



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

**Maestría en Educación con mención en Docencia en
Educación Superior**

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA DESARROLLAR EL JUICIO MORAL EN LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE HUANCAYO

**Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con Mención
en Docencia en Educación Superior**

ROBERTO GERARDO CORIÑAUPA CUBA

Asesor:

Mg. Hernán Gerardo Flores Valdiviezo

(0000-0002-0542-7690)

Lima – Perú

2022

Dedicatoria

Este estudio está dedicado a Dios, a Nely por su apoyo constante, a mis hijos Julio, Alejandra y Claudia que son mi razón de ser.

Resumen

Esta investigación tiene por objetivo proponer un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo. El estudio se desarrolla en el marco del enfoque cualitativo, del paradigma socio crítico interpretativo, es de tipo aplicado educacional, adoptando un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra ha sido seleccionada por muestreo no probabilístico por conveniencia, está conformada por catorce directivos y cinco docentes; para el recojo de datos se ha utilizado el Cuestionario de Reflexión Socio Moral, una Escala Gráfica para evaluar la gestión de recursos humanos de los directivos y una Entrevista Semiestructurada dirigida a docentes. El estudio se sustenta en la teoría del desarrollo del juicio moral de Kohlberg y la teoría de la gestión de recursos humanos de Chiavenato, entre otras. La investigación permitió determinar el mediano desarrollo del juicio moral y una deficiente gestión de recursos humanos, así como la carencia de habilidades sociales, comunicación inadecuada y la falta de estrategias de resolución de conflictos. En conclusión, el estudio aporta a la gestión directriz proponiendo el modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo

Palabras clave: Desarrollo del Juicio Moral, Gestión de Recursos Humanos.

Abstract

The objective of this research is to propose a human resource management model to develop moral judgment in the directors of Regular Basic Education of the state educational institutions of Huancayo. The study is developed within the framework of the qualitative approach, of the socio-critical interpretive paradigm, it is of an applied educational type, adopting a non-experimental and cross-sectional design. The sample has been selected by non-probabilistic sampling for convenience, it is made up of fourteen managers and five teachers; For the collection of data, the Socio-Moral Reflection Questionnaire, a Graphic Scale to evaluate the management of human resources of managers and a Semi-structured Interview aimed at teachers have been used. The study is based on Kohlberg's theory of moral judgment development and Chiavenato's theory of human resource management, among others. The investigation made it possible to determine the medium development of moral judgment and poor human resource management, as well as the lack of social skills, inadequate communication and the lack of conflict resolution strategies. In conclusion, the study contributes to the management guideline by proposing the human resource management model to develop moral judgment in the directors of Regular Basic Education of the state educational institutions of Huancayo.

Keywords: Development of Moral Judgment, Human Resources Management.

Tabla de contenidos

Dedicatoria.....	1
Resumen.....	2
Abstract.....	3
Tabla de contenidos	4
Lista de Cuadros / Tablas.....	6
Lista de figuras.....	7
Diseño teórico metodológico	8
Introducción	8
Planteamiento del problema.....	8
Descripción del problema	8
Formulación del problema.	9
Preguntas científicas.	9
Objetivos de la investigación	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos o tareas de la investigación	10
Categorías apriorísticas de la investigación	11
Autor de base	11
Justificación de la investigación	13
Justificación Teórica.	13
Justificación Metodológica.	14
Justificación Práctica.	14
Enfoque, tipo y diseño de investigación	14
Tipo y diseño de investigación.	15
Métodos teóricos, empíricos y estadísticos de la investigación.....	16
Población.....	17
Muestra y Muestreo no probabilístico.	17
Unidad de análisis	17
Técnicas e Instrumentos empleados.....	18
Técnicas.	18
Instrumentos.....	18
Estructura general del informe.....	20

Capítulo I	21
Marco teórico, conceptual y referencial.....	21
Antecedentes internacionales.....	21
Antecedentes nacionales.....	23
Bases teóricas.....	26
Capítulo II.....	40
Diagnóstico o trabajo de campo.....	40
Descripción del contexto en el que se realizó el diagnóstico.....	40
Procedimientos de recolección de datos	40
Análisis, interpretación y discusión de los resultados por técnicas e instrumentos.....	40
Análisis, interpretación, triangulación y discusión de los resultados	44
Conclusiones aproximativas de los análisis y resultados de la propuesta	51
Capítulo III.....	53
Modelación, validación y aplicación de la propuesta	53
Propósito y justificación de la investigación.	53
Fundamentación teórica científica.	53
Fundamento filosófico	53
Fundamento psicológico	54
Fundamento pedagógico	55
Fundamento socioeducativo.....	56
Fundamento curricular.....	56
El diseño de la propuesta.	57
Implementación de la propuesta	59
Validación de la propuesta.....	72
Aspectos finales	75
Conclusiones.....	75
Recomendaciones	77
Referencias.....	78
Anexos	84

Lista de Cuadros / Tablas

Tabla 1 Punto de saturación	18
Tabla 2 Validación de instrumentos por juicio de expertos	19
Tabla 3 Coincidencias en la teoría de los estadios de Piaget y Kohlberg	31
Tabla 4 Etapas del Desarrollo Moral Según Kohlberg	32
Tabla 5 Pasos para implementar el ABP Moust, Bouhuijs y Schmidt (2000)	63
Tabla 6. Escalas de valoración.	73
Tabla 7 Validez interna por juicio de expertos.	73
Tabla 8 Validación externa por juicio de expertos.	74
Tabla 9 Resultados de la validación global de los expertos	74

Lista de figuras

Figura 1 Modelos de gestión de recursos humanos	35
Figura 2 Categorías emergentes generales.....	45
Figura 3 Categorías relacionadas al juicio moral.....	46
Figura 4 Gestión de recursos humanos	47
Figura 5 Categorías emergentes e incidentes en el problema investigado.....	50
Figura 6 Diseño gráfico funcional de la propuesta.	58
Figura 7 Sesión de sensibilización.....	60
Figura 8 Matriz de: Planificación y ejecución	61
Figura 9 Sesión – taller de aprendizaje del componente Juicio moral.....	65
Figura 10 Sesión de aprendizaje del componente: de Gestión de recursos humanos	67
Figura 11 Sesión de aprendizaje del componente: Comunicación	69
Figura 12 Sesión de aprendizaje del componente: Gestión del conflicto.	71
Figura 13 Niveles de evaluación en la institución educativa.	72

Diseño teórico metodológico

Introducción

Planteamiento del problema

Descripción del problema

Con frecuencia nos preguntamos ¿Cuál será el destino del Perú?, ¿Cómo incide la corrupción en la educación?, ¿Qué será de la educación de las futuras generaciones?; al responder vemos que nuestra moral no está bien e indagamos diferentes ciencias como la filosofía, la ética, la sociología, la educación, la psicología y las ciencias políticas, entre otras, Grimaldo (1999).

En la gestión directiva existen un sin fin de problemas, que surgen de las interrelaciones con los estudiantes, docentes, administrativos, padres de familia y público en general, situaciones que al no ser resueltas generan conflictos. Frisancho (2001) afirma que la interrelación diaria propicia el desarrollo humano y se perpetúa a través del proceso de educación. El proceso educativo ha sido reconocido por teóricos cognitivos como Vygotsky, Piaget, etc. Como un medio de desarrollo y mejora cultural a través de la historia, propiciando funciones mentales cognitivas, afectivas, procedimentales y no limitándola a conceptos, técnica y metodología.

Nuestro país atraviesa por este fenómeno social, como expresa el INEI en el documento “Perú: percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza en las instituciones, semestre: octubre 2019 - marzo 2020”, en el sentido de que el nivel prioritario lo ocupa la corrupción con un 64,5% (Oct18-Mar19) y 60,6% (Oct19-Mar20); habiendo una variación de -3,9 de puntos porcentuales; no hay un acrecentamiento, pero es el más impactante. Los factores que contribuyen a las desviaciones éticas son: económicos, formación profesional, familiar, falta de valores, desarrollo del juicio moral, etc.

En las instituciones educativas se generan conflictos, referentes a: relaciones intrapersonales, autorrealización, motivación, habilidades sociales y de relaciones interpersonales. En este sentido el Código de Ética: Ley No. 28815 (2002), define que es servidor del Minedu: Todo funcionario o servidor, sea cual fuere su nivel jerárquico, nombrado, contratado, designado, de confianza o electo, sin considerar el régimen laboral o de contratación al sujeto, que desempeñe funciones en nombre del Minedu; y que: Acto de corrupción: Es la conducta que evidencia el abuso de poder público por un servidor del Minedu, para obtener para sí o para terceros un beneficio indebido.

