuda con esas personas, simplemente son San Charbel, ojalá la historia permita diferentes etapas en la vida en las cuales reconocerles de manera práctica eso, no sé cuáles serán esas oportunidades de la vida, pero, más allá de honores y cosas que existen ...</p> <p>ENTREVISTADORA: Una forma práctica de esas cosas es justamente esta investigación, si no fuera por San Charbel esta investigación no sería factible...es parte de... uno se siente retribuido con las facilidades que nos brindan...</p> <p>Mire, hay cosas que no serán parte de este trabajo de investigación, pero en el caso tuyo, llegaste un día a una entrevista y fuimos testigos de tu matrimonio, fuimos testigos de que vino una hija al mundo, fuimos testigos de todo lo que puede significar una vida familiar con sus subidas y bajadas, fuimos testigos de un desarrollo profesional; es decir, quizás la palabra “testigos” significa algo como que estamos mirando de un balcón, pero no es verdad, no fuimos “testigos”, fuimos “parte de...” ; pero hoy en día, cuando veo a tu hija y de alguna manera no es ninguna chica lejana, sino es una chica muy cercana, pues... qué cosa eres?... no eres una trabajadora de San Charbel, la vida nos ha puesto como tío, como primo, como... no sé... Olga dice que soy el hermano, no sé qué somos, pero más allá de lo que seamos... San Charbel nos ha juntado, yo creo que el Santo tiene que llenar parte de esta entrevista, yo creo que Él sabrá qué ha hecho. Hay una parte que no es racional en todo esto.</p> <p>ENTREVISTADORA: ¿Y algún símbolo u objeto que usted crea que es significativo?</p> <p>Hay un símbolo que hemos tratado que reconozcan, hay un símbolo, que tal vez ha sido administrado con justicia y quizá no tanto, pero, algún día nosotros dijimos que debíamos crear la condecoración, que era la medalla de San Charbel, y la medalla de oro de San Charbel es nuestra máxima condecoración, que es una réplica de la medalla de plata que les damos a nuestros alumnos cuando hacen la primera comunión, la damos a las personas que nosotros creemos que sin ellas el colegio no hubiera logrado lo que es...tal vez, debamos ser más generosos, puede ser... pero las personas que la han recibido sin duda alguna sin ellas San Charbel probablemente no existiría. La casona también tiene un valor, es una de las tradiciones no escritas, la casona tiene el valor de la palabra empeñada, cuando estuvimos en las negociaciones para cerrar el trato de la compra, en algún momento el señor David Hawie, cuyo nombre se debe mencionar en esta entrevista, quien me doblaba la edad y terminó siendo un extraordinario amigo, recuerdo que en un momento me dijo “lamento comunicarte que apareció un comprador que quiere pagar al contado y un poco más y quiere poner acá un lugar llamado los jardines de Bertolotto”, algo así como un restaurante. Nosotros después nos enteramos que teníamos a nuestro favor a la esposa del señor Hawie, siempre es un punto favorable tener a la esposa del lado de uno, que siempre dijo que él me decía “tú eres el hermano que nunca tuve”. Recuerdo que le dije al señor Davis</p>	<p>Hay personas, que cuyo nivel de compromiso con la institución ha sido tan trascendente que no habrá manera de saldar la deuda con esas personas, simplemente son San Charbel</p> <p>Hay un símbolo ... que era la medalla de San Charbel, y la medalla de oro de San Charbel es nuestra máxima condecoración</p> <p>La casona también tiene un valor, es una de las tradiciones no escritas</p>	Identidad de la escuela	EDRP10

			<p>No, no, no es consciente, y justamente para contar como anécdota, a mi secretaria en una llamada por teléfono le decía “¿cuánto quedó pendiente por cobrar?” y me responde “está pendiente por cobrar por pensiones 350 mil soles”. Le dije “¿te das cuenta, que si nosotros no tuviésemos un fondo propio, nadie hubiese cobrado su sueldo?”... nosotros simplemente podríamos decir que nadie cobrará sueldo pues los padres simplemente no cumplen ... pero renunciamos a ese derecho porque el derecho del trabajador está por encima, es llevar a la práctica lo que siempre hemos dicho, primero es el ser humano y eso lo hacemos, lo que se vuelve costumbre ... la gente no lo valora. Pero lo mismo está en los estudios que se financian, los préstamos que se otorgan porque igual hay muchas cosas que están en nuestras costumbres, no es que lo saquemos en cara, porque a nadie se lo sacamos en cara, pero si una persona desesperada a tenido que despedir a un ser querido no le ha faltado dinero para atenderlo, ahí estuvo San Charbel en los momentos de angustia, para que la angustia sea menor. También, para conseguir un hijo que no podían traer al mundo, también estuvo San Charbel... entonces son muchos casos, la solidaridad también se practica, no es una palabra escrita, es algo que está ahí, ¿qué otras cosas?... nos gustaría hacer muchas cosas, mi familia sabe de muchos sueños que nos gustaría hacer realidad, pero algún día vamos a sorprender con algunas cosas, faltan algunas cosas. Hicimos algo cuando cumplimos los 10 años, que a la gente le sorprendió y les gustó y esperaron que a los 20 años se repita, pero no, pues no, como lo esperaban, entonces dijimos no pues, ya lo están esperando, pero cuando fueron los 10 años se nos ocurrió que por cada año cada trabajador recibiría un 10% de su sueldo, hubieron quienes recibieron un sueldo de la nada, solo se nos ocurrió regalar y fue una cantidad de dinero importante en ese momento y nosotros éramos frágiles pero al resto le cayó una cantidad.</p>			
ESTRATEGIA METODOLOGICA	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	13. ¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado su escuela? ¿Cómo?	<p>Yo creo que una fortaleza es que la gente sabe que está en un sitio seguro, que se siente seguro en su centro de trabajo, sabe que este centro de trabajo, no lo va a sorprender, yo creo que eso es una fortaleza.</p>	la gente sabe que está en un sitio seguro, que se siente seguro en su centro de trabajo, sabe que este centro de trabajo, no lo va a sorprender	Fortalezas	EDRP13
		14. ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún tiene por resolver su escuela y cómo piensa hacerlo?	<p>Siempre es un riesgo hacer educación en el país, la legislación es siempre complicada, tenemos una legislación difícil; por ejemplo, hace poco se propuso en el congreso eliminar las cuotas de ingreso, mañana puede ser ley, hoy es muy difícil cobrar la pensión...</p> <p>ENTREVISTADORA: Pero, eso vienen a ser debilidades de la cultura del país... ¿pero algo propio de San Charbel que vea como una debilidad que deba ser superada?</p> <p>Si nosotros hacemos un FODA, nosotros tenemos nuestras fortalezas y la cultura está dentro de ellas, las oportunidades creo que podemos crecer, creo que está en nuestras manos poder crecer, debemos hacer algunas acciones para poder crecer, las amenazas externas siempre están ahí... pero las debilidades son internas, entonces, el reconocerlas ... no sé... hemos tenido algunas situaciones difíciles que se nos han presentado y las hemos afrontado y hemos dado la cara a todas... no sé... ahí está... que alguna se nos presente en algún momento, puede ser</p>	<p>... somos una institución bastante, bastante democrática ...</p> <p>... una debilidad que existe y no hay forma de evitarla, es un inesperado problema de salud ...</p>	Fortalezas Debilidades	EDRP14

		<p>ENTREVISTADORA: Algunos maestros opinan que una de las debilidades de San Charbel es que el equipo directivo del colegio toma decisiones de manera vertical, ¿qué opina al respecto?</p> <p>Mira, lo mencioné antes, aunque lo dije de otra manera, como que se necesita generar algún mecanismo de transición, pero la gente dice a veces muchas cosas, sin embargo somos una institución bastante, bastante democrática, tenemos un consejo que se reúne casi todas las semanas y que se reúnen nueve personas y son muy pocas las cosas en las que podamos decir que puede primar nuestra opinión, casi todas las cosas se deciden por consenso, casi todas, y la gente trae a consejo las cosas de acá, pero se dicen cosas solo porque la gente quiere decirlas, pero no es así; tendrían que traer una serie de ejemplos para ver cuáles son los ejemplos que amparan ese dicho, sin embargo una debilidad que existe y no hay forma de evitarla, es un inesperado problema de salud, ¿cómo lo evitamos?, cosas de ese tipo son debilidades, son situaciones que están ahí... pueden haber. Debilidades pueden haber muchas, mañana podríamos tener el cómo afrontar un terremoto, una situación de esas cómo nos deja parados patrimonialmente, son cosas que vengo dándole vueltas, si bien tenemos seguro, nadie sabe cómo quedemos después de una situación de ese tipo, si bien soy propietario de esto, el tema de un terremoto me preocupa mucho, partiendo del principio que no tenga costo de vida, me preocupa más del punto de vista del costo laboral, porque tenemos 50 personas que dependen laboralmente y debemos tener un sitio en donde se pueda trabajar, porque la infraestructura tiene un seguro que la ampara, pero hay cosas que me preocupan, cómo hago con 50 familias que todos los meses necesitan un sueldo porque tienen que dar de comer a su familia y educar a sus hijos, y pagar sus estudios y etc, etc.</p>			
	<p>15. ¿Qué insatisfacción tiene sobre la cultura institucional de su escuela y qué propone para cambiarla?</p>	<p>Lo dije varias veces en público, existe entre nosotros y tal vez exista también en otras instituciones, creo que es un grave defecto del magisterio, los maestros se protegen, lamentablemente para mal, unos a otros, cosa que no se da necesariamente en otras profesiones. Yo no creo que en otras profesiones el error se tape de unos a otros, por lo menos en ingeniería no, nada que ver, se equivocó el ingeniero y lo va a pagar porque lo van a despedir, y al abogado, por supuesto que lo ponen en la calle y al médico ¿qué lo van a tapar si hubo una negligencia?; sin embargo, en el magisterio no son críticos a pesar de que el maestro tiene algo mucho máspreciado que es un niño, sin embargo somos muchas veces testigos de prácticas docentes de gente negligente y lamentablemente el maestro se calla como diciendo “mañana yo me equivoco, entonces tú te vas a callar, hoy por ti, mañana por mí”, eso creo que es un tema propio de una cultura del magisterio porque lo vemos en el magisterio nacional, donde nadie quiere ser evaluado, es un problema nacional que también lo vemos acá, lo vemos acá, vemos el hecho y tergiversan muchas cosas entre los mismos profesores, cosas que suceden y veo poca crítica, muy permisivos. Pero, no nos olvidemos que los maestros son parte de una sociedad y la sociedad nuestra es una sociedad llena de debilidades, es una sociedad chicha en el fondo, ahí tenemos el parlamento, tenemos los presidentes, ahí tenemos ¿no? Veamos el periódico, veamos el noticiero, veamos todo lo que pasa. Somos parte de una sociedad enferma, los maestros seremos menos enfermos, simplemente tenemos que trabajar en eso, luchar contra eso.</p> <p>ENTREVISTADORA: ¿Cree que sea posible que en San Charbel se pueda solucionar ese problema de que los profesores se tapen unos a otros, a veces por una amistad mal entendida?</p>	<p>... los maestros se protegen, lamentablemente para mal, unos a otros...</p> <p>... el hecho y tergiversan muchas cosas entre los mismos profesores, cosas que suceden y veo poca crítica, muy permisivos.</p>	<p>Debilidades</p>	<p>EDRP15</p>

		<p>Sí, hay que hablar en voz alta, no hay que callarse, hay que denunciarlo, hay que decirlo, y en los extremos, solucionarlo. Habrá situaciones que serán anecdóticas, claro hay que denunciarlo, enojarse y gritar... porque claro, si alguien dejó una bandeja de sándwiches y varios pasaron y se comieron seis panes... hay que decirlo, lógico; pero que de ahí, alguien se haya pirateado un examen, hay un abismo, lógico son abismos... una cosa hay que sancionarla y otra cosa hay que denunciarla, protestar y decirlo. Espero que tengamos la cultura de la denuncia en el sentido de sentirnos bien porque queremos que nuestro grupo, nuestra pequeña sociedad, sea mejor. Es nuestra familia, debemos cuidarla.</p> <p>ENTREVISTADORA: En el caso específico del colegio, en que son valores institucionales la solidaridad y la honestidad, los maestros deberían ser los primeros en encarnarla, sino difícilmente podrán transmitirla a sus alumnos</p> <p>No es fácil ser honesto, pero lo primero que cada uno debe querer, no es ser honesto para que el otro lo vea, sino para que uno mismo lo sienta, los valores empiezan por uno mismo, yo no soy solidario para que le diga a otro “mira lo que hice”, no, para eso no soy solidario, yo lo hago y se queda en secreto y yo me siento orgulloso de eso. Y si soy honesto, lo hice como un acto de honestidad, pero no tengo que divulgarlo. Lamentablemente es así, la práctica del valor tiene que ver con la soledad de cada uno, ser responsable es un acto solitario, soy responsable en soledad, soy honesto en soledad y soy solidario en soledad. El único testigo es Dios. La práctica de valores nos enriquece.</p>			
	<p>16. Para ir terminando la entrevista, y dejar un poco de lado las cosas que causan algún grado de insatisfacción, ¿tiene alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?</p>	<p>Yo siempre siento orgullo de la gente de San Charbel, San Charbel no es un nombre, San Charbel es un grupo humano que se va moviendo en el tiempo, no es una marca, es un grupo vivo, y muchas veces este grupo humano dio muestras de estar a la altura de las circunstancias, entonces cuando se ha necesitado... el grupo humano ha respondido, es así, San Charbel es así y eso es lo que a mi me motiva, el sentirme respaldado, yo siento eso y siento que tengo obligación de respaldar al grupo humano, es decir, el maestro sabe o debiera saber que tiene el respaldo de la dirección en el ejercicio de su trabajo, yo respaldo en privado al maestro acá frente a los padres de familia, es mi trabajo, no quiere decir que no nos equivoquemos, por supuesto que sí, pero la equivocación es parte de ese respaldo porque nos equivocamos porque hacemos cosas y lo conversamos y lo respaldamos. Es un respaldo de ida y vuelta, entonces, mi orgullo es la gente, mi orgullo es decir que en 21 años nuestros alumnos no han tenido nunca una pelea callejera y eso no significa de que sean ningunos pavos porque no tienen nada de pavos nuestros alumnos, son chicos, y eso que yo he estado en colegio de varones y todo el mundo sabía que a la salida era la bronca entre dos y bueno... acá hemos tenido chicos buenos que se han peleado pero no hemos tenido vándalos. Tenemos muchos exalumnos que van, vienen, nos visitan y no conocemos exalumnos que digan ni más piso mi colegio, creo que no existe un exalumno que diga “por fin salí de San Charbel y ni más regreso”, eso no existe, creo que todos se han ido con una pena, nostalgia o un querer regresar algún día a esta su casa.</p>	<p>El grupo humano dio muestras de estar a la altura de las circunstancias, entonces cuando se ha necesitado... el grupo humano ha respondido, el sentirme respaldado ... el maestro sabe o debiera saber que tiene el respaldo de la dirección en el ejercicio de su trabajo, yo respaldo en privado al maestro. mi orgullo es la gente</p>	Fortalezas	EDRP16

ANEXO Nº 17
Transcripción de entrevistas

Entrevista al Docente 1:

ENTREVISTADORA: Buenas tardes, gracias por el tiempo que nos brinda para realizar esta entrevista. Deseamos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para la investigación que estamos realizando.

El tema de la cultura institucional en la escuela es muy importante y debe ser utilizado para aumentar la eficacia en su funcionamiento; la cultura institucional controla la forma en que los docentes toman decisiones, interpretan y gestionan el clima institucional, reciben a un miembro nuevo, gestionan el liderazgo y se comunican con un mismo tipo de lenguaje, propio de cada centro educativo; influyendo en el desempeño de los docentes y en la competitividad de la institución.

ENTREVISTADORA: ¿Qué entiendes por cultura institucional?

DOCENTE 1: Bueno, yo entiendo de que la cultura institucional son los modos y maneras en que la institución, en este caso el colegio, no? Eeee asume determinadas políticas y enfrenta determinadas situaciones para eeeee su desarrollo cotidiano y sus acciones.

ENTREVISTADORA: ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional?

DOCENTE 1: Bueno, si partimos de que son las políticas, podríamos decir eeee pues, ¿elementos? Las normas, reglas, tradiciones, eeeee formas de realizar eee determinadas actividades, en fin.

ENTREVISTADORA: ¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a cabo en la institución?

DOCENTE 1: Pues yo me imagino que el reglamento interno, el PEI, no?... todos ellos tienen ciertas normas y estas normas, este, eeeeeee, de cierta manera nos dan el margen en la cual desarrollamos la cultura institucional, no? Es decir, la mayor parte de los documentos de las instituciones educativas está ahí.

ENTREVISTADORA: ¿A partir de qué documentos se hace el reglamento interno de una institución? Has mencionado el reglamento interno, no?...

DOCENTE 1: Pues, yo me imagino que nace a partir de: uno, del PEI, proyecto institucional educativo, y dos: a partir de la experiencia que va teniendo una institución, no? De esas dos cosas, no? Tanto de lo que se quiere hacer como de lo que la realidad nos va señalando lo que debe ser el normal desenvolvimiento de una institución educativa.

ENTREVISTADORA: ¿Cuál es la misión, visión y valores institucionales?

ENTREVISTADORA: De repente no los dices literal, pero si a qué están dirigidos.

DOCENTE 1: Bueno, eeee, la misión, visión, eeeeeee, de lo que yo recuerdo están dirigidas a formar, este, alumnos en valores, su desarrollo integral de la persona, eeee, le ponemos un énfasis especial al inglés, pero sobretodo formar personas integrales yyyy que sirvan y que ayuden a la sociedad.

ENTREVISTADORA: Y los valores de tu institución, ¿Los conoces?

DOCENTE 1: No recuerdo, bueno, recuerdo que está la solidaridad, está este ... No recuerdo los otros dos, la verdad.

AMBOS: Risas.

ENTREVISTADORA: No te preocupes.

ENTREVISTADORA: ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de tu escuela? ¿Qué elementos tiene?

DOCENTE 1: Bueno, qué creo yo que caracteriza la cultura institucional acá en el colegio? Pues yo veo que se caracteriza por un espíritu de cuerpo, de solidaridad, no?, entre los docentes, hay cierta visión, a mi entender a nivel de mi experiencia que es un poco paternalista, por un lado, un poco patriarcal, a veces, no?, un poquito de las decisiones a veces son verticales, pero que, a su vez considero que brindan, eee, en cuanto al desarrollo pedagógico la necesaria libertad que debe tener el profesor para poder desarrollar los cursos y llevar la labor educativa de la manera más adecuada.

ENTREVISTADORA: ¿Conoces la historia del colegio, cómo se formó, quién lo fundó y por qué?

DOCENTE 1: Si.

ENTREVISTADORA: Podrías, así en versión corta ¿contarnos un poquito?

DOCENTE 1: Si, bueno, yo sé que el ingeniero Manuel Ato había sido director del colegio Mater y al costado del colegio Mater había una casona que pertenecía a... que estaba vinculada a la embajada del Líbano, creo que la casa de embajador o algo por el estilo del Líbano, la cosa es que surge la oportunidad al ponerse a la venta esta casona, esta casona, construir o conformar un colegio, eee, de varones, ya que al costado había un colegio de mujeres, una alternativa, y bueno, se dan diversas situaciones que al final le permiten llevar y encarnar este proyecto, eee, al comienzo se funda el colegio, ya tiene 20 años, así que durante este tiempo se ha ido sumando y se ha ido construyendo a través de, del aporte de muchos profesores, muchos de los cuales han permanecido hasta ahora, no?

ENTREVISTADORA: Qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de tu institución? ¿Cómo se caracterizan?

DOCENTE 1: Bueno, habría que establecer no?, los miembros de la institución tenemos entre profesores y alumnos, hay una relación de confianza y respeto, al menos desde mi experiencia, no? Eeee, relación entre pares de los alumnos, que también son de respeto, amistad, compañerismo; ahora entre los profesores también, la relación entre pares, eeee, también relaciones de respeto, solidaridad, de trabajo en equipo. Ahora, relaciones entre los profesores y la dirección, los alumnos y la dirección...es una relación de confianza, aunque en algunos casos es vertical obviamente, la misma que entre los profesores y los alumnos, hay confianza, pero también, esto, eeee, la jerarquía en cuanto al orden se mantiene ¿no?, yo creo que la relación es buena.

ENTREVISTADORA: ¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explícanos.

DOCENTE 1: Bueno, eee, hay, evidentemente símbolos, está la bandera del colegio, la cual la utilizamos en todas las presentaciones formales, actuaciones, misas, incluso en velorios ¿no? cuando han partido alumnos y que nos identifica, el arbolito estilizado del Líbano, ¿no?, el cedro del Líbano. Luego, pues, el uniforme del colegio que los chicos lo ven muy distintivo, conversando algunas veces con ellos, si valoran la formalidad del colegio y la imagen que les brinda el uniforme. Luego, este, en cuanto a personas, sí, yo considero de que, uno el sr Ato evidentemente que es el director del colegio, ha tenido una presencia determinante, él es fundador y es dueño del colegio quien lleva adelante este proyecto. Yo considero que, si bien todos aportamos y trabajamos, es él el que ha compartido ese sueño con nosotros; entonces, lo considero fundamental, por no decir indispensable en el funcionamiento del colegio, ¿no? También alguien que he visto y que ha quedado como una persona que ha marcado en el colegio, ha sido miss Olga, ¿no? Dentro de la cultura institucional y entre otros, si.

ENTREVISTADORA: ¿Tienes sentido de pertenencia hacia el colegio? Menciona tres ideas que lo demuestren.

DOCENTE 1: Si. Ah! Bueno, en primer lugar, eee, el colegio es un, al menos este colegio es un lugar que se caracteriza, por hacerte sentir bien, te hace sentir parte, te hace incluso no desear buscar otro lugar de trabajo, te brinda una zona de confort, es como una flor de lotto, algo así, no te deja,....eeee.

ENTREVISTADORA: No te deja irte.... (risas)

DOCENTE 1: Es cierto, no te deja irte, echar raíces, ese sentido de pertenencia lo manifiesto en las actividades que participo, acá las actividades no son remuneradas, las que son fuera de hora, hay otro tipo de remuneración no económica, que te hace sentir bien, se siente parte participando en las olimpiadas, en las actividades de los 20 años, en misas, en la procesión del año pasado. Van surgiendo cosas que haciendo momentos que te permiten demostrar tu vínculo con el colegio y que es algo que se vive que va más allá de lo del contrato de lo que se vive día a día.

ENTREVISTADORA: Si tuvieras la oportunidad de trabajar en este momento en otra institución, ¿lo harías?

DOCENTE 1: La verdad es que si, por ejemplo, me duplican o triplican el sueldo.... probablemente lo tomaría pero me sería muy doloroso, yo soy una persona que tiende a establecer vínculos afectivos muy fuertes y ... entonces, dejarlos me costaría mucho.

ENTREVISTADORA: Cuando la institución educativa tiene alguna necesidad y te convoca a participar lo haces con agrado ¿Por qué?