Así mismo, el Reglamento de la Ley N° 29944 de Reforma Magisterial (2013), sostiene que una infracción es la infracción de principios, obligaciones y restricciones dados en los artículos 6, 7 y 8 del Código de Ética, y propicia la sanción administrativa respectiva.

Kohlberg (1992), afirmó que las estructuras de razonamiento moral son aplicables a diferentes contextos, culturas, estratos sociales y sexo; basado en un razonamiento a través de dilemas morales y contribuyó a la psicología moral al clasificar el pensamiento en estadios planteados por Piaget y conocer el desarrollo del juicio moral en las personas que permite reflexionar los valores, jerarquizarlos y sistematizarlos.

Formulación del problema.

¿Cómo mejorar el desarrollo del juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?

Preguntas científicas.

¿Cuál es la situación actual del desarrollo del juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?

¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?

¿Qué criterios teóricos, prácticos y metodológicos sirven de base a un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?

¿Cómo validar por criterio de experto la efectividad de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.

Objetivos específicos o tareas de la investigación

Determinar la situación actual del desarrollo del juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.

Sistematizar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.

Establecer los criterios teóricos, prácticos y metodológicos que sirven de base a un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.

Validar por criterio de experto la efectividad de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.

Categorías apriorísticas de la investigación

Autor de base

Este estudio tiene como referente a Kohlberg, mediante su teoría que describe y explica coherentemente las etapas del desarrollo moral a través del razonamiento moral.

Juicio moral.

Al respecto Kohlberg explica que:

El juicio moral es un tipo de razonamiento, proceso de reflexión realizado para dar respuesta, dar equilibrio a una situación que ha despertado un conflicto de valores, permitiendo la reflexión sobre los mismos y su ordenación en un sistema jerárquico y es por ello que está el desarrollo moral estrechamente vinculado al desarrollo cognitivo. (1992, p. 78).

Sub categorías del juicio moral

Una forma de entender los tres niveles es considerarlos como tres diferentes tipos de relaciones entre el yo, las normas y expectativas- de la sociedad.

Nivel I: Pre convencional.

Referente a este nivel Kohlberg afirma que en “El Nivel I es una persona pre convencional; para quien las normas y expectativas sociales son algo externo a sí mismo” (1992, p. 187). Es decir, los valores en la moral pre convencional residen más en los acontecimientos externos que en las personas y las convenciones.

Nivel II: Convencional

Respecto a este nivel Kohlberg sostiene que en “El Nivel II es una persona convencional; en la que el yo se identifica con las reglas y expectativas de otros, especialmente de las autoridades” (1992, p. 188). Los valores de la moral convencional se centran en el cumplimiento de las convenciones sociales y las expectativas de los otros.

Nivel III: Post convencional

De la misma manera, Kohlberg sostiene que en “El Nivel III, es una persona pos convencional que ha diferenciado su yo de las normas y expectativas de otros y define sus valores según unos principios auto escogidos” (1992, p. 188). Los valores en esta etapa se derivan de principios que tienen una aplicación universal.

Gestión de recursos humanos

Chiavenato detalla que:

La gestión de recursos humanos es un sistema de acciones de conducción, organización, coordinación, motivación, liderazgo y el establecimiento de las relaciones interpersonales del personal directriz y trabajadores para crear un clima organizacional favorable para el trabajo corporativo en la organización. (2009, p. 100).

Sub categorías de gestión de recursos humanos

Relaciones intrapersonales

Gardner, sostiene que:

La inteligencia intrapersonal por su parte, constituye una habilidad correlativa —vuelta hacia el interior— que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz. (2001, p. 49).

Autorrealización.

Según Maslow:

La autorrealización es el logro máximo de las satisfacciones de las necesidades humanas. Es el desarrollo del potencial humano, aceptación de sí mismo, de fortalecer la espiritualidad, los conocimientos, las buenas relaciones interpersonales y vivir bajo el concepto de la felicidad. (2017, p. 11)

Motivación

En la postura de Chiavenato:

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (2009, p. 236).

Habilidades Sociales

Al respecto Roca afirma que:

Podemos definir las habilidades sociales como un conjunto de hábitos —en nuestras conductas pero también en nuestros pensamientos y emociones— que nos permiten comunicarnos con los demás en forma eficaz, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que las otras personas no nos impidan lograr nuestros objetivos. (2005, p. 6).

Justificación de la investigación

Justificación Teórica.

Este estudio se fundamenta en la teoría del desarrollo del juicio moral que sustentan diferentes estudiosos, la finalidad es investigar en torno al desarrollo del juicio moral de los directivos de diferentes niveles educativos, también, analizar las referencias bibliográficas, teóricas y conceptuales de la gestión de recursos humanos, el propósito es conocer su implementación en las organizaciones; siendo el objetivo central el desarrollar el juicio moral y mejorar de la gestión de recursos humanos.

El desarrollo del juicio moral está relacionado a dilemas morales, los cuales y a través de su comprensión fortalecen el desarrollo del juicio moral; en cuanto se refiere a la a la gestión de recursos humanos, se orienta a contribuir a través de diferentes estrategias a la gestión de personal en diferentes organizaciones educativas.

Justificación Metodológica.

El método científico a través del enfoque cualitativo nos permite utilizar como herramienta las categorías en sus formas inductivas y deductivas que orientan las diferentes acepciones y someterlos a un juicio interpretativo y valorativo, describiéndolos exhaustivamente.

Las diferentes acciones de los directivos y docentes han permitido las identificaciones de temas y aspectos relacionados a categorías conceptuales de juicio moral y gestión de recursos humanos; cuestiones que permitirán identificar significaciones para interpretarlas en un período determinado.

Justificación Práctica.

Esta investigación presenta como aporte práctico los aspectos inherentes a la gestión directiva en relación a la gestión del recurso humano a través de una propuesta de modelación; aspecto que contribuirá a desarrollar el juicio moral y las relaciones humanas de los directivos de las instituciones educativas estatales de Educación Básica Regular de Huancayo.

La implementación de la propuesta, mostrará mejores niveles de gestión directiva.

Enfoque, tipo y diseño de investigación

Paradigma.

En la postura de Kuhn (1984), paradigma es una vertiente de teorías y conceptos que comparte un grupo con características científicas, cuyo propósito principal es producir conocimientos científicos en un contexto y en un determinado momento.

Esta investigación se basa en el paradigma socio-crítico interpretativo, fundamentado en la teoría crítica como ciencia social, cuya finalidad es propiciar cambios y/o transformaciones sociales con la participación de los sujetos de estudio. Al respecto Alvarado y García (2008), afirman que el paradigma socio-crítico, enfatiza en la autorreflexión además, asume la postura de que el conocimiento se elabora por el interés y la necesidad de los grupos; orientándose a una autonomía del pensamiento racional y liberadora del ser humano. En suma es una ciencia social que muestra su complementariedad empírica e interpretativa. También considera al paradigma sociocrítico no solo como una acción hermenéutica del hombre, de describir, explicar, predecir, interpretar y comprender; sino de lograr transformaciones sociales.

Popkewitz, 1988, citado por Alvarado y García (2008), enuncian principios del paradigma sociocrítico: En primer lugar, se necesita conocer y comprender la realidad como una práctica cotidiana. En un segundo término, afianzar la complementariedad de la teoría y la práctica; es decir, entre conocimiento - acción y actitudes. Un tercer aspecto, es que mediante este paradigma y el logro de conocimientos se busca la liberación del ser humano. La parte epistemológica notoria, es que involucra a los participantes y el investigador en la autorreflexión y consenso de las decisiones, situación que corresponde a un cuarto aspecto.

Tipo y diseño de investigación.

Esta investigación referida al juicio moral y la gestión de recursos humanos, se ubica en el marco de una investigación aplicada educacional, buscando la aplicación de conocimientos en la resolución de problemas de índole moral y de relaciones humanas. Asimismo, la investigación tiene un diseño no experimental y de corte transversal, relacionado al modelo cualitativo; en el estudio se adopta la posición de observar los fenómenos tal y conforme ocurren en su contexto natural, con el propósito de analizarlos; asimismo, los sujetos pertenecen a un grupo con características específicas. La recolección de

datos de la investigación ha sido en un determinado momento, situación que muestra su transversalidad.

Métodos teóricos, empíricos y estadísticos de la investigación.

Señalamos que el punto de partida es el método de observación científica, que enfatiza en el proceso de detallar un fenómeno del contexto con la finalidad de analizarla y recolectar la mayor cantidad de información objetiva posible. Por ende, el método científico debe garantizar la objetividad y validez de los estudios científicos.