DOCENTE 1: Si, si.

ENTREVISTADORA: ¿Por qué?

DOCENTE 1: Me gusta lo que hago, me gusta ser profesor, porque me gusta compartir con los alumnos, me gusta sentirme necesitado para algo en que me han convocado ha de ser por que me necesitan, entonces considero de que sí uno uno puede compartir sus cosas, sus habilidades y hacer lo que le gusta, se siente realizado.

ENTREVISTADORA: ¿Cuál es tu rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa?

DOCENTE 1: Bueno, eh..., creo que acá en el colegio los profesores son más que el profesor del curso, ¿no? Considero que acá nuestro deber es formar personas, y lo que hagamos, sea en los recreos, sean en actividades, o sea en el mismo momento de nuestra labor educativa, del mismo curso, ¿no? En mi caso el curso de historia o sociales o cívica, mi rol es ayudar a formar personas que amen a su país, que amen una puesta por el bien, por la justicia, por lo correcto. Queremos formar personas honestas, solidarias, comprometidas, trabajadoras y los profesores somos ejemplo de eso, ¿no? Por ahí creo que va el rol que voy cumpliendo.

ENTREVISTADORA: ¿Cuáles son las estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al personal docente que existen en tu institución?

DOCENTE 1: Bueno, ha habido varias, eh.... Yo por ejemplo he recibido cartas de felicitación muy, muy sentidas, el reconocimiento verbal también, y también he recibido reconocimiento económico, ¿no? Entonces yo creo que en cuanto al reconocimiento, no se da por la labor bien hecha, porque se supone que la labor bien hecha es parte de la labor del profesor... ¿no? que podría darse y sería bueno, pero más que todo cuando he visto reconocimientos es poder ir más allá de lo que se supone que se espera de ti, y cuando uno va más allá pues, merece reconocimiento y el colegio lo reconoce.

ENTREVISTADORA: Como docente ¿cómo pones en práctica la cultura institucional en tu aula?

DOCENTE 1: Bueno..., trato de llevar los valores institucionales de solidaridad, de ... y bueno otros valores en general, desde el cómo vestirse, desde cómo sentarse, de la formación en la responsabilidad, en hacer la obra bien hecha; entonces en los detalles del curso, en los detalles del acompañamiento como profesor, como tutor, creo de desde ahí vamos llevando esta cultura institucional, y los chicos la viven, la sienten, y regresan al colegio porque supongo que extrañan algo de acá y cuando salen de acá la llevan.

ENTREVISTADORA: Es verdad, lo hemos visto.

ENTREVISTADORA: ¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? ¿a partir de qué se establece?

DOCENTE 1: Eh.... ¿me repites la pregunta?

ENTREVISTADORA: ¿Qué propósitos u objetivos se plantea la institución educativa para continuar la cultura institucional? Que no quede ahí, que se pueda ir pasando de promoción en promoción ¿a partir de qué se establece? Tal vez... a partir de qué documentos, de qué actitudes...

DOCENTE 1: Bueno, yo creo, no estoy seguro si a partir de que documentos o no...pero hay dos cosas. Hay una parábola en la Biblia que dice que el maestro sabio es el que sabe sacar cosas buenas y viejas de un baúl, ¿no? Un maestro de la ley que sabe, sabe sacar lo bueno y lo viejo. Y el colegio tiene dos cosas importantes: uno, le gustan las tradiciones, de cosas que se mantienen las cuales generan identidad. Pero también frente a los desafíos, frente a las cosas, se preocupa en que el personal que está acá, se encuentre formado, entonces yo considero que eso es muy, muy valioso, el colegio invierte esfuerzo, tiempo, ...ya... dinero también, en la formación de su personal. Entonces, el mundo es cambiante, los valores cambian, pero la forma de transmitirlos van (risas) Los valores no cambian, pero la forma de transmitirlos si van cambiando, entonces el colegio se preocupa mucho en que el docente esté actualizado en diversas cosas, si vamos a preocuparnos por la solidaridad, pues hay que preparar a los profesores en primeros auxilios en llevar bien las cosas, en metodologías para formar buenos alumnos, buenas personas, entonces... creo que por ahí va la parte de innovación, de renovar ¿no?

ENTREVISTADORA: ¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado tu escuela? ¿Cómo?

DOCENTE 1: Pues, las que he ido diciendo.... Este.... Las tradiciones, las normas, los reglamentos, el actuar.... Claro, en la parte formal están las normas, los reglamentos, que no son estrictos, estrictos... sino que con el tiempo se han ido renovando, repensando. La coherencia con las normas ¿no?, entonces una cosa que tenemos es el cumplimiento de la norma ¿no?, se establece una norma y que no se aprendía a respetarla, uno de los problemas grandes que tenemos en el país, es que la gente no respeta las normas, si es que no está la persona que impone mediante la fuerza, la norma no se cumple; y algo que trabajamos acá es para entender el sentido de la norma, y para tener sentido la norma, primero hay que aprender a cumplirla. Y, otras cosas que vemos acá, en el colegio como parte de la cultura institucional, es el cumplimiento de la norma.

ENTREVISTADORA: ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún tiene por resolver tu escuela y cómo piensan hacerlo?

DOCENTE 1: Tenemos carencias como cualquier escuela que tiene sus puntos débiles, quizás la verticalidad en el colegio es la parte más débil, ¿no? No la percibo yo como profesor, pero la perciben los alumnos ¿no?, no hay una ...algún tipo de institución democrática que permita a los alumnos participar y menos aún formarlos en el ejercicio de la democracia ¿no?, o derecho y deber, tanto no solamente de elegir, sino de participar en gobierno. Entonces ese es los puntos más, más débiles.

ENTREVISTADORA: ¿Qué insatisfacción tienes sobre la cultura institucional de tu escuela y qué propones para cambiarla?

DOCENTE 1: Eso es a nivel de escuela,.....

Yo como docente...también va por ahí ¿no?, a veces la verticalidad en las normas de la dirección a veces va en contra de los deseos o ...no hay un nivel de discusión, solamente hay niveles de ejecución, no hay, a veces, una reflexión que pueda llegar a un consenso, eso si que nos falta como institución.

ENTREVISTADORA: ¿Tienen alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?

DOCENTE 1: Pues...hay muchas cosas que son flexibles, cosas pequeñas, desde el hecho de que aun aferrándonos, el colegio tiende a aferrándose a determinadas tradiciones, las cosas pueden ir cambiando ... por ejemplo, hay una cosa que podríamos decir de los viajes, antes el director era muy reacio a tomar avión, ... cuestión del paisaje, no sé, equis, be o zeta motivos. Luego de reflexionar y de experiencias a caído en cuenta, de que, y es un cambio, los cambios no vienen muchas veces del consenso sino de la decisión de dirección, ese el problema. Ahora, a veces, el director cae en cuenta que se requiere el cambio, y está de acuerdo... va, procede, pero no nace de una discusión, eso es lo único negativo, pero, si se dan cambios.

ENTREVISTADORA: Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista al Director

ENTREVISTADORA: ¿Qué entiendes por cultura institucional?

DIRECTOR: Cultura es una de las fortalezas que debe tener una organización, y no todas las instituciones tienen cultura, eso es lo primero que se debe entender, hay montones de empresas que simplemente no tienen cultura y esas empresas tienen una enorme debilidad, existen porque en el mercado, como muchos, existen en función de que se dedican por ejemplo a un precio bajo, entonces mientras tengan un precio bajo, tienen una presencia en el mercado, sin embargo no tienen una cultura... en el rubro nuestro de la educación, se da. Por ejemplo, para mantener un precio bajo, rotan permanentemente de personal, no tienen cultura, es decir, el personal está porque necesita un trabajo y siempre está buscando una situación mejor.

ENTREVISTADORA: ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional?

DIRECTOR: Cultura es una necesidad para hacer las cosas bien, para identificarse con un propósito, para tener un sentido en la vida, es decir, qué podemos llamar cultura?... es como la personalidad del ser humano, eso es cultura, un ser humano con personalidad, eso vendría a caracterizar la cultura.

ENTREVISTADORA: ¿Qué documentos normativos rigen la cultura institucional que debe llevarse a cabo en la institución?

DIRECTOR: La cultura es, bueno aquí voy a decir un poco lo que es mi opinión, no? Yo no creo que la cultura nace en los documentos, ni como que se sienta un grupo de personas y dicen "a ver, vamos a ponernos de acuerdo cuál va a ser nuestra cultura". Esto es un proceso. La cultura de los países también existe, se va gestando a través de los años, llega un momento en la medida en que las instituciones crecen, necesitan plasmarlo, pero inicialmente no es la primera etapa la que lo pone en documentos. Es verdad, que la primera etapa cuando una institución nace y cuando sus fundadores tienen en mente que esta institución debiera tener una cultura, lo que hacen es algo así como lo que podemos llamar una declaración de principios, es como lo que podríamos llamar en un país la declaratoria de independencia, lo que uno se imagina de lo que debería ser en el futuro el país, es lo que uno se imagina de lo que debería ser esta institución. Nosotros hemos hecho una declaratoria de principios y que en gran medida se ha mantenido hasta hoy, se ha mantenido vigente, se ha enriquecido y nos ha servido de alguna manera como norte. Eso se ha enriquecido en la medida en que las personas en el tiempo lo han adoptado, han creído en esto y en la práctica lo han llevado a cabo es lo que lo ha constituido en cultura. Es decir, la cultura es la práctica de los principios, algo así es lo que yo creo que vendría a ser la cultura institucional en nuestro colegio.

ENTREVISTADORA: Entonces debo entender que si las personas que formaron San Charbel en un inicio no hubiesen sido las mismas, ¿la cultura institucional hoy en día sería diferente?

DIRECTOR: Sí, en primer lugar, las personas llegan a una institución con su propia cultura, es decir, inevitablemente cada uno tiene sus propios orígenes familiares, sus propios orígenes de dónde nació, sus propias comunidades, sus propias cosas y claro se encuentra en una organización en que requiere adaptarse a ciertas circunstancias. En la medida en que estos principios sean atractivos o sean atrayentes, puede ser que justamente vaya logrando que más personas sean motivadas por estas características y se plieguen a determinada causa, eso es lo que se ha visto a lo largo de la historia; sin duda alguna, las grandes causas de la historia han incorporado a muchas personas detrás de grandes ideales, la cultura son ideales. Nosotros hemos tenido ciertos ideales que, claro, son borrosos, los ideales son borrosos, se van viendo en el camino y se van superponiendo unos nuevos a otros que se van logrando en el tiempo y se van convirtiendo en realidad, y las personas van encontrando que esos ideales se vuelven como propósito de vida y nos dan a nosotros sentido de existencia, eso es lo que hace que la gente se quede en una organización encuentran que hay algo más que una remuneración, algo más que un trabajo, hay algo que llena el día a día con un propósito de vida...

ENTREVISTADORA: Te vas involucrando

Claro, te vas involucrando y sin darte cuenta esa cultura que es lo que hace que la gente pertenezca a una familia, es que hay una cultura, así podría haber familias sin cultura, claro que las hay, y la gente no permanece mucho tiempo alrededor de la familia, no?, pero hay otras familias que tienen unos lazos culturales muy fuertes y que lógicamente todo gira alrededor de determinados patrones, costumbres y son los que van enriqueciendo la vida de las personas que forman ese grupo humano.

ENTREVISTADORA: Acaba de mencionar la palabra costumbres, dentro de lo que es costumbres, cuando uno está acostumbrado a algo minimiza el grado de incertidumbre ante la toma de decisiones, pero estas decisiones muchas veces están regidas dentro de un reglamento interno, en una institución educativa como esta, ¿a partir de qué documentos se nace el reglamento interno de una institución?

DIRECTOR: El reglamento es parte del crecimiento, es parte del crecimiento...

ENTREVISTADORA: El reglamento también tiene incorporadas cosas que son parte del sentido común, no?

DIRECTOR: Es decir, las instituciones a veces crecen, es decir a veces nacen con un reglamento interno como un requisito legal; pero, por ejemplo, las familias no tienen un reglamento, sin embargo dentro de una familia normalmente existe un reglamento, se sabe que es lo que la familia espera, puede ser que en determinado momento se establezcan ciertas normas y se escriban incluso, por ejemplo a nivel de un aula se establece algo como un decálogo, cuáles son las cosas que queremos que se cumplan.

Es lo mismo que podemos establecer en un reglamento, más allá de ciertas normas del cumplimiento de la ley. Hay ciertas cosas que son las costumbres de una institución, entonces, en un reglamento se pueden plasmar por ejemplo los valores, los valores pueden tener una jerarquía a nivel de reglamento, entonces la práctica de la honestidad, la podrías tener en un rango superior porque uno la pone en un reglamento porque para esta institución eso tiene un valor superlativo, cosa que para otra institución no es tan importante y es así. Entonces, en el reglamento se pueden plasmar algunos elementos y claro, el que viene desde fuera y lee este reglamento entiende que hay ciertas cosas como características que lo diferencian de otra institución. Habrán cosas comunes porque hay cosas comunes, porque las cosas comunes son aquellas que emanan de la ley, claro, como la ley es común a todos, todos tendremos que tener una parte del reglamento que es común a todos. Pero, lo que diferencia al reglamento, lo que le da esta personalidad al reglamento es esa diferencia, no? aquello que es propio de la experiencia de la institución y es la cultura que se plasma en escrito para que la gente sepa qué es lo importante en esta institución.

ENTREVISTADORA: Dentro de lo que Ud. me dice, que es propio de cada institución, también están los documentos de identidad, dentro de ellos solemos tener la misión, la visión y los valores institucionales, ¿me los podría mencionar?

DIRECTOR: Todo eso de alguna manera va cambiando siempre en el tiempo, la misión es lo que uno es, y la visión es lo que uno quiere ser. Siempre la visión tiene que ser algo..., se define como algo inalcanzable, pero algún día lo seremos, la visión es un poco algún día ser un centro educativo de referencia en el Perú, y va a depender de nuestros egresados básicamente lograr ser eso; pero, lo importante, más que definiciones, es que todos los que formamos parte de esta comunidad educativa, entendamos que lo somos, somos una célula de la sociedad que formamos futuras familias, futuros miembros de futuras familias, futuros hombres de bien, futuros padres de familia, futuros hombres con sus propias aspiraciones y en estas cosas nosotros no podemos fallar. No somos una fábrica de zapatos, no somos un restaurante, no somos algo en lo que podríamos tener un margen de error, el ser humano debería salir de este lugar, algo así como quien dice, sin fallas... entonces ese es el propósito de una escuela, servimos a una sociedad, a la sociedad peruana, entonces esa misión y visión la tenemos que ver, estamos al servicio del Perú, estamos al servicio del país, estamos al servicio de la sociedad, estamos al servicio de familias futuras que aún no se han constituido y que algún día esas familias futuras mirarán hacia atrás y dirán: "uff...esto se lo debo a esa escuela, a esos maestros, a esas maestras que fueron los que sembraron en nosotros, en mí estas ilusiones, estas prácticas de valores". Eso es un poco lo que está metido en esta visión y misión.

ENTREVISTADORA: ¿Cuáles son los valores que la institución considera más importantes, que los tiene como emblema?

DIRECTOR: Mira, parece mentira, se escribieron en esta carta de principios y se pensaron en tres, pero dijimos "¿no pueden ser diez?" y escogimos tres, pero después en el transcurrir del tiempo nos parece que los tres englobaban todo. Uno era la solidaridad, nos parece que si una persona no es solidaria no es persona, una característica de ser humano es ser solidaria, no puedes existir, no puedes ser un ser humano y no ser solidario. El otro es ser honesto, es decir el ser honesto es no engañarse a uno mismo, después apareció una diferencia entre ser honesto o ser integro, pero el concepto iba por ahí, el ser transparente, el ser honesto. El otro es ser responsable, responsable de los actos que uno tenga, que significa hacer las cosas bien, creo que con eso... qué más le podemos pedir a un ser humano, si es responsable, si es honesto y si es solidario cubre todo lo que uno puede esperar de una persona.

ENTREVISTADORA: ¿Por qué se caracteriza la cultura institucional de su escuela? ¿Qué elementos tiene?

DIRECTOR: A ver, estaba pensando una de las cosas que está en la cultura de San Charbel, creo que una de las cosas es que hemos puesto siempre en primer lugar el valor del maestro, creo que eso es parte de nuestra cultura y que no es una frase, el maestro en San Charbel siempre encontró un espacio en donde puede crecer profesionalmente; eso significa, ser solidario con él, ser responsable con él, nunca ningún maestro de San Charbel tuvo ningún condicionamiento para ayudarlo a desarrollarse profesionalmente a cambio de nada. Ser maestro es una tarea muy sacrificada porque sin duda alguna, económicamente tiene... es muy limitado en nuestra sociedad y desarrollarse profesionalmente, pues cómo? no? Si las remuneraciones siempre son muy limitadas. El colegio invierte muchísimo en capacitar a sus maestros, es decir, todo el que quiere ha podido seguir estudiando acá. Eso creo es parte de esta cultura, decirle a los maestros "mira, el que no estudia, es porque no quiere" sinceramente, pero todos han podido hacerlo. El otro elemento, es la práctica de nuestros valores, las personas a lo largo de los años lo saben, siempre hemos visto que los problemas han sido compartidos, eso de que los problemas se quedan en la puerta es falso, cuando hemos tenido situaciones humanas, las hemos compartido entre todos, las alegrías y los momentos difíciles también, y eso ha hecho que nos sintamos todos como un grupo humano, que nos sintamos todos como una familia, y eso también es parte de esta práctica que nosotros tenemos, que esto lo hemos extendido a las familias de nuestros alumnos, también es verdad, que lo hemos extendido muchas veces a nuestros alumnos, también. Esa es parte de la idiosincrasia que hemos tenido en el colegio. También es parte de la cultura del colegio, que hemos celebrado en grande nuestros pequeños logros, cositas que para otros pudieron haber sido pequeñas pero nosotros las hemos celebrado como si hubieran sido enormes, siempre nuestros retos los hemos celebrado y hemos cambiado por nuevos retos y siempre hemos tenido retos por delante, no sabemos vivir sin retos, es parte de nuestra cultura también tener siempre retos, sino esto es muy aburrido, no? tenemos que tener retos, nuevas metas, nosotros siempre lo hemos dicho, debemos llegar a la cima de una montaña y cuando llegaste a la

cima de una montaña debemos mirar otra montaña, bajar y volver a subir otra tal vez más alta, hay que hacer el esfuerzo siempre por llegar a otra montaña y por ahí es que está la historia del colegio.

ENTREVISTADORA: Sobre la historia del colegio, ¿cómo se formó, quién lo fundó y por qué?

DIRECTOR: Mirando, no sé, probablemente tengamos que decir algunas cosas que no son muy racionales, pero mirando hacia atrás, muy difícil explicar la existencia del colegio si es que no hubiese un componente espiritual también. Porque este colegio fue una apuesta, hasta cierto punto poco racional en determinados momentos, es decir, las personas que conocen la historia saben que en primer lugar se gestó la compra de una propiedad prácticamente sin recursos. Segundo...

ENTREVISTADORA: Pero ¿se compra ya con miras a una institución educativa? Con miras a una institución educativa ... ¿O a ampliar otra?

DIRECTOR: Sí, sí, sí. Cuando se inician las conversaciones no estaba claro si iba a ser un colegio de varones o iba a ser una ampliación del colegio de mujeres, porque el Mater Admirabilis ya existía. Más bien en las conversaciones aparece la imagen de San Charbel, quien no teníamos la menor idea de quién era y fue una especie de iluminación, creo hoy en día, en que en una pregunta casual al que era el dueño de la propiedad en ese momento y devoto de San Charbel, le preguntamos por una foto "¿quién es ese señor?" porque la verdad es que pensábamos quién es el señor de una foto en blanco y negro que había por ahí, y nos dijo "San Chaarbel", "¿quién es San Charbel?" y dijo "un santo, un santo del Líbano". Y bueno, nos explicó la historia del santo y dijimos "¡qué buen nombre para un colegio de varones!". Si eso no es una iluminación... no sé... porque el resto, fue una firma en papeles cuando no habían los recursos y después fueron encajando piezas de un rompecabezas. No sé, pero todo fue ir venciendo adversidades, y eso fue dándole carácter al colegio. Este fue un colegio en el que se fueron venciendo adversidades, la alcaldesa Marina Sequeiros inauguró el colegio y creo que nunca se dio cuenta que habían montones de esteras todavía puestas alrededor de nuestro cerco, y lo inauguró y no sabemos cómo pues el colegio surgió y bueno... ahí está... a fin de cuentas... ENTREVISTADORA: Ahí estamos todavía... (risas)

DIRECTOR: Ahí está, no sé. Tampoco sabremos cuántos hombres vinieron en las carabelas de Colón y conquistaron América y no sé cuántas cosas hicieron en la historia, pero así es la mística... y eso es parte de la cultura, la mística es parte de la cultura, se transmite a las personas que vienen. El "sí se puede" que no es una expresión nuestra, sino de la cultura peruana, yo creo que es parte de algo que hemos acogido también en San Charbel.

ENTREVISTADORA: En todos estos años, que ya son 21, fueron entrando y saliendo personas, ¿qué tipo de relaciones se establecen entre los miembros de su institución? ¿Cómo se caracterizan?

DIRECTOR: Nosotros tenemos dos placas en el colegio, una placa que se puso a los diez años. Nos parecía histórico haber llegado a los diez años, y en esa placa están quienes estuvieron el primer día, todos los que estuvieron el primer día y la placa de los 20 años que de alguna manera pensamos que contribuyeron a hacer grande la institución. Muchas personas se retiraron buscando nuevos horizontes y todas estas personas que de vez en cuando nos encontramos con ellas o vienen al colegio, yo creo que es casi unánime que guardan un gran recuerdo positivo totalmente de su paso por San Charbel, positivo, encuentran que San Charbel ha sido un espacio de enriquecimiento personal muy grande, eso ha sido así y en buena hora porque si han tenido que migrar para crecer y ha sido así, en buena hora, porque los hemos también preparado para eso, si la vida les da la opción de crecer, en buena hora, que lo hagan. Ahora, ha habido quienes se han sentido bien quedándose con nosotros, y sintiéndose artífices del propio crecimiento del colegio. Es decir, así como hace más de 21 años se inauguró esto con unas esteras, hace dos años, inauguramos un edificio que tiene todo, no le envidia nada a nadie y tiene todo lo que hoy en día puede tener una moderna construcción y toda la tecnología del mundo y eso ha significado para nosotros hacer realidad la canción con la que inauguramos el colegio, que es la canción "Sueña" de Luis Miguel, y ese sueña se hizo realidad en el edificio, es una de las montañas que se coronaron... entonces, bueno, ahí estamos, detrás de otras montañas. Pero, ahí está, creo que San Charbel le pertenece a muchos, es decir, hoy en día son muchas las personas que tienen el derecho del mundo de decir "yo soy San Charbel" y eso no tiene precio, creo que eso es así y ojalá San Charbel como institución, esté a la altura de que estas personas que dieron tantos años para nunca defraudarlas y que se les reconozca ese tiempo, que a veces las cosas no se queden solamente en las gracias, no solamente son las gracias, no sé... ahí está. Todavía San Charbel tiene mucho que escribir como parte de su historia

ENTREVISTADORA: Estoy segura que muchas de esas personas lo sienten y reconocen de alguna manera que el colegio ya les ha retribuido, no solamente su trabajo, o los años invertidos, sino algo más que eso. Y no solamente a nivel profesional sino también personal y espiritual

ENTREVISTADORA: ¿Existen personas, símbolos u objetos que son significativos para el colegio? Explique

DIRECTOR: Hay personas, que cuyo nivel de compromiso con la institución ha sido tan trascendente que no habrá manera de saldar la deuda con esas personas, simplemente son San Charbel, ojalá la historia permita diferentes etapas en la vida en las cuales reconocerles de manera práctica eso, no sé cuáles serán esas oportunidades de la vida, pero, más allá de honores y cosas que existen ...