Métodos Teóricos.

La naturaleza de la investigación, nos direcciona al uso de métodos científicos y empíricos, orientados al cumplimiento de nuestro objetivo central. Uno de los métodos que orienta nuestro estudio es el método empírico, que se basa en la observación a un grupo de directores y docentes varones y mujeres, a través de dos cuestionarios y una entrevista, con la finalidad de captar sus relaciones y cualidades.

Así mismo, los datos obtenidos serán analizados por partes y relacionar los hallazgos entre sí, buscando la coherencia y relación con el problema como un todo. Intrínsecamente, se observa el uso del método analítico – sintético, que están unidos funcionalmente. En consecuencia los resultados obtenidos a través de instrumentos y el análisis respectivo, posibilitará el hallazgo de diferentes relaciones, entre las categorías del estudio (Rodríguez y Pérez, 2017, citados por Montoya, 2019).

También, al aplicar la entrevista semiestructurada se ha obtenido información, que al ser analizados y descritos facilitan la emisión de significados particulares que conllevan a conclusiones generales, aspecto que denota la aplicación método inductivo-deductivo; en esa misma línea se entrevista a otro informante; contrastando los datos y buscando la comprensión del objeto de investigación, continuando informante por informante para hallar una acepción general.

En la misma postura, esta investigación estudia los antecedentes, evolución y trayectoria de los fenómenos del juicio moral y las relaciones humanas en una línea de historia. Por otro lado, el método lógico investiga los fundamentos y leyes generales del funcionamiento y desarrollo de los fenómenos, enfatizando en aspectos referidos a nuestro estudio a través del tiempo, aquí radica la influencia del método histórico – lógico (Cerezal y Fiallo, 2003, citados por Montoya, 2019).

Así mismo, en el estudio se ha utilizado el método estadístico, para el procesamiento de la información recopilada y analizar los resultados porcentuales encontrados a través de los cuestionarios de reflexión socio moral y de gestión de recursos humanos.

El método de modelación, nos permite la representación del modelo de gestión de recursos humanos para contribuir al desarrollo del juicio moral en los directores, se reproduce en teoría y práctica el objeto de estudio, constituyéndose en un intermediario con las mismas características del objeto de estudio, cumpliendo funciones que permiten el descubrimiento de relaciones y cualidades con la finalidad de obtener nuevos conocimientos. En suma es una abstracción de la realidad (Valle, citado por Rodríguez y Pérez, 2017).

Población.

La población del estudio lo constituyen los directores y directoras de Educación Básica Regular de las Instituciones Educativas Estatales de Huancayo, Región Junín.

Muestra y Muestreo no probabilístico.

La muestra está constituida por 14 directoras, directores y 05 docentes seleccionados por conveniencia de las instituciones educativas urbanas de Educación Básica Regular de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la provincia de Huancayo de los distritos: El Tambo, Huancayo y Chilca.

Unidad de análisis

Las unidades de análisis deben cumplir con los siguientes requisitos:

Ser directoras, directores y docentes de instituciones educativas estatales urbanas de Educación Básica Regular de la ciudad de Huancayo.

Pertenecer a los niveles de inicial, primaria o secundaria.

La muestra se ha determinado con la metodología de punto de saturación, que permite definir el tamaño de la muestra cualitativa. Consiste en la identificación sucesiva de casos que van coberturando las relaciones del objeto social, y que al llegar a una determinada cantidad los casos nuevos se repiten y saturan el contenido del conocimiento anterior, no corrigen ni mejoran el conocimiento de la realidad estudiada, sólo repiten el contenido de la pauta social definida. En nuestro estudio se opta por 16 a 25 casos (Bertaux, 1993, citado por Mejía, 1996). Dependiendo de la investigación, en nuestro país, el número de casos que permite alcanzar el punto de saturación es de 20, como lo señala (Grandon, 1989, citado por Mejía, 1996).

Tabla 1

Punto de saturación

1 a 10 casos	Expresan gran variedad de aspectos del objeto de estudio.
11 a 15 casos	Se inicia con la comprensión de los patrones estructurales que definen el objeto de estudio. Inicio del proceso de saturación.
16 a 25 casos	Se tiene una representación clara de las pautas y de sus cambios recientes. Se corroboran los patrones establecidos, se añaden algunas variaciones.
26 a 30 casos	Hay redundancia en el conocimiento de los patrones de los procesos sociales. Se logra el proceso de saturación.

Adaptado de *Técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales* por Mejía, J, 1996. p. 172. Revista de Sociología. N° 9, UNMSM, Lima.

Técnicas e Instrumentos empleados

Técnicas.

En el desarrollo del estudio se utilizarán las siguientes técnicas:

Encuesta: Categorizada - Cuestionarios (02)

Entrevista: Semi estructurada – Guía de entrevista (01)

Instrumentos.

Para la obtención de datos se han utilizado dos instrumentos, basados en dos cuestionarios y una entrevista. Uno de ellos es una Prueba Gráfica de Tipo Diferencial

Semántico, que tiene 10 ítems con cinco alternativas puntuadas de 0 a 4, con un puntaje máximo de 40. La puntuación de la prueba clasifica a los sujetos en niveles de gestión de bueno, regular, malo y muy malo; de acuerdo al sexo y porcentajes, y en relación al sexo y los indicadores: conciencia de sí mismo, autorrealización, motivación y habilidades sociales. La forma de administrar puede ser individual y colectiva; dura aproximadamente 40 minutos.

El otro instrumento utilizado es el cuestionario de Reflexión Socio Moral, cuyo original es el Sociomoral Reflection Objective Measure o SROM, creada por Gibbs & Widaman en 1984. Este cuestionario consta de 16 ítems: el primer dilema con diez arreglos de preguntas o afirmaciones y el segundo dilema con seis arreglos. Los 16 ítems tienen indicadores, como: Afiliación por la amistad, la indulgencia del juez con personas que violan la ley, entre otros. Las equivalencias en la escala de los niveles de Juicio Moral, ubican al sujeto en el nivel de “madurez o desarrollo”. En este estudio la prueba se administró de forma individual con un promedio de tiempo de 90 minutos aproximadamente.

La entrevista semi estructurada es otro instrumento utilizado, que consta de 10 ítems, dirigido a docentes de diferentes niveles, su objetivo es complementar la información referente al juicio moral y la gestión de recursos humanos. Se efectuó de forma presencial y virtual.

Los cuestionarios y la entrevista semi estructurada, fueron validados a través del método de criterio de experto por tres especialistas, el propósito es comprobar la fiabilidad de los instrumentos. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos con la validación:

Tabla 2

Validación de instrumentos por juicio de expertos.

Expertos	Especialidad	Instrumentos		
		Entrevista semi estructurada	Cuestionario de reflexión socio moral	Cuestionario de escala gráfica
Dr. José Manuel Muñoz Salazar	Metodólogo	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Mg. Sofía Gamarra Mendoza.	Temático	Aplicable	Aplicable	Aplicable
Mg. Eduar Antonio Rodríguez Flores	Temático	Aplicable	Aplicable	Aplicable

Estructura general del informe

Capítulo I: En este acápite se ha desarrollado y elaborado la fundamentación teórica de las categorías de esta investigación: el juicio moral y la gestión de recursos humanos; razonamientos relacionados a diferentes estudios científicos con distintos enfoques que permitieron fundamentar el estudio.

Capítulo II: Relacionado al trabajo de campo, evidenciados a través de la descripción del contexto de estudio. La centralidad de este capítulo es la aplicación de instrumentos para el procedimiento de recolección de datos, su análisis, interpretación triangulación y discusión de resultados, para obtener las categorías emergentes y las conclusiones aproximativas.

Capítulo III: En esta parte se busca contribuir desde la práctica a la solución de los problemas de la vida laboral a través del método científico, En suma implica fundamentar la propuesta de solución al problema.

Fundamentación teórica

Capítulo I

Marco teórico, conceptual y referencial

Antecedentes internacionales.

Casas, Ibáñez, Parra (2018), su estudio tiene como objetivo determinar el desarrollo moral de estudiantes de enfermería de una Universidad de Santander, investigación de corte transversal, con un enfoque cuantitativo, que utilizó como instrumento una encuesta de opinión acerca de problemas sociales “COPS, versión corta mexicana del Test de Rest, Defining Issues Test (DIT)”, basados en Kohlberg. La muestra fue de 187 estudiantes, instruidos en los procedimientos y la ejecución del instrumento, online.

También, se halla que el nivel de desarrollo moral de los estudiantes del tercer semestre menores de 20 años, es post convencional, etapa global 5(a), además, afirma que es por los aprendizajes de los estudiantes, puesto que llevaron una asignatura de ética, durante el segundo semestre académico. También, se constata que no existe influencia de un estudiante ubicado en el nivel posconvencional con nivel académico alto y su crecimiento moral en general. Así mismo, que la relación de edad y nivel académico, es porque los jóvenes hacen uso de modelos en sus decisiones morales que forman su orden de valores y conductas propias de su edad, aspecto que les beneficia tempranamente y eleva su juicio moral frente a conflictos.

Gordillo (2018), su investigación tiene el propósito de examinar las críticas que surgen al explorar los estudios de Kohlberg relacionados al desarrollo moral de la mujer. El estudio es cuantitativo, utilizándose un cuestionario adaptado de Mitchell (1984), de 55 items que se aplicó a 257 estudiantes del bachillerato, (106 varones y 151 mujeres); y 294 estudiantes de Facultades y Escuelas Técnicas Superiores, (186 varones y 108 mujeres).

Los resultados en ambos grupos no corroboran los resultados que propone Gilligan, de que las cualidades femeninas son de exclusividad. La ética y la responsabilidad están en la mayor parte de las respuestas ante la interrogante: ¿qué es para ti actuar moralmente?; 36 estudiantes respondieron con algunas variantes en torno a la misma temática: actuar conforme a tu conciencia siempre y cuando respetes la libertad del otro, tener unas cuantas pautas de conducta con las que estás de acuerdo sabiendo que no perjudicas a los demás, etc. Esto prueba la sensibilidad y dependencia a los demás.

En conclusión, las cualidades femeninas, no son de exclusividad; también se da el caso en muchos varones, sin tocar su identidad masculina. Sin embargo las mujeres pueden desarrollar unos valores y los varones otros. Por ello la educación moral debe considerar patrones de desarrollo moral para cada sexo e inducir a la adquisición de actitudes y valores. Por tanto el crecimiento de la moral no es sólo vacilación de la razón sino también de la formación del carácter, de sus motivaciones y comportamientos. Observándose el paso del pensamiento a la acción moral. De no existir esa fuerza, sólo se puede teorizarla pero no habría educación.

Castillo (2015), su estudio se refiere a la competencia moral de estudiantes de primaria para conservar una especie de tortuga marina; tiene por objetivo identificar el tipo de juicio moral ligada a la competencia cognitiva, para conformar un pensamiento crítico e independiente frente a dilemas de conservación de las tortugas marinas. El enfoque es cualitativo, la muestra se conforma de 46 estudiantes de quinto grado y 15 de sexto, asistentes a un taller de educación ambiental dado por los especialistas de la “Universidad Autónoma del Carmen” en un semestre. El instrumento usado es el de Higgins et al. (1984) llamado “dilema moral”. La finalidad no fue medir la respuesta, sino la parte argumentativa de las respuestas al dilema; finalmente se hizo una interpretación cualitativa.

Uno de los resultados prueba que más de la mitad de los estudiantes, reconocieron que la tortuga marina está en vías de extinción. Una cantidad parecida denoto inconsistencia argumentativa frente al dilema; así mismo, más de a mitad de estudiantes otorga a la existencia de la tortuga una importancia similar al de una persona. En el estudio aparece un caso que sostiene que si se puede matar a la tortuga, si está de por medio la vida de una persona. No se constata la orientación de que las mujeres tienen un mayor grado moral que el de los varones; sino, comparten ciertas inquietudes morales, relacionadas a preservar la vida, la de todos los seres vivos y el cuidado de nuestro ambiente.

Pedraza y Chávez (2019), el estudio tiene un enfoque cuantitativo referido al nivel de juicio moral de los estudiantes de medicina de una universidad pública de México. Utiliza el cuestionario de Lind, Desarrollo de la Moral (Judgment Test, MJT), que con el Índice C, mide la capacidad de juzgar los argumentos de otros; además, tiene como objetivo, comparar las diferencias en los estadios del estadio de juicio moral de los estudiantes ingresantes en relación a los del quinto periodo, considerando la edad, género y escolaridad de los padres; también, el estudio es comparativo, transversal y prospectivo.

Los resultados muestran que el valor promedio del Índice C de los estudiantes ingresantes es mayor respecto al quinto periodo; sin diferencias significativas. Además, el Índice C es más bajo en el grupo de ingresantes de 17 años, sin presentar diferencia intergrupos. En el quinto periodo, el Índice C es más bajo y se encontró en el grupo de 21 años sin contrastes intergrupales. En lo que respecta al género, el Índice C es más alto en los varones que en el de las mujeres.

Antecedentes nacionales.

Oporto (2018), en su estudio cuantitativo de tipo descriptivo, referido al juicio moral de estudiantes de una Universidad del Perú; el objetivo es analizar el nivel de desarrollo de juicio moral de los alumnos del cuarto año de Psicología y Ciencias de la Educación. Los

instrumentos son: una ficha de datos personales; y el cuestionario de Reflexión Socio Moral de Kohlberg y se aplicaron a 125 alumnos varones y mujeres.

En el análisis se usó pruebas de hipótesis, estadígrafos y los resultados indican que la mayoría de estudiantes están ubicados en el nivel Convencional de desarrollo del juicio moral. El estadio cuatro de juicio moral es el que predomina, (sistema social y conciencia). No se hallaron datos que relacionen el sexo y la edad de los estudiantes con el desarrollo de juicio moral; se observó una relación con el estudio de otra profesión. Un porcentaje considerable de estudiantes se halla en el nivel post-convencional, que tiene como característica, entender las normas de la sociedad e ir más allá de ellas, fundamentando sus pensamientos, decisiones y actos en principios morales autónomos para llegar a una sociedad perfecta.

Márquez y Méndez (2018), presentan una tesis con el objetivo de demostrar los efectos de un Programa de Intervención Tutorial para desarrollar el juicio moral en un colegio de Lima. El estudio es aplicado, de nivel explicativo y diseño cuasi experimental. Cuarenta alumnas del tercer año de secundaria de 14 y 15 años de edad constituyen la muestra. Se usó el Cuestionario de Reflexión Socio Moral. Uno de los resultados es que no se hallaron diferencias significativas en los puntajes finales de los grupos experimental y de control. No obstante se observó la prosecución en el estadio o el paso a estadios superiores del grupo experimental luego de la intervención.

Barreto (2018), en su tesis referida a la comparación del juicio moral de los estudiantes de la Facultad de Ingeniería de una Universidad pública de Lima utilizó la escala de Kohlberg en el instrumento Defining Issues Test (DIT); el objetivo es indagar el nivel de desarrollo moral de los alumnos del primer y tercer semestre en 198 estudiantes. El estudio es de tipo cuantitativo, además de ser descriptivo y comparativo.

En los resultados se observa las variaciones en los niveles del juicio moral, luego de un año de estudios en la universidad y se halló que más de la mitad de estudiantes del primer ciclo se ubican en el estadio 3 y 4 convencional. Por su lado, en el tercer ciclo más de la mitad están ubicados en el estadio 4, con un 29,9% en el estadio 5. También, que gran parte de los estudiantes se hallan en el nivel convencional del juicio moral. En el estadio 5, un porcentaje representativo comparado con los del estadio 4, afirman que los individuos pueden establecer las reglas y los roles en procura de la mejora de las relaciones interpersonales. Por otro lado, un porcentaje mayoritario piensa que actuar bien se relaciona con buena convivencia tal como el sistema social espera de ellos.

Flores (2018), La investigadora tiene como objetivo determinar el desarrollo del juicio moral en los estudiantes de la carrera de enfermería de una universidad del norte del Perú bajo el enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo simple. El estudio recurre al cuestionario de reflexión moral y se aplicó a 64 estudiantes de enfermería. Entre los resultados más importantes, se pueden citar que en el Nivel Pre-Convencional no se hallaron resultados significativos, en tanto que en el Nivel Convencional, relacionado a los estadios de experiencias interpersonales, sistema social y conciencia, los participantes se sitúan en un nivel medio. En el Nivel Pos-Convencional, relacionado al estadio contrato social y principios éticos universales; se logró un mayor puntaje (106) comparado con otros niveles; además recomienda: Fortalecer las capacidades de los docentes en la tratativa de estrategias referidas a la bioética (sub disciplina de la ética) y relacionada con los problemas morales de la sociedad, en relación a los problemas éticos de la medicina; y pueda ser implementado en las actividades de formación para mejorar el juicio moral de los estudiantes de enfermería y de otras carreras de salud.