ENTREVISTADORA: Una forma práctica de esas cosas es justamente esta investigación, si no fuera por San Charbel esta investigación no sería factible... es parte de... uno se siente retribuido con las facilidades que nos brindan...

DIRECTOR: Mire, hay cosas que no serán parte de este trabajo de investigación, pero en el caso tuyo, llegaste un día a una entrevista y fuimos testigos de tu matrimonio, fuimos testigos de que vino una hija al mundo, fuimos testigos de todo lo que puede significar una vida familiar con sus subidas y bajadas, fuimos testigos de un desarrollo profesional; es decir, quizás la palabra "testigos" significa algo como que estamos mirando de un balcón, pero no es verdad, no fuimos "testigos", fuimos "parte de..." ; pero hoy en día, cuando veo a tu hija y de alguna manera no es ninguna chica lejana, sino es una chica muy cercana, pues... qué cosa eres?... no eres una trabajadora de San Charbel, la vida nos ha puesto como tío, como primo, como... no sé... Olga dice que soy el hermano, no sé qué somos, pero más allá de lo que seamos... San Charbel nos ha juntado, yo creo que el Santo tiene que llenar parte de esta entrevista, yo creo que Él sabrá qué ha hecho. Hay una parte que no es racional en todo esto.

ENTREVISTADORA: ¿Y algún símbolo u objeto que usted crea que es significativo?

DIRECTOR: Hay un símbolo que hemos tratado que reconozcan, hay un símbolo, que tal vez ha sido administrado con justicia y quizá no tanto, pero, algún día nosotros dijimos que debíamos crear la condecoración, que era la medalla de San Charbel, y la medalla de oro de San Charbel es nuestra máxima condecoración, que es una réplica de la medalla de plata que les damos a nuestros alumnos cuando hacen la primera comunión, la damos a las personas que nosotros creemos que sin ellas el colegio no hubiera logrado lo que es...tal vez, debamos ser más generosos, puede ser... pero las personas que la han recibido sin duda alguna sin ellas San Charbel probablemente no existiría. La casona también tiene un valor, es una de las tradiciones no escritas, la casona tiene el valor de la palabra empeñada, cuando estuvimos en las negociaciones para cerrar el trato de la compra, en algún momento el señor David Hawie, cuyo nombre se debe mencionar en esta entrevista, quien me doblaba la edad y terminó siendo un extraordinario amigo, recuerdo que en un momento me dijo "lamento comunicarte que apareció un comprador que quiere pagar al contado y un poco más y quiere poner acá un lugar llamado los jardines de Bertolotto", algo así como un restaurante. Nosotros después nos enteramos que teníamos a nuestro favor a la esposa del señor Hawie, siempre es un punto favorable tener a la esposa del lado de uno, que siempre dijo que él me decía "tú eres el hermano que nunca tuve". Recuerdo que le dije al señor Davis Hawie, lo único que le puedo decir es que la casa que usted tanto quiere siempre la van a ver sus nietos, bisnietos y todos los demás, eso es lo único que le puedo decir; ahora, decida usted, es lo único que le puedo agregar al precio. Y esta palabra empeñada por la casona se materializó muchas veces, pero se hizo más evidente cuando su nieto me pidió, no me pidió, porque para mí tenía derecho, y se casó en este local y después celebró el cumpleaños de su bisnieta... en buena hora que hayamos haber podido cumplir con esto. No sé qué pasará en el futuro, pero la palabra empeñada está ahí.

ENTREVISTADORA: ¿Cuál es su rol en el cumplimiento de la visión y misión de la institución educativa?

DIRECTOR: Muy complicado. A ver... estoy a la búsqueda de cómo materializar, en un grupo más que en una persona, todo esto que es el trasladar de una generación a otra la posta, porque si bien esto nace, legalmente, como una empresa familiar, las empresas familiares son en el papel, en la práctica si la familia no necesariamente encarna los mismos ideales y no tiene los mismos propósitos o los mismos sueños, pues no necesariamente va a continuar con la obra, no sé, entonces estoy pensando y no termino de materializar el tema, me gustaría encontrar cómo darle forma en un grupo humano que pueda continuar con esta labor. No lo encuentro todavía, pero es un tema que me da vueltas en la cabeza, porque una de las cosas que no podemos evitar es el paso del tiempo. Sin duda alguna, ha sido un trabajo demasiado personalista, le reconozco a las congregaciones el valor que tienen ellas, de que si claro, las congregaciones tienen la cultura de la congregación, y lógicamente van rotando entre ellos y siempre tienen un consejo detrás que va cuidando de esta cultura y van logrando los recambios en el tiempo, no sucede eso en caso de ciertas empresas familiares que pueden ser muy frágiles al depender tanto de una persona... es, tal vez, la principal debilidad que tengamos nosotros ... no sé, ahí está, eso será parte de la tesis de doctorado... (risas de ambos)

ENTREVISTADORA: ¿Cuáles son las estrategias de motivación, reconocimiento y estímulo al personal que existen en su institución?

DIRECTOR: Debieran existir más

ENTREVISTADORA: Dentro de las que existen ¿cuáles podría mencionar?

DIRECTOR: Hay algunas cosas que creo que existen, que no debieran ser estrategias de motivación, no debieran ser. Pero en nuestro medio, nuestra sociedad que a veces es tan informal o tan incumplida en la parte laboral, a veces la gente cuando tiene ciertas cosas, no las valora; por ejemplo, tenemos 21 años, y en 21 años creo que hubo un mes en que nos demoramos dos días en pagar los haberes, es decir, un mes, y fue por un error administrativo, y claro, no deberíamos mencionar esto porque claro es nuestra obligación cumplir con esto, sin embargo, probablemente la gente no se da cuenta de que esto del respeto por el derecho de las personas... no sé, creo que es parte de las cosas que nos gustaría que la gente reconozca un poco más, nunca hemos tenido una demanda en el Ministerio de Trabajo, nunca hemos tenido una demanda o alguien que nos haya dicho que una liquidación estuvo mal hecha, o una demanda de este tipo... no, nunca. Las personas que se han retirado en general todo ha sido armonioso, no hemos tenido ningún problema de este tipo. Hemos generado más derechos de los que la legislación da, las personas tienen seguro de vida desde que ingresan a pesar que son cuatro años para que la legislación les reconozca ese derecho, nosotros les damos la estabilidad laboral desde que tienen el primer año de permanencia, cosa que la gente sabe cuando vienen de otra institución, que lo tienen que renovar cada cierto periodo de meses y así toda la vida, etc, etc.

ENTREVISTADORA: ¿Cree que su personal lo reconoce y es consciente de eso?

DIRECTOR: No, no, no es consciente, y justamente para contar como anécdota, a mi secretaria en una llamada por teléfono le decía “¿cuánto quedó pendiente por cobrar?” y me responde “está pendiente por cobrar por pensiones 350 mil soles”. Le dije “¿te das cuenta, que si nosotros nouviésemos un fondo propio, nadie hubiese cobrado su sueldo?”... nosotros simplemente podríamos decir que nadie cobrará sueldo pues los padres simplemente no cumplen ...pero renunciamos a ese derecho porque el derecho del trabajador está por encima, es llevar a la práctica lo que siempre hemos dicho, primero es el ser humano y eso lo hacemos, lo que se vuelve costumbre ... la gente no lo valora. Pero lo mismo está en los estudios que se financian, los préstamos que se otorgan porque igual hay muchas cosas que están en nuestras costumbres, no es que lo saquemos en cara, porque a nadie se lo sacamos en cara, pero si una persona desesperada a tenido que despedir a un ser querido no le ha faltado dinero para atenderlo, ahí estuvo San Charbel en los momentos de angustia, para que la angustia sea menor. También, para conseguir un hijo que no podían traer al mundo, también estuvo San Charbel... entonces son muchos casos, la solidaridad también se practica, no es una palabra escrita, es algo que está ahí, ¿qué otras cosas?... nos gustaría hacer muchas cosas, mi familia sabe de muchos sueños que nos gustaría hacer realidad, pero algún día vamos a sorprender con algunas cosas, faltan algunas cosas. Hicimos algo cuando cumplimos los 10 años, que a la gente le sorprendió y les gustó y esperaron que a los 20 años se repita, pero no, pues no, como lo esperaban, entonces dijimos no pues, ya lo están esperando, pero cuando fueron los 10 años se nos ocurrió que por cada año cada trabajador recibiría un 10% de su sueldo, hubieron quienes recibieron un sueldo de la nada, solo se nos ocurrió regalar y fue una cantidad de dinero importante en ese momento y nosotros éramos frágiles pero al resto le cayó una cantidad.

ENTREVISTADORA: ¿Qué fortalezas en la cultura institucional ha logrado su escuela? ¿Cómo?

DIRECTOR: Yo creo que una fortaleza es que la gente sabe que está en un sitio seguro, que se siente seguro en su centro de trabajo, sabe que este centro de trabajo, no lo va a sorprender, yo creo que eso es una fortaleza.

ENTREVISTADORA: ¿Qué debilidades en la cultura institucional aún tiene por resolver su escuela y cómo piensa hacerlo?

DIRECTOR: Siempre es un riesgo hacer educación en el país, la legislación es siempre complicada, tenemos una legislación difícil; por ejemplo, hace poco se propuso en el congreso eliminar las cuotas de ingreso, mañana puede ser ley, hoy es muy difícil cobrar la pensión...

ENTREVISTADORA: Pero, eso vienen a ser debilidades de la cultura del país... ¿pero algo propio de San Charbel que vea como una debilidad que deba ser superada?

DIRECTOR: Si nosotros hacemos un FODA, nosotros tenemos nuestras fortalezas y la cultura está dentro de ellas, las oportunidades creo que podemos crecer, creo que está en nuestras manos poder crecer, debemos hacer algunas acciones para poder crecer, las amenazas externas siempre están ahí... pero las debilidades son internas, entonces, el reconocerlas ... no sé...hemos tenido algunas situaciones difíciles que se nos han presentado y las hemos afrontado y hemos dado la cara a todas... no sé... ahí está... que alguna se nos presente en algún momento, puede ser

ENTREVISTADORA: Algunos maestros opinan que una de las debilidades de San Charbel es que el equipo directivo del colegio toma decisiones de manera vertical, ¿qué opina al respecto?