Bases teóricas

Fundamentación teórica: categoría apriorística, Juicio moral.

La ética y la moral

Gutiérrez (1997), afirma que la moral está referida a principios que hemos alcanzado por las interrelaciones y normas de conducta de nuestro entorno, es decir nuestra familia, las instituciones de nuestro barrio donde se desarrolló nuestra vida infante; también a las normas de conducta impuestas en base la autoridad moral, como las dan nuestros padres, profesores, y otros de los que recibimos sin miramientos hasta tener uso de razón. En tanto que *ética* está referida a la admisión de patrones de conducta dados, de forma razonada y consciente.

Gutiérrez hace una analogía al decir que: la ética es la mayoría de edad de la moral, no la coacta ni se opone solo cambia el estado o la naturaleza de lo inconsciente a lo consciente, de lo pasivo a la forma activa y con plena razón. En este sentido la moral es más emocional, basado en el temor y el amor a nuestros padres y personas de nuestro entorno, por otro lado la ética se fundamenta en el raciocinio y la crítica de las bases axiológicas recibidas, al punto de poder justificarlas ante otros y a sí mismos.

Moral

El interactuar entre las personas generan una serie normas, ya sean individuales o colectivas las que se emplean en nuestros actos. Las normas mencionadas orientan a las personas en la toma de decisiones para basar sus actos y sus raciocinios morales o inmorales, lo bueno o malo. En este sentido lo moral se refiere a las afirmaciones y prácticas que se hallan en relación a juicios establecidos y seguidos por las personas, los grupos familiares o sistemas sociales para guiar las acciones y comportamientos cotidianamente; y pueden ser utilizados como referentes en la sociedad e instituciones para la creación de normas y pautas de actuación y socialización (Shaffer, 2000, citado por Flores, 2019).

Juicio moral

Está referido a los conceptos acerca de lo bueno y lo malo, de la percepción y la intencionalidad y los efectos que puedan causar sobre las personas o persona. Así mismo, se puede conceptuar como un proceso mental que nos permite diferenciar y elegir entre lo correcto e incorrecto a través de una comparación y valoración frente a diferentes acciones. En consecuencia, el juicio moral nos ayuda a tomar una decisión a través de la facultad de entendimiento; en tanto que la moral se relaciona a la conducta de los individuos relacionados a lo bueno o lo malo, en ese sentido el juicio moral es reconocido como una capacidad del individuo para afirmar, consentir o denegar el valor de la moral de una situación explícita (García, Ortega y De Tienda, 2018, citado por Flores, 2019).

Caracteres principales del juicio moral

Grimaldo (1999), afirma que el juicio moral, se constituye como un proceso y tiene una serie de características que están relacionadas a las etapas del desarrollo del juicio moral, estas son:

Es activo. Su naturaleza se fundamenta en acciones; se realiza conscientemente y son voluntarios, atravesando por una serie de pasos hasta observar las consecuencias. No se toman en cuenta las experiencias pasivas de las personas.

Es social. En concordancia con lo dicho por Piaget, el juicio moral se da en interacción con los demás y en un determinado contexto. Las decisiones de las personas son voluntarias, las consecuencias afectan a otros sujetos; no se puede separar las acciones relacionadas al juicio moral de la sociedad, puesto que el hombre por naturaleza es un ser social.

Obligatoriedad. Es propio de la persona, su interactuar diario, la toma de decisiones, las sentencias que adoptamos son necesarios e indispensables para una adecuada convivencia.

Educación moral

La educación necesita de los valores morales, allí encontramos un contenido real humano al margen de posturas religiosas y es sabido que hay valores y actitudes de incuestionable validez, así como existen antivalores. Fuentes (2018), refiriéndose a Olivier Reboul, afirma que la educación moral tiene características especiales, en este caso la familia asume la responsabilidad, al igual que la Iglesia; adiciona, que la educación de una u otra forma es moral, y en esencia es la misma educación. Las acepciones de valores, virtud, moral cobran múltiples interpretaciones entre los educadores, habiendo tres causas para esta situación:

La educación moral y compromiso de los educadores. Implica la acción del educador por conseguir los valores con los que intenta educar; sin embargo hay educadores que quieren educar desde una posición neutral, considerando solo el orden y disciplina superficial y una apariencia que cubra las mentiras bajo diferentes rótulos; actualmente, se comenta acerca de la crisis de valores, sabiendo que esta situación lo provocan los falsos defensores del orden.

La dualidad de la educación moral; el lado humano y la fe. Que erróneamente vincula a la educación moral con lo religioso; sin esta postura de fe no habría sentido el alcanzar valores y virtudes que le dan calidad a la vida humana. No obstante, la moralidad y diversas virtudes datan de hace más de cuatro siglos antes de cristo, época en que ya existía preocupación por el tema de los valores. Los ideólogos progresistas de la pedagogía, afirman que la axiología moral está relacionado al atributo humano y que a más de tener carácter religioso, su significado es más amplio e independiente. Se trata de la búsqueda de normas fundamentales, a fin de que los hombres tengan un comportamiento sensible y real en relación a sus congéneres, su patria que constituye la manera de vivir moralmente.

Escepticismo y relativismo actual frente a los juicios morales. Acepción que resulta de la imposibilidad de precisar y explicar con lógica el concepto general de justicia si se aplica

a los casos particulares y valorar una situación con justicia. Frente a esto la actitud es el escepticismo y relativismo en la postura de que no creo en la justicia o no está claro y en realidad no sirve en absoluto. En el quehacer diario de la educación, hay valores considerados como objetivos a alcanzar y considerados como una meta educativa; con la creencia que conducirán al sujeto a la perfección, concepto cercano a que algunos valores son formativos, se relacionan a la educación integral y a la práctica diaria de los valores propuestos. Por tanto, es imperante hacer una reflexión en torno a este aspecto que atañe a los educadores, es decir dejar al descubierto sus causas y efectos (Fuentes et.al, 2018).

Teoría del Desarrollo Moral de Lawrence Kohlberg

La Teoría de Kohlberg, brinda un consistente modelo teórico, existiendo tratados empíricos que le confieren solidez, esta postura propone la aplicación y adaptación al mundo real. También, brinda apertura a la filosofía moral, la psicología moral y la educación moral. Los estudios de Kohlberg se basaron en la propuesta de Piaget (1932 - 1965); quien trabajo con niños entre 10 y 17 años de edad; en este estudio Kohlberg constató con las respuestas dadas a los dilemas morales hipotéticos, que los niños al justificar sus repuestas permitían una clasificación del desarrollo moral en seis formas diferentes de juicio moral. Estos modelos se relacionan con la edad, sin embargo, no dependen de ella, pero permiten la ubicación en uno de los niveles de juicio moral. Para corroborar si los niveles de juicio moral hallados tenían relación con las etapas y criterios de Piaget, Kohlberg realizo un estudio longitudinal teniendo como muestra a los sujetos originales, los que eran entrevistados cada cuatro años para constatar el nivel de juicio moral que habían adquirido. En 1970 terminó el estudio que duro 20 años (Kohlberg, Power, Higgins, 1998, citados por Flores, 2019).

En este sentido Kohlberg, enfatiza en los siguientes puntos:

El desarrollo del juicio moral, depende del rol que asume la educación como mediador; se necesitan varios años para constatar el paso de una etapa a otra o puede darse en un tiempo único o a modo de concentración.

La educación apertura un proceso de estimulación sin un efecto temporal de aprendizaje sino tiene un efecto de igual duración como el desarrollo natural y está listo para nuevos dilemas a tratar en el aula.

El desarrollo del juicio moral estimulado tiene relación con la intervención educativa, la condición es que apoyen el paso de una etapa a otra para facilitar situaciones y el establecimiento de la conciencia moral, el conflicto cognitivo, las formas de actuación y el ingreso a una etapa superior de juicio moral, comparada con la propia etapa.

El logro de la educación moral debe ser un proceso natural de diálogo en pares, y no un proceso de la didáctica. (Kohlberg, 1980, citado por Yáñez y Fonseca, 2004).

Basado en el trabajo de Piaget y ampliando aspectos de la Teoría cognitiva de la moral, Kohlberg define factores del desarrollo del juicio moral como: el desarrollo cognitivo y las relaciones interpersonales (entre iguales, con sus padres, el medio social, la cultura y el contexto). El desarrollo cognitivo relacionada con la secuencia evolutiva del juicio moral y vinculado a los comportamientos, conductas y las características de las etapas. La interacción entre iguales, se relaciona con la sucesión de etapas, puesto que las etapas no varían en diferentes contextos (México, Turquía, Estados Unidos); otro aspecto importante es que puede haber diferencias culturales de acuerdo al contexto, pero se mantiene el orden de las etapas (Kohlberg, 1992).

Los estadios del desarrollo moral de Kohlberg.

Piaget inicia el análisis y la descripción de los estadios del razonamiento moral, se basa en la propuesta teórica de Dewey. Los niveles propuestos por Dewey, coinciden con la propuesta de Kohlberg. También, afirma que la moral se desarrolla en diferentes contextos; la

idea del desarrollo moral es una secuencia similar a la del desarrollo cognitivo. Es importante considerar que Kohlberg lo refiere como estadios del desarrollo moral y Piaget los reconoce como estadios de desarrollo cognitivo. Nuevalos (2008).

A continuación se presenta las coincidencias en la teoría de los estadios que comparten Dewey, Piaget y Kohlberg.

Tabla 3

Coincidencias en la teoría de los estadios de Piaget y Kohlberg

Dewey y- Piaget - Niveles	Kohlberg - Etapas
Pre moral – convencional, motivada o guiada por el sistema social y biológico.	Pre convencional
Convencional de la conducta, guiado por lo que ha establecido el grupo	Convencional
Autónomo, el accionar de sujeto se guía por su raciocinio o juicio sin la intervención de terceros.	Post convencional

Nota: Adaptado de *Desarrollo moral y valores ambientales*, por Nuévalos C. 2008 p.133. El Desarrollo del juicio moral.

Definición de estadio.

Hersh, Paolitto y Reimer, 1984, citados por Nuevalos (2008) afirman que para Piaget el desarrollo cognitivo es un proceso con la intervención sucesiva e invariante de las estructuras del estadio; la secuencialidad es la que presenta transformaciones cualitativas en la hominización del sujeto; entendiéndose como estadio a una forma consistente de entender un aspecto de nuestra realidad, con características específicas de organización de la información y de comportamiento; y una forma peculiar de darle significados a la realidad,

Kohlberg, 1979, citado por Flores (2018), halló seis estadios para describir el desarrollo moral, con características distintas. Definió estos estadios analizando el sistema de pensamiento que utilizan los sujetos al responder un dilema moral; entrevisto a sujetos de diferentes niveles culturales y edades, y encontró que sus respuestas se incluían en un sistema que contenía seis tipos de juicios diferentes, a partir de los cuales elaboró seis categorías.

Niveles y etapas de la teoría de Kohlberg

Kohlberg, estudió el desarrollo del criterio moral en los siguientes niveles y estadios Sprintell, (1958).

En la tabla siguiente se muestra las etapas del Desarrollo Moral Según Kohlberg.

Tabla 4 Etapas del Desarrollo Moral Según Kohlberg

Etapas del Desarrollo Moral según Kohlberg.

Formulación de los niveles del juicio moral según Kohlberg, 1962			
Nivel	Características	Bases del juicio	Estadios de desarrollo
Pre convencional	La persona que justifica sus decisiones morales en este nivel es sensible a las reglas culturales y a lo que es etiquetado como bueno o malo socialmente hablando. Evita transgredir aquellas normas sancionadas con castigos, debido a que teme el poder superior de la autoridad y las consecuencias negativas de la infracción.	El valor moral reside en acontecimientos o necesidades externas o cuasi físicas, más que en las personas y estándares sociales.	<p>1. Orientación al castigo y la obediencia. Referencia egocéntrica al poder o prestigio superiores, o una tendencia a evitar problemas. Las consecuencias físicas evidentes determinan si una acción o una decisión moral son buenas o malas. Responsabilidad objetiva.</p> <p>2. Orientación ingenuamente egoísta. La razón para la acción es la satisfacción de las propias necesidades e intereses, en un mundo en donde se reconoce que cada persona tiene intereses personales. Las relaciones humanas se ven en términos de intereses negociables. La reciprocidad aquí no se da en términos de lealtad, gratitud o justicia, sino de provecho.</p>
Convencional	Quien justifica sus juicios en este nivel tiene una perspectiva de miembro de la sociedad, esto es, se ha identificado con las reglas y las expectativas de otros, y las ha interiorizado, en especial las de la autoridad. Ya no tiene tan en cuenta las consecuencias inmediatas de las acciones y la actitud que mantiene no es sólo de búsqueda de satisfacción personal, sino de lucha por mantener, apoyar y justificar el orden social.	El valor moral reside en interpretar roles buenos o correctos, en mantener el orden y las expectativas de los demás.	<p>3. Orientación del buen chico. Lo que está bien es vivir de acuerdo con lo que esperan las personas próximas a cada quien (ser un buen hijo, un buen amigo, etc.). Existe conformidad con las imágenes estereotípicas de buen comportamiento. La conducta frecuentemente es juzgada por su intención.</p> <p>4. Orientación de mantenimiento de la ley y el orden social. El fin último es mantener la institución en su conjunto, con lo cual evita cualquier ruptura del sistema. Se debe cumplir con los deberes actuales con los que se está de acuerdo. Las leyes deben ser respetadas y defendidas, excepto en los casos en que entran en conflicto con deberes establecidos.</p>
Post convencional	Aquel que razona dentro de este nivel antepone sus principios morales a las normas grupales o intereses de personas particulares, y define sus valores como principios autoimpuestos.	El valor moral reside en la conformidad del ego con estándares, derechos o deberes compartidos o compartibles.	<p>5. Orientación legalista contractual. Se es consciente de que la gente mantiene una variedad de valores y opiniones, y de que la mayoría de éstos son relativos a los grupos, sin embargo, se entiende que algunos de estos valores no son relativos, como la vida y la libertad. Se cree en la validez de los principios morales universales y se tiene un sentido de compromiso personal con ellos. El deber se define en términos de contrato, evitando la violación de los derechos de otros y según la voluntad y bienestar de la mayoría.</p> <p>6. Orientación de conciencia. Los derechos son definidos por decisiones de conciencia de acuerdo con principios éticos de universalidad. Se defienden los principios universales de justicia, reciprocidad, igualdad de derechos y respeto a la dignidad del otro como ser humano individual, racional y valioso. En el caso de que los principios entren en conflicto con las normas de la sociedad, el individuo post convencional juzga por los principios más que por los acuerdos. Esta orientación es ejemplificada por el pensamiento de Jesucristo, Gandhi y Martín Luther King.</p>

Nota: Adaptado de *Lawrence Kohlberg, una obra en permanente construcción*, por Yáñez, et.al. 2012, p.81.

Moralidad heterónoma

Es una prescripción moral con carácter autoritario no razonado, conducta impuesta al niño por las concepciones del adulto, considerando la obediencia, el deber y la sumisión; y el orden. Ser bueno es obedecer el deseo de los adultos; ser malo es actuar con las propias normas. La heteronomía se relaciona al significado de sujeción a la guía, en otras palabras a las normas o reglas que están prescritas fuera del mundo del sujeto, son impuestas por el entorno (Piaget, 1960, citado por Flores, 2018).

La moralidad autónoma

Es una moralidad basada en la democracia y equidad, sus bases se sujetan a la cooperación y el respeto mutuo. El niño interactúa con otros de su grupo etario en un marco de racionalidad. La interacción en un buen clima moral hará que la primera moralidad de paso al surgimiento de la segunda, en este sentido la solidaridad y el respeto mutuo entre coetáneos son los insumos para el desarrollo del niño, este tipo de moralidad es independiente de las influencias de personas adultas (Grimaldo, 1999, citado por Flores, 2018).

Teorías acerca del juicio moral.

Teoría del aprendizaje social del desarrollo moral

Bandura, 1986,1991 y Mischel, 1974, citados por Flores (2019), enfatizaron en el aspecto conductual de la moralidad o la reacción de la persona frente a una situación de decisión. Así mismo, hallaron que los aspectos morales y otros comportamientos son el resultado de aprendizajes, a través de procesos mentales y los aprendizajes por imitación y/o observación. A la vez afirmaron que el comportamiento moral está relacionado a diferentes situaciones y escenarios de interacción, observándose que una persona se comporte moralmente en una situación y pueda transgredir las normas en otra situación; o declarar a favor de la moralidad, y en otra situación transgredirla.

Teoría cognoscitiva del desarrollo moral.