DIRECTOR: Mira, lo mencioné antes, aunque lo dije de otra manera, como que se necesita generar algún mecanismo de transición, pero la gente dice a veces muchas cosas, sin embargo somos una institución bastante, bastante democrática, tenemos un consejo que se reúne casi todas las semanas y que se reúnen nueve personas y son muy pocas las cosas en las que podamos decir que puede primar nuestra opinión, casi todas las cosas se deciden por consenso, casi todas, y la gente trae a consejo las cosas de acá, pero se dicen cosas solo porque la gente quiere decir las, pero no es así; tendrían que traer una serie de ejemplos para ver cuáles son los ejemplos que amparan ese dicho, sin embargo una debilidad que existe y no hay forma de evitarla, es un inesperado problema de salud, ¿cómo lo evitamos?, cosas de ese tipo son debilidades, son situaciones que están ahí... pueden haber. Debilidades pueden haber muchas, mañana podríamos tener el cómo afrontar un terremoto, una situación de esas cómo nos deja parados patrimonialmente, son cosas que vengo dándole vueltas, si bien tenemos seguro, nadie sabe cómo quedemos después de una situación de ese tipo, si bien soy propietario de esto, el tema de un terremoto me preocupa mucho, partiendo del principio que no tenga costo de vida, me preocupa más del punto de vista del costo laboral, porque tenemos 50 personas que dependen laboralmente y debemos tener un sitio en donde se pueda trabajar, porque la infraestructura tiene un seguro que la ampara, pero hay cosas que me preocupan, cómo hago con 50 familias que todos los meses necesitan un sueldo porque tienen que dar de comer a su familia y educar a sus hijos, y pagar sus estudios y etc, etc.

ENTREVISTADORA: ¿Qué insatisfacción tiene sobre la cultura institucional de su escuela y qué propone para cambiarla?

DIRECTOR: Lo dije varias veces en público, existe entre nosotros y tal vez exista también en otras instituciones, creo que es un grave defecto del magisterio, los maestros se protegen, lamentablemente para mal, unos a otros, cosa que no se da necesariamente en otras profesiones. Yo no creo que en otras profesiones el error se tape de unos a otros, por lo menos en ingeniería no, nada que ver, se equivocó el ingeniero y lo va a pagar porque lo van a despedir, y al abogado, por supuesto que lo ponen en la calle y al médico ¿qué lo van a tapar si hubo una negligencia?; sin embargo, en el magisterio no son críticos a pesar de que el maestro tiene algo mucho máspreciado que es un

niño, sin embargo somos muchas veces testigos de prácticas docentes de gente negligente y lamentablemente el maestro se calla como diciendo “mañana yo me equivoco, entonces tú te vas a callar, hoy por ti, mañana por mí”, eso creo que es un tema propio de una cultura del magisterio porque lo vemos en el magisterio nacional, donde nadie quiere ser evaluado, es un problema nacional que también lo vemos acá, lo vemos acá, vemos el hecho y tergiversan muchas cosas entre los mismos profesores, cosas que suceden y veo poca crítica, muy permisivos. Pero, no nos olvidemos que los maestros son parte de una sociedad y la sociedad nuestra es una sociedad llena de debilidades, es una sociedad chicha en el fondo, ahí tenemos el parlamento, tenemos los presidentes, ahí tenemos ¿no? Veamos el periódico, veamos el noticiero, veamos todo lo que pasa. Somos parte de una sociedad enferma, los maestros seremos menos enfermos, simplemente tenemos que trabajar en eso, luchar contra eso.

ENTREVISTADORA: ¿Cree que sea posible que en San Charbel se pueda solucionar ese problema de que los profesores se tapen unos a otros, a veces por una amistad mal entendida?

DIRECTOR: Sí, hay que hablar en voz alta, no hay que callarse, hay que denunciarlo, hay que decirlo, y en los extremos, solucionarlo. Habrá situaciones que serán anecdóticas, claro hay que denunciarlo, enojarse y gritar... porque claro, si alguien dejó una bandeja de sándwiches y varios pasaron y se comieron seis panes... hay que decirlo, lógico; pero que de ahí, alguien se haya pirateado un examen, hay un abismo, lógico son abismos... una cosa hay que sancionarla y otra cosa hay que denunciarla, protestar y decirlo. Espero que tengamos la cultura de la denuncia en el sentido de sentirnos bien porque queremos que nuestro grupo, nuestra pequeña sociedad, sea mejor. Es nuestra familia, debemos cuidarla.

ENTREVISTADORA: En el caso específico del colegio, en que son valores institucionales la solidaridad y la honestidad, los maestros deberían ser los primeros en encarnarla, sino difícilmente podrán transmitirla a sus alumnos

DIRECTOR: No es fácil ser honesto, pero lo primero que cada uno debe querer, no es ser honesto para que el otro lo vea, sino para que uno mismo lo sienta, los valores empiezan por uno mismo, yo no soy solidario para que le diga a otro “mira lo que hice”, no, para eso no soy solidario, yo lo hago y se queda en secreto y yo me siento orgulloso de eso. Y si soy honesto, lo hice como un acto de honestidad, pero no tengo que divulgarlo. Lamentablemente es así, la práctica del valor tiene que ver con la soledad de cada uno, ser responsable es un acto solitario, soy responsable en soledad, soy honesto en soledad y soy solidario en soledad. El único testigo es Dios. La práctica de valores nos enriquece.

ENTREVISTADORA: Para ir terminando la entrevista, y dejar un poco de lado las cosas que causan algún grado de insatisfacción, ¿tiene alguna experiencia enriquecedora de cómo han podido transformar la cultura institucional entre los profesores, estudiantes y padres de familia?

DIRECTOR: Yo siempre siento orgullo de la gente de San Charbel, San Charbel no es un nombre, San Charbel es un grupo humano que se va moviendo en el tiempo, no es una marca, es un grupo vivo, y muchas veces este grupo humano dio muestras de estar a la altura de las circunstancias, entonces cuando se ha necesitado... el grupo humano ha respondido, es así, San Charbel es así y eso es lo que a mí me motiva, el sentirme respaldado, yo siento eso y siento que tengo obligación de respaldar al grupo humano, es decir, el maestro sabe o debiera saber que tiene el respaldo de la dirección en el ejercicio de su trabajo, yo respaldo en privado al maestro acá frente a los padres de familia, es mi trabajo, no quiere decir que no nos equivoquemos, por supuesto que sí, pero la equivocación es parte de ese respaldo porque nos equivocamos porque hacemos cosas y lo conversamos y lo respaldamos. Es un respaldo de ida y vuelta, entonces, mi orgullo es la gente, mi orgullo es decir que en 21 años nuestros alumnos no han tenido nunca una pelea callejera y eso no significa de que sean ningunos pavos porque no tienen nada de pavos nuestros alumnos, son chicos, y eso que yo he estado en colegio de varones y todo el mundo sabía que a la salida era la bronca entre dos y bueno... acá hemos tenido chicos buenos que se han peleado pero no hemos tenido vándalos. Tenemos muchos exalumnos que van, vienen, nos visitan y no conocemos exalumnos que digan ni más piso mi colegio, creo que no existe un exalumno que diga “por fin salí de San Charbel y ni más regreso”, eso no existe, creo que todos se han ido con una pena, nostalgia o un querer regresar algún día a esta su casa.

ANEXO Nº 18
MATRIZ DE REDUCCIÓN DE DATOS: GUÍAS DE OBSERVACIÓN

Tipo	Indicador de observación	Respuestas	Registro de observación	Posibles categorías emergentes	Código
Guía de observación a los profesores	1. Los profesores demuestran normas de convivencia.	Siempre	Demostraron conocer y actuar de acuerdo a las normas de convivencia de un espacio común entre los maestro; sin embargo algunos comentaron haber sido víctimas de hurtos en ese lugar.	Normas de convivencia	GOP01
		Siempre			
		Siempre			
	2. En el trabajo que realizan, se aprecian actitudes solidarias (Solidaridad: Valor institucional)	Frecuentemente	Se apreció que comparten trabajos, USBs, alimentos y experiencias (a nivel oral).	Valores	GOP02
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	3. En las diversas actividades que realizan, se aprecian actitudes responsables (Responsabilidad: Valor institucional)	Frecuentemente	Se observó que aprovechan el tiempo responsablemente avanzando las tareas propias de un docente (corregir, programar, preparar material, etc.)	Valores	GOP03
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	4. En las diversas actividades que realizan, se aprecian actitudes de honestidad entre los docentes (Honestidad: Valor institucional)	No se apreció	Se percibió un clima sincero y franco , sin embargo no se apreciaron situaciones que evidencien actitudes “honestas”.	Valores	GOP04
		No se apreció			
		No se apreció			
	5. En las conversaciones y argumentos de los docentes, se aprecia que están interesados en mejorar la formación de sus estudiantes.	Rara vez	Se constató que las conversaciones suelen girar sobre noticias actuales, experiencias y anécdotas familiares y profesionales. Casi no hubo conversaciones que tratan sobre un alumno o aula en particular .	Rol docente	GOP05
		Rara vez			
		Nunca			
	6. Las relaciones interpersonales entre los profesores reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración.	A veces	El trato y relaciones interpersonales entre profesores, reflejan respeto y cordialidad. Se hacen bromas y ríen juntos. Se percibe poca ayuda, puesto que las circunstancias no lo ameritaron, el trabajo en ese momento y espacio es más de tipo personal.	Relaciones interpersonales y modos de socialización	GOP06
		A veces			
		A veces			
	7. Los profesores demuestran en sus actividades socialización e intercambio de experiencias entre todos como grupo.	Siempre	Se establecen adecuados modos de socialización , comparten un café e intercambian experiencias entre todos como grupo, sin excluir a nadie.	Relaciones interpersonales y modos de socialización	GOP07
		Siempre			
		Siempre			
	8. Los profesores manejan un lenguaje y vocabulario técnico acorde a la profesión y a la institución.	A veces	Se notó que algunos profesores no manejan un lenguaje y vocabulario acorde a la profesión y a la institución , utilizando palabras y frases vulgares.	Rol docente	GOP08
		A veces			
		A veces			
	9. En la sala de profesores se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invite a los docentes a asumir una conducta de comprensión y respeto mutuo.	Nunca	No se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental . Por el contrario, hay libros, cuadernos, tazas y diferentes útiles de escritorio fuera de su lugar, haciendo el ambiente poco acogedor.	Clima	GOP09
		Nunca			
		Nunca			
	10. El porte y aspecto de los docentes es adecuado a las exigencias de la institución.	Siempre	El porte y aspecto de los docentes , es adecuado a las exigencias de la institución. La mayor parte de ellos viste uniforme del personal, en especial las mujeres. Se les aprecia aseados y arreglados.	Rol docente	GOP10
		Siempre			
		Siempre			
Guía de observación	1. Los estudiantes demuestran que practican normas de convivencia	Siempre	Los estudiantes mayores demuestran en su comportamiento respetar las normas de convivencia de la institución. Los alumnos menores de Primaria y los de nivel Inicial tienen algunas deficiencias en el cumplimiento de las normas de	Normas de convivencia	GOE01
		A veces			