Shaffer, 2000 citado por Flores (2019), argumenta que los representantes de la teoría cognoscitiva explica el razonamiento moral basado en sus estudios de moralidad y observando el desarrollo del razonamiento moral de los niños, al tratar de resolver un dilema y decidir si los actos son correctos o incorrectos. Un aspecto importante en el desarrollo cognoscitivo, son las experiencias con el medio social que orientan a los niños hacia un crecimiento gradual cognitivo, los cuales tienen más valor que los conceptos de reglas, leyes, normas que rigen las obligaciones interpersonales. El crecimiento cognitivo hace evidente el desarrollo de los niños, y que estas no varían en el desarrollo de las etapas morales, considerando que cada etapa es preparatoria para la otra y la reemplaza, con un consecuente avance de los aspectos morales.

Teoría del raciocinio moral de Piaget

Cueto, 1997, citado por Grimaldo (1999), afirma que al revisar con detalle la teoría de Piaget acerca de la psicología moral, encontró que se basa en el estudio denominado “el criterio moral en el niño” que data de 1932, y en otros tratados de desarrollo cognitivo. En su estudio utilizó el procedimiento clínico; a través de un conversatorio con los niños, buscando la concepción de lo justo y las sanciones ante las infracciones a las reglas dadas. Piaget, en el fondo buscaba saber la justificación que daban, y no las respuestas que daban. Piaget propuso cuatro estadios que tienen relación con su teoría del desarrollo cognitivo, es decir: La etapa sensorio – motriz, etapa pre operacional, etapa de las operaciones concretas, etapa de las operaciones formales.

Fundamentación teórica: categoría apriorística, Gestión de Recursos Humanos.

Modelo

Llabaca (2011), argumenta que en toda organización el recurso humano es sustancial y se relaciona con el logro de los objetivos, metas organizacionales y es determinante frente a

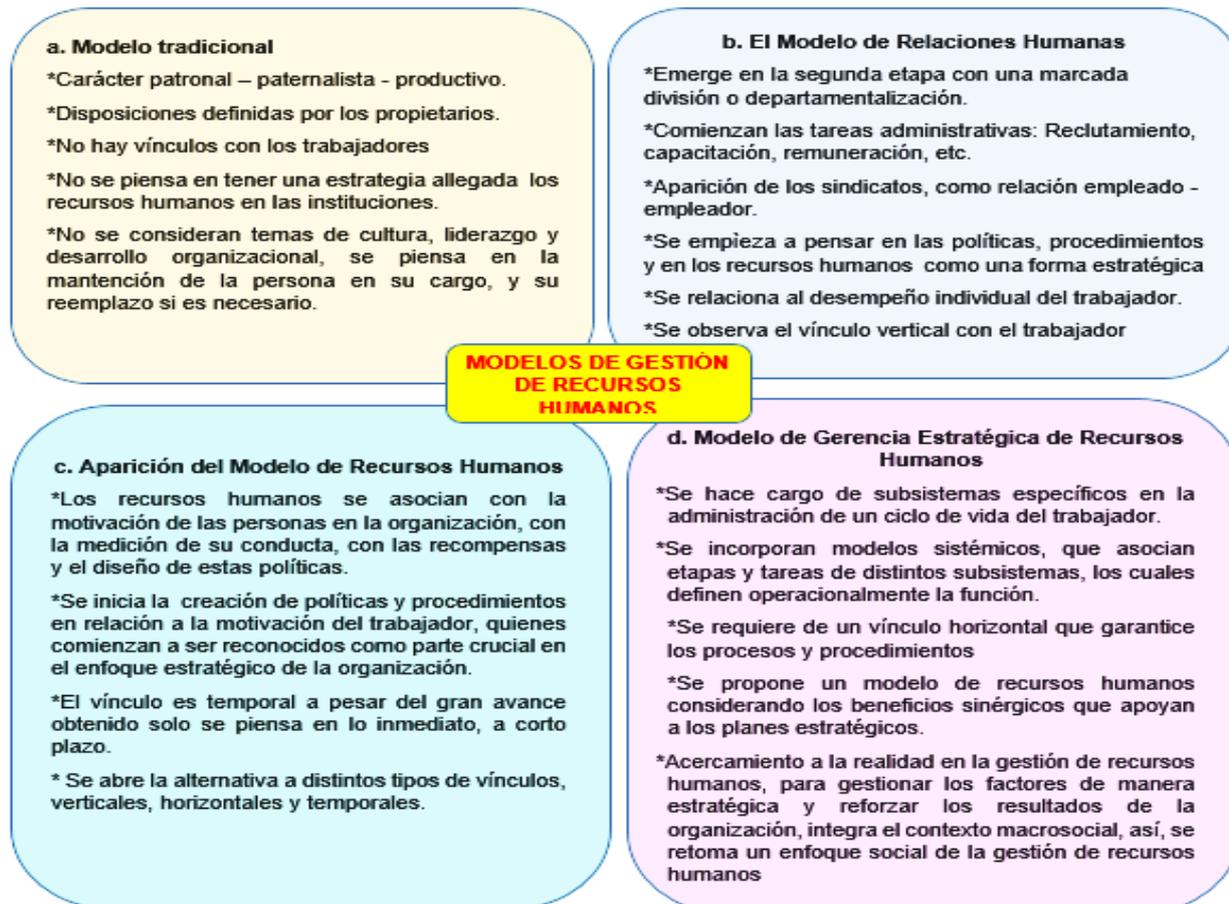
la competencia. La teoría y los estudios en organizaciones de éxito denotan que el modelo de gestión de recursos humanos y la estructura de la organización deben estar en un mismo horizonte con el quehacer de la organización; situación que no es tarea fácil, puesto que propone un cambio drástico entre el hacer y el pensar de los sujetos de la organización. En suma el modelo es una forma de enfrentar las contradicciones a través de una planificación alienada al proyecto de crecimiento y expansión de la organización.

Modelos de gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos ha ido avanzando gradualmente hasta convertirse en un área estratégica, necesario para el desarrollo de la organización y el logro de los objetivos; esto se debe a las transformaciones históricas, políticas, sociales y culturales. La siguiente figura muestra los modelos de gestión de recursos humanos.

Figura 1

Modelos de gestión de recursos humanos.



Gestión de los Recursos Humanos.

Chiavenato (2009), sostiene que la gestión de recursos humanos es estructurada por las organizaciones y los sujetos participantes. Las personas representan a las organizaciones y dependen de ellas para lograr sus objetivos y plasmar sus misiones. Es así que las organizaciones emergen y alcanzan unificar las acciones de los individuos que laboran en ellas, logrando un buen desempeño y las metas estratégicas planteadas por las organizaciones.

Teoría de las Relaciones Humanas

Figuera (2017), afirma que el origen de la Teoría de las Relaciones Humanas se halla en los estudios de Hawthorne en los inicios de 1924, en Chicago; estudio referido al comportamiento humano en el trabajo y que analizaba los efectos del ambiente físico y las experiencias administrativas que apoyaban la eficiencia en el centro de labor.

Los pagos por los días de descanso trabajados, produjeron progresos en la productividad. La investigación de Hawthorne, generó aspectos dubitativos en torno a los principios de la administración relacionados a la eficiencia. Esta parte experimental de Hawthorne, aportó al enfoque de las relaciones humanas considerando al recurso humano como el componente necesario para lograr eficiencia en las organizaciones.

Teoría del Liderazgo Transformacional

Figuera (2017), la define como la inducción, la creación y la transformación en los seguidores; el líder está centrado en la transformación de otros y que mutuamente se interesen por los demás, buscando la armonía y la visión externa de la organización como un todo. El rol del líder es acrecentar la motivación, la moral y el desempeño del colectivo de seguidores.

Los líderes y seguidores buscan el cambio organizacional basados en relaciones de justicia, confianza, sinceridad, afabilidad, niveles altos de motivación y moral; crean transformaciones, actitudes significativas, cambio de percepciones y nuevos valores; consiguiendo buenos resultados en la productividad.

Sistemas de administración de las Organizaciones Humanas

Chiavenato (2009), plantea los siguientes sistemas:

El Sistema: Autoritario y coercitivo. La desconfianza hacia los trabajadores es evidente; la escasa comunicación; los estímulos y sanciones ocasionales; las decisiones están centradas en la dirección de la institución.

Sistema: Autoritario y benévolo. El clima es de confianza condescendiente; escasa comunicación; sanciones fuertes; toma de decisiones verticales y centralizadas predominadas con anterioridad y rutinarias.

Sistema de consulta: Con características participativas y se llevan a efecto en un clima de mayor confianza; se observan estímulos.