		A veces	convivencia, apreciándose ciertas situaciones conflictivas que son resueltas con encuentros físicos y verbales.		
	2. En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes solidarias (Solidaridad: Valor institucional)	Frecuentemente	Se apreciaron actitudes solidarias en los tres recreos: comparten sus alimentos, ayudan a levantarse al que se cae, se prestan juegos y consuelan al adolorido.	Valores	GOE02
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	3. En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes responsables (Responsabilidad: Valor institucional)	Frecuentemente	Se observaron actitudes responsables en la mayoría de los estudiantes, tales como: cuidar los jardines y sus plantas, respetar los turnos de juegos, respetar el timbre de finalización del recreo y utilizar los tachos de basura adecuadamente.	Valores	GOE03
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	4. En las diversas actividades que realizan los estudiantes durante el recreo, se aprecian actitudes honestas (Honestidad: Valor institucional)	No se apreció	No se pudo apreciar la honestidad .	Valores	GOE04
		No se apreció			
		No se apreció			
	5. Se aprecia que el personal del colegio se involucra con las actividades de los estudiantes, velando por su seguridad e integridad.	Frecuentemente	El personal vela por la seguridad e integridad de los alumnos , establecen turnos para supervisar los recreos y continuar con su labor formativa. Aseguran la convivencia armoniosa.	Rol docente	GOE05
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	6. Los patios y demás espacios libres reflejan que los estudiantes colaboran en mantenerlo en buen estado de conservación, orden y limpieza.	Frecuentemente	Los estudiantes colaboran en mantener los espacios libres en buen estado de conservación, orden y limpieza.	Valores	GOE06
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	7. Se evidencia que los estudiantes respetan el cumplimiento del horario de inicio y término del recreo.	Frecuentemente	La mayoría de los estudiantes tienen una buena respuesta al momento de los toques del timbre indicando el inicio y la finalización de los recreos.		GOE07
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	8. Las relaciones interpersonales entre los estudiantes reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración.	Siempre	Los estudiantes mayores demuestran mejores relaciones con sus compañeros que los menores de Primaria o los del nivel Inicial, apreciándose algunas situaciones conflictivas que son resueltas con encuentros físicos y verbales.	Relaciones interpersonales y modos de socialización	GOE08
		A veces			
		A veces			
	9. Los estudiantes demuestran socializar opiniones, ideas, juegos y entretenimientos, observándoseles integrados y respeto mutuo.	Siempre	Los estudiantes mayores se integran mejor que los menores, formando grupos de conversaciones y de juegos, en donde respetan las reglas mejor que los menores de Primaria o los de Inicial.	Relaciones interpersonales y modos de socialización	GOE09
		A veces			
		A veces			
	10. Durante el recreo se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invita a los estudiantes a asumir una conducta de comprensión y respeto entre sí.	Siempre	Se apreció que los espacios libres reflejan ser acogedores .	Clima	GOE10
		Siempre			
		Siempre			
Guía de observación a clases a	1. Se aprecia entre los estudiantes que practican normas de convivencia	Siempre	Durante el desarrollo de las clases los estudiantes practicaron las normas de convivencias establecidas para el aula.	Normas de convivencia	GOC01
		Siempre			
		Frecuentemente			
	2. Los profesores conocen las exigencias y normas del colegio facilitándoles la toma de decisiones.	Siempre	En las indicaciones dadas por los docentes se evidenció que dos de ellos conocen las normas del centro educativo.; sin embargo, uno demostró cierta indecisión al respecto.	Normas de convivencia	GOC02
		A veces			

	3. Se aprecian actitudes solidarias entre los estudiantes (Solidaridad: Valor institucional)	No se apreció	No se dieron situaciones para apreciar el valor de la solidaridad.	Valores	GOC03
		No se apreció			
		No se apreció			
	4. Se aprecian actitudes responsables entre los estudiantes (Responsabilidad: Valor institucional)	Frecuentemente	Se apreciaron actitudes de responsabilidad en el desarrollo de las sesiones, tanto por parte de los docentes como por parte de los alumnos (cumplimiento de tareas, material completo, cumplimiento de la sesión de clase que corresponde)	Valores	GOC04
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	5. Se aprecian actitudes de honestas entre los estudiantes (Honestidad: Valor institucional)	Frecuentemente	Se apreciaron actitudes de honestidad en el desarrollo de las sesiones, tanto por parte de los docentes como por parte de los alumnos (comentarios sobre la clase y las emociones que esta produjo)	Valores	GOC05
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	6. El docente demuestra competencia profesional.	Siempre	Dos de los profesoresdemostraron en su práctica pedagógica competencia profesional y conocimiento de la cultura institucional del colegio; sin embargo, uno se mostró indeciso en su trato y en el planteamiento de las actividades, generando cierto desconcierto entre los alumnos.	Rol docente	GOC06
		Siempre			
		A veces			
	7. El docente está comprometido con su labor formativa integral a desarrollar con sus estudiantes.	Siempre	Los docentes están comprometidos con su labor formativa integral. Orientan sobre valores, actitudes positivas, buen trato, modales, habilidades blandas, etc.	Rol docente	GOC07
		Siempre			
		Siempre			
	8. El docente está comprometido con su labor académica para con sus estudiantes.	Siempre	Los docentes están comprometidos con su labor de impartir conocimientos académicos de calidad y alto nivel de exigencia.	Rol docente	GOC08
		Siempre			
		Frecuentemente			
	9. La comunicación entre el docente y sus estudiantes es asertiva, de confianza, respeto, compromiso y tolerancia.	Siempre	La comunicación entre docentes y estudiantes es asertiva, de confianza, respeto, compromiso y tolerancia.	Relaciones interpersonales y modos de socialización	GOC09
		Siempre			
		Siempre			
	10. Las relaciones interpersonales entre los estudiantes reflejan respeto, cordialidad, ayuda y colaboración.	Siempre	Las relaciones interpersonales entre los estudiantes reflejan respeto, cordialidad, colaboración y confianza.	Relaciones interpersonales y modos de socialización	GOC10
		Siempre			
		Siempre			
	11. Los estudiantes demuestran socializar opiniones e ideas, observándose estudiantes integrados que y trabajan cohesionadamente en equipo.	Siempre	Se notó que el manejo de habilidades sociales entre los estudiantes es bueno.	Relaciones interpersonales y modos de socialización	GOC11
		Siempre			
		Siempre			
	12. Durante la clase se refleja un clima psicológico acogedor, primando el trabajo, la armonía, el emprendimiento y el respeto.	Siempre	Se reflejó un clima psicológico acogedor, primando el trabajo, la armonía, el emprendimiento y el respeto.	Clima	GOC12
		Siempre			
		Siempre			
	13. La clase refleja el conocimiento que tiene el docente sobre la misión y visión de la institución.	Frecuentemente	Los docentes tienen claro hacia a dónde apunta la misión y visión del colegio.	Misión y visión	GOC13
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	14. El docente cumple adecuadamente con los procesos propios de una sesión de clase, con los horarios y los demás procesos de manera exigente y flexible.	Frecuentemente	Los docentes cumplen con los procesos propios de una sesión de clase y con los horarios. Las fichas de trabajo presentadas a los alumnos son de buena calidad, tanto en forma como en fondo.	Rol docente	GOC14
		Frecuentemente			
		Frecuentemente			
	15. En el aula se refleja un clima de organización, orden, higiene y armonía ambiental que invite a los estudiantes a asumir una conducta de comprensión y respeto mutuo.	Rara vez	La organización, orden y armonía ambiental no son los más adecuados , el aula estaba desordenada, impidiendo que se sientan acogidos en ella. Algunos de los estudiantes ofrecieron una justificación incorrecta del desorden.	Clima Valores	GOC15
		Rara vez			

ANEXO Nº 19

Resultados de encuestas a estudiantes

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	4	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4
2	4	4	3	4	4	5	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
3	5	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	4	2
4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
7	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	4
8	3	5	5	5	5	5	4	5	3	3	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5
9	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
10	3	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
11	3	3	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5
12	3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4
13	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4
14	5	4	3	4	4	5	3	5	3	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	3
15	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	3	2
16	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
17	5	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	5	3	4
18	4	3	4	3	4	5	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	5
19	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
20	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4
21	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	2	3	3	4	3
22	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4	4
23	4	4	5	4	5	2	5	5	5	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4
24	4	4	2	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5
25	4	3	4	4	5	3	4	5	5	2	3	4	4	3	3	4	1	4	4	2
26	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	5	4	4	5
28	3	3	4	4	3	3	2	5	3	3	4	3	4	3	5	3	3	4	3	3

ANEXO Nº 20 ANALISIS DE DATOS SPSS

Tabla 1

Nivel de consideración si la institución educativa tiene una adecuada cultura institucional.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	6	21,4
FRECUENTEMENTE	14	50,0
SIEMPRE	8	28,6
Total	28	100,0

De la tabla 1, se evidencia que el 78,57% de estudiantes consideran que la institución educativa San Charbel posee una cultura institucional adecuada; mientras que el 21, 43% considera que solo a veces.

Tabla 2

Nivel de consideración si la institución educativa San Charbel es diferente a otras instituciones.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	6	21,4
FRECUENTEMENTE	14	50,0
SIEMPRE	8	28,6
Total	28	100,0

De la tabla 2, se evidencia que el 78,57% de estudiantes consideran que la institución educativa San Charbel es diferente a otras instituciones educativas; mientras que el 21, 43% considera que solo a veces.

Tabla 3

Nivel de cumplimiento del sistema de normas y valores que regulan y mejoran la convivencia entre los miembros de la institución educativa.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	7,1
A VECES	5	17,9
FRECUENTEMENTE	17	60,7
SIEMPRE	4	14,3
Total	28	100,0

De la tabla 3, se evidencia que el 75,0% de estudiantes consideran que se cumple con el sistema de normas y valores que regulan y mejoran la convivencia entre los miembros de la institución educativa; mientras que el 25, 0% considera que el cumplimiento de dichos sistemas solo se da a veces o rara vez.

Tabla 4

Nivel en que el personal de la institución está comprometido con la labor formativa integral de los estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	5	17,9
FRECUENTEMENTE	16	57,1
SIEMPRE	7	25,0
Total	28	100,0

De la tabla 4, se evidencia que el 82,1% de estudiantes consideran que el personal de la institución está comprometido con la labor formativa integral de los alumnos; mientras que el 17,9% considera que solo a veces.

Tabla 5

Nivel en que los profesores conocen las exigencias y normas del colegio, permitiéndoles orientar y exigir a sus estudiantes.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	2	7,1
FRECUENTEMENTE	17	60,7
SIEMPRE	9	32,1
Total	28	100,0

De la tabla 5, se evidencia que el 92,80% de estudiantes consideran que los profesores conocen las exigencias y normas del colegio, permitiéndoles orientar y exigir a sus alumnos; mientras solo el 7,2% considera que solo a veces.

Tabla 6

Nivel en que los estudiantes se sienten identificados con su institución educativa

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	3	10,7
A VECES	5	17,9
FRECUENTEMENTE	8	28,6
SIEMPRE	12	42,9
Total	28	100,0

De la tabla 6, se evidencia que el 71,50% estudiantes se sienten identificados con su institución educativa; mientras que el 18,50% considera que solo a veces o rara vez.

Tabla 7

Nivel de consideración sobre el ejercicio de un liderazgo adecuado por parte del director.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	7,1
A VECES	9	32,1
FRECUENTEMENTE	14	50,0
SIEMPRE	3	10,7
Total	28	100,0

De la tabla 7, se evidencia que el 60,70% de estudiantes consideran que el director ejerce un liderazgo adecuado; mientras que el 39,30% no lo consideran así.

Tabla 8

Nivel de consideración sobre el ejercicio de un liderazgo adecuado por parte de la directora de estudios.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	1	3,6
FRECUENTEMENTE	13	46,4
SIEMPRE	14	50,0
Total	28	100,0

De la tabla 8, se evidencia que el 96,40% de estudiantes consideran que la directora de estudios ejerce un liderazgo adecuado; mientras que el 3,60% no lo consideran así.

Tabla 9

Nivel de consideración sobre el ejercicio de un liderazgo adecuado por parte del jefe de disciplina.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	1	3,6
A VECES	7	25,0
FRECUENTEMENTE	12	42,9
SIEMPRE	8	28,6
Total	28	100,0

De la tabla 9, se evidencia que el 71,50% de estudiantes consideran que el jefe de disciplina ejerce un liderazgo adecuado; mientras que el 28,50% no lo consideran así.

Tabla 10

Nivel de consideración sobre el ejercicio de un liderazgo adecuado por parte de los coordinadores.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	7,1
A VECES	7	25,0
FRECUENTEMENTE	14	50,0
SIEMPRE	5	17,9
Total	28	100,0

De la tabla 10, se evidencia que el 67,90% de estudiantes consideran que los coordinadores ejercen un liderazgo adecuado; mientras que el 32,10% no lo consideran así.

Tabla 11

Nivel de consideración sobre si los profesores mantienen una comunicación asertiva con los alumnos.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	4	14,3
FRECUENTEMENTE	21	75,0
SIEMPRE	3	10,7
Total	28	100,0

De la tabla 11, se evidencia que el 85,70% de estudiantes consideran que los profesores mantienen una comunicación asertiva con los alumnos; mientras que el 14,30% no lo consideran así.

Tabla 12

Nivel de consideración sobre si en la institución educativa los horarios, las clases y demás procesos se realizan correctamente.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	10	35,7
FRECUENTEMENTE	12	42,9
SIEMPRE	6	21,4
Total	28	100,0

De la tabla 12, se evidencia que el 64,30% de estudiantes consideran que en la institución educativa los horarios, las clases y demás procesos se realizan correctamente; mientras que el 35,70% manifiestan que a veces.

Tabla 13

Nivel de percepción sobre la existencia de relaciones cordiales entre los profesores.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	1	3,6
A VECES	8	28,6
FRECUENTEMENTE	13	46,4
SIEMPRE	6	21,4
Total	28	100,0

De la tabla 13, se evidencia que el 67,80% de estudiantes perciben que las relaciones entre los profesores son cordiales; mientras que el 32,20% opinan que solo a veces es así.

Tabla 14

Nivel de consideración acerca de si el Reglamento Interno de la institución educativa se hace efectivo, las reglas son claras, y si existe un sistema de recompensas y sanciones coherente.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	8	28,6
FRECUENTEMENTE	17	60,7
SIEMPRE	3	10,7
Total	28	100,0

De la tabla 14, se evidencia que el 71,40% de estudiantes consideran que el reglamento interno de la institución educativa se hace efectivo, las reglas son claras y existe un sistema de recompensas y sanciones coherente; mientras que el 28,60% opinan que a veces.

Tabla 15

Nivel de consideración acerca de que si las relaciones entre el personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia evidencian cordialidad, respeto y comportamiento ético.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	7,1
A VECES	5	17,9
FRECUENTEMENTE	15	53,6
SIEMPRE	6	21,4
Total	28	100,0

De la tabla 15, se evidencia que el 75,00% de estudiantes consideran que las relaciones entre el personal docente, administrativo, estudiantes y padres de familia evidencian cordialidad, respeto y comportamiento ético; mientras que el 25,00% opinan que a veces o rara vez.

Tabla 16

Nivel de consideración acerca de si las relaciones interpersonales entre los estudiantes son de respeto, cordialidad, ayuda y colaboración.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	2	7,1
A VECES	7	25,0
FRECUENTEMENTE	17	60,7
SIEMPRE	2	7,1
Total	28	100,0

De la tabla 16, se evidencia que el 67,80% de estudiantes consideran que las relaciones interpersonales entre los estudiantes son de respeto, cordialidad, ayuda y colaboración; mientras que el 32,20% no lo consideran así

Tabla 17

Nivel de consideración acerca de que si la institución educativa divulga y promueve su historia, personas importantes y acontecimientos vividos por la institución, símbolos o signos que lo identifican.

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	1	3,6
RARA VEZ	1	3,6
A VECES	9	32,1
FRECUENTEMENTE	8	28,6
SIEMPRE	9	32,1
Total	28	100,0

De la tabla 17, se evidencia que el 60,70% de estudiantes consideran que la institución educativa divulga y promueve su historia, personas importantes y acontecimientos vividos por la institución, símbolos o signos que lo identifican; mientras que el 32,10% consideran que a veces y un 7,20% opinan que nunca.

Tabla 18

Nivel de consideración acerca de si los estudiantes socializan, intercambian ideas y se cohesionan cuando trabajan en equipo; con la finalidad de lograr un mejor rendimiento y estrechar las relaciones interpersonales.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	4	14,3
FRECUENTEMENTE	17	60,7
SIEMPRE	7	25,0
Total	28	100,0

De la tabla 18, se evidencia que el 85,70% de estudiantes consideran que los alumnos socializan, intercambian ideas y se cohesionan cuando trabajan en equipo, con la finalidad de lograr un mejor rendimiento y estrechar las relaciones interpersonales; mientras que el 14,30% opinan que a veces.

Tabla 19

Nivel de consideración acerca de que si en la institución educativa se promueve la disciplina, la cooperación, el respeto mutuo, la participación y la consideración entre los miembros.

	Frecuencia	Porcentaje
A VECES	7	25,0
FRECUENTEMENTE	16	57,1
SIEMPRE	5	17,9
Total	28	100,0

De la tabla 19, se evidencia que el 75,00% de estudiantes consideran que en la institución educativa se promueve la disciplina, la cooperación, el respeto mutuo, la participación y la consideración entre los miembros; mientras que el 25,00% opina que a veces.

Tabla 20

Nivel de consideración acerca de que si en la institución educativa se refleja un clima acogedor de orden, limpieza y armonía y comunicación asertiva.

	Frecuencia	Porcentaje
RARA VEZ	3	10,7
A VECES	5	17,9
FRECUENTEMENTE	13	46,4
SIEMPRE	7	25,0
Total	28	100,0

De la tabla 20, se evidencia que el 71,40% de estudiantes consideran que en la institución educativa se refleja un clima acogedor de orden, limpieza y armonía y comunicación asertiva; mientras que el 28,60% no lo consideran así.

Anexo 21

Validación de la Propuesta Metodológica: Experto 1

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

1.1. Apellidos y nombres de especialista:

1.1.1. Apellido: Salinas 1.1.2. Nombre: Ursula

1.2. Grado de estudios alcanzado

1.2.1. Grado: Maestría en Ciencias de la Educación

1.3. Resultado científico en valoración: Estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en docentes de un colegio privado de San Miguel

1.4. Autor del resultado científico: Bachiller Ursula Salinas Morales

II. Aspectos a observar

VALIDACIÓN INTERNA

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					X	✓		
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros.					✓	✓		
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes.					✓	✓		
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales.					✓	✓		
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					✓	✓		
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					✓	✓		
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo					✓	✓		
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					✓	✓		
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar					✓	✓		
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					✓	✓		

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		Sugerencias
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.					✓	✓		
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					✓	✓		
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.				✓		✓		
Organización	Existe una organización lógica.				✓		✓		
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓	✓		
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías y subcategorías.					✓	✓		
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la Psicología.					✓	✓		
Coherencia	Entre las categorías, subcategorías e indicadores.					✓	✓		
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓	✓		
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					✓	✓		

I. Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

II. Opinión de aplicabilidad:

III. Resultados

Promedio de valoración interna: ____ (50%) + puntaje de valoración externa: ____ (50%)

RESULTADO DE VALORACIÓN: ____

Tabla de Valoración	
Deficiente	0 - 25
Baja	25 - 50
Regular	51 - 70
Buena	71 - 85
Muy Buena	86- 100

1. Deficiente ()
2. Baja ()
3. Regular ()
4. Buena ()
5. Muy buena (X)

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Baja () c) Regular () d) Buena () e) Muy Buena (X)

Nombres y Apellidos	Fernando Goni Cruz	DNI N°	09446911
Dirección domiciliaria	Jr. Carlos 509 Lima	Teléfono - celular	985412510
Título profesional / Especialidad	Docente de Física-Matemática		
Grado Académico	Dr. en Ciencias de la Educación		
Mención

Firma
Lugar y fecha: La Molina, 26 de marzo de 2018

Anexo 22

Validación de la Propuesta Metodológica: Experto 2

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

- 1.1. Apellidos y nombres de especialista: Flora Salinas Morales
- 1.2. Grado de estudios alcanzado: Magister
- 1.3. Resultado científico en valoración: Estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en docentes de un colegio privado de San Miguel
- 1.4. Autor del resultado científico: Bachiller Ursula Salinas Morales

II. Aspectos a observar

VALIDACIÓN INTERNA

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					✓			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros.					✓			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes.					✓			
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales.					✓			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					✓			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					✓			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. detallado, preciso y efectivo					✓			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					✓			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar					✓			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					✓			

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		Sugerencias
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.					✓			
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					✓			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.					✓			
Organización	Existe una organización lógica.					✓			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓			
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías y subcategorías.					✓			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la Psicología.					✓			
Coherencia	Entre las categorías, subcategorías e indicadores.					✓			
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					✓			

I. Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

II. Opinión de aplicabilidad:

III. Resultados

Promedio de valoración interna: ____ (50%) + puntaje de valoración externa: ____ (50%)

RESULTADO DE VALORACIÓN: ____

Tabla de Valoración	
Deficiente	0 - 25
Baja	25 - 50
Regular	51 - 70
Buena	71 - 85
Muy Buena	86 - 100

1. Deficiente ()
2. Baja ()
3. Regular ()
4. Buena ()
5. Muy buena (X)

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Baja () c) Regular () d) Buena () e) Muy Buena (X)

Nombres y Apellidos	BENÍO FLORES VARGAS	DNI N°	06055101
Dirección domiciliaria	Los Capullos 154 (20) Sábana	Teléfono - celular	994461104
Título profesional / Especialidad	Soalisto		
Grado Académico	Mg. Sc.		
Mención	Bachiller en Ciencias Exactas (Física)

Firma
Lugar y fecha: L. M. 25/04/19

Anexo 23

Validación de la Propuesta Metodológica: Experto 3

FICHA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

- 1.1. Apellidos y nombres de especialista: Munoz Lopez, Sandra
- 1.2. Grado de estudios alcanzado: Maestría
- 1.3. Resultado científico en valoración: Estrategia metodológica para desarrollar la cultura institucional en docentes de un colegio privado de San Miguel
- 1.4. Autor del resultado científico: Bachiller Ursula Salinas Morales

II. Aspectos a observar

VALIDACIÓN INTERNA

Indicadores	Escala de valoración					Aspectos		
	1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta.					✓			
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros.					✓			
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos semejantes.				✓				
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales.					✓			
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado.					✓			
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta.					✓			
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos. detallado, preciso y efectivo					✓			
La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.					✓			
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar					✓			
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.					✓			

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (FORMA)

Indicadores		Escala de valoración					Aspectos		Sugerencias
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	
Claridad	Es formulado con lenguaje apropiado.					✓			
Objetividad	Está expresado en conductas observables.					✓			
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica.				✓				
Organización	Existe una organización lógica.					✓			
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad.					✓			
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de las categorías y subcategorías.					✓			
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la Psicología.					✓			
Coherencia	Entre las categorías, subcategorías e indicadores.					✓			
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					✓			
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación.					✓			

I. Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico:

II. Opinión de aplicabilidad:

III. Resultados

Promedio de valoración interna: _____ (50%) + puntaje de valoración externa: _____ (50%)

RESULTADO DE VALORACIÓN: _____

Tabla de Valoración	
Deficiente	0 - 25
Baja	25 - 50
Regular	51 - 70
Buena	71 - 85
Muy Buena	86 - 100

1. Deficiente ()
2. Baja ()
3. Regular ()
4. Buena ()
5. Muy buena (✓)

Opinión de aplicabilidad:

a) Deficiente () b) Baja () c) Regular () d) Buena () e) Muy Buena ()

Nombres y Apellidos	Shirley Munoz	DNI N°	10727862
Dirección domiciliaria	Mariano Angulo 2814	Teléfono - celular	942755208
Título profesional / Especialidad	Magister en Fonocardiología.		
Grado Académico	Magister		
Mención

Firma
Lugar y fecha: San Miguel