Sistema: Participativo grupal. El ambiente se manifiesta por la confianza razonada, donde hay labor en equipos; actitudes positivas e ideas constructivas; la participación es grupal y los individuos son responsables en todos los niveles de la organización. Si la organización se acerca al sistema Participativo grupal como estilo de administración, se posibilita el incremento de la productividad y que las relaciones en el trabajo sean mejores, obteniéndose una mayor rentabilidad.

Relaciones intrapersonales.

Chiavenato, (2009) argumenta que teniendo como referente a los conocimientos, cada sujeto tiene diferentes dimensiones y es influenciado por diferentes variables; se define esta relación de encuentro de sí mismo, como la capacidad para construir su propia percepción e interpretarse a sí misma y a su entorno, así puede organizar y enrumbar su propia vida.

Autorealización

Chiavenato y Maslov (2009), explican que la autorrealización es la necesidad humana más prominente que propulsa al ser humano a desarrollar su potencial durante su

vida. Es la tendencia a superarse aceptándose a sí mismo, sus relaciones interpersonales su espiritualidad y el uso pleno de sus conocimientos. Esta necesidad se satisface con una recompensa interna que el sujeto se da; esta tendencia no tiene límites.

Motivación

Chiavenato (2009), asevera que la motivación es una fuerza impulsora que orienta a la persona a una actuación o comportamiento específico y concreto. Es el entorno que puede incitar a generar un estímulo o puede ser generado internamente por la movilización de los procesos mentales del sujeto. En este sentido la motivación está relacionada intrínsecamente a la parte cognitiva de la persona.

Habilidades sociales.

Goleman (1995), sostiene que es la capacidad de trabajar o interactuar con otros y vincular el éxito particular al éxito con los demás con autonomía e iniciativa. Asimismo, que las personas emocionalmente desarrolladas muestran una situación ventajosa en todos los órdenes de la vida, están más satisfechas y por lo tanto son más eficientes; y más capaces de controlar los hábitos mentales que determinan la productividad. Este es el en una institución, lograr a través de una gestión integradora la movilización de fuerzas positivas, con el fin de obtener lo mejor de las personas en el mejor entorno posible.

Capacitación

Chiavenato (2014), la define como un proceso educativo corto placista, que se aplica sistemática y organizadamente, la finalidad es que los sujetos adquieran conocimientos, potencien sus habilidades y competencias orientadas a objetivos definidos. Un proceso de capacitación está proyectado a la transferencia de conocimientos relacionados a la labor que desempeñara el sujeto, también a las actitudes relacionadas a la organización, y como dijimos al desarrollo de habilidades y competencias. Cualquiera que sea la acción implica esos tres aspectos.

McGehee, 1961, citado por Chiavenato (2014), asume que la capacitación es una educación especializada, que puede ir desde una habilidad motora, conocimientos científicos y técnicos hasta mejorar las actitudes ante conflictos o problemas sociales y habilidades administrativas. Un rasgo muy distintivo de la capacitación es alcanzar los objetivos requeridos por la organización. Por otro lado, existen diferencias marcadas con el entrenamiento que es la unión de fuerzas proyectado al logro del crecimiento y desarrollo del personal, con asesoría y orientación de la persona en su profesión; es un proceso innovador y renovador de liderazgo.

Los conflictos en la organización

En la postura de Chiavenato (2009), las organizaciones tienen puntos de conflicto y de cooperación, estas nacen de las actividades sociales y se hallan relacionados. En este sentido la resolución de conflictos se debe entender como la dualidad conflicto y cooperación, no como una solución final. Muchos teóricos han puesto su atención en el logro de la cooperación para solucionar el conflicto. En este marco, en la vida de una organización el conflicto subyace y es propio de la acción del poder. En el conflicto intervienen ideas, emociones, acciones e intereses contrarios agudizándose al buscar la solución, el consentimiento, el acuerdo, etc. Allí radica su significancia.

Desempeño laboral.

Chiavenato (2007), considera al personal de una organización como un socio activo y plantea la elemental concepción de su multidimensionalidad y multivariabilidad de su esencia; y enfatiza en la importancia que tienen como propulsores de la organización, con la capacidad de darle inteligencia, talento y aprendizaje conjunto, de esta manera hacerla competitiva, exitosa y proyectada a una mayor productividad. En suma considera al desempeño laboral como el comportamiento laboral eficaz al interior de la organización, aspecto necesario que une la dualidad, labor eficaz y satisfacción en el trabajo.

Capítulo II

Diagnóstico o trabajo de campo

Descripción del contexto en el que se realizó el diagnóstico.

El trabajo de campo de este estudio se ha realizado en la provincia de Huancayo en 14 instituciones educativas de Educación Básica Regular de zonas urbanas de los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca. La muestra está conformado por 14 directores y 5 docentes.

Procedimientos de recolección de datos

Para la obtención de datos se empleó la técnica de encuesta para los cuestionarios de reflexión socio moral de Kohlberg y la prueba de escala gráfica, dirigida a directivos; y una entrevista semi estructurada dirigida a docentes. Debido al contexto y a la emergencia sanitaria asociada al virus del COVID 19, los instrumentos fueron aplicados de forma virtual y también de manera presencial, con las medidas de bio seguridad de. La información recogida con las encuestas, se sometió a un tratamiento estadístico y análisis porcentual. Por otro lado, los datos cualitativos obtenidos de la entrevista han posibilitado ejecutar el proceso de análisis, interpretación, triangulación y discusión de los resultados: categorías emergentes.

Análisis, interpretación y discusión de los resultados por técnicas e instrumentos

Cuestionario de reflexión socio moral.

Se observa que de 14 directores encuestados el 35,71%, se hallan en el nivel Convencional etapa global 4, los varones representan el 28,57% y las mujeres el 7,14%; con una mejor ubicación de los varones; comportamiento orientado a la ley, el orden, la autoridad, el sistema social y la conciencia, acorde a las reglas fijadas por la sociedad y las perspectivas interpersonales, y el reconocimiento de una autoridad que mantenga el orden (Kohlberg 1998). También, el 28,57% de directores se ubican en este nivel etapa global 4(3), los varones representan el 7,14% y las mujeres el 21,43%; el respeto a las promesas caracteriza a esta etapa; se orienta a la mantención de las leyes, salvo cuando hay

contradicciones con lo establecido por la sociedad. La tendencia es aportar al colectivo y a la institución. Asimismo, el 21,43% de sujetos se ubican en este nivel, etapa global 3; los varones representan el 7,14% y las mujeres el 14,29%; comportamientos relacionados a sentimientos compartidos, acuerdos, intereses más allá de los intereses individuales. Emerge la Regla de Oro, es decir: “te trato como quiero que me trates”. Aún no existe una visión de sistema generalizado. En la etapa global 3(4) con 7,14%, se ubica un varón; prima la orientación de sentirse bien, congraciarse y mostrar preocupación por los demás, sigue latente la Regla de Oro, de mantener las reglas y la autoridad de la típica buena conducta (Kohlberg, 1998).

En el nivel Post Convencional, etapa global (5,4), una mujer tiene 7,14%, ubicándose en un nivel superior que los demás; observamos la racionalidad del sujeto que analiza los valores y derechos, sin considerar tratos, acuerdos y contratos sociales. Se tiene en cuenta los procedimientos formales con acciones imparciales y objetivas; consolida su percepción analizando las leyes, la moralidad e identifica el conflicto entre estos elementos, pero le es difícil integrarlos. Kohlberg (1979), afirmó que tenía problemas de hallar sujetos que se ubiquen en la etapa 6, por la regresión de los mismos.

Escala gráfica.

En el nivel de gestión “Regular”, los 14 encuestados representan el 64,29% del total, los varones han obtenido el 35,7% y las mujeres 28,57%; denota que los varones tienen una mejor capacidad de gestión, con una regular capacidad de interactuar con los demás con autonomía y autocontrol ante los problemas de la institución educativa; estas habilidades sociales permiten construir relaciones cercanas en el espacio social (Goleman, 1995).

En lo que refiere al nivel de gestión “Bueno”, los encuestados han obtenido el 21,43% del total; los varones alcanzaron el 7,14% y las mujeres el 14,29%; implica que muestran mayor disposición ante los requerimientos de la prueba; realizan una mejor gestión con

capacidad de interactuar con su medio, vinculando el éxito particular al colectivo con mejores posibilidades en el espacio social y laboral. Ante un reto el líder mantiene su compromiso, actitudes, conductas personales y sociales; evidenciando conciencia emocional, valoración adecuada e interés por el colectivo laboral (Goleman, 1995).

También, las directoras tienen mejores actitudes y motivación proyectando su gestión hacia sus metas y persistiendo hasta su culminación. Estas personas están atentas a mejorar su status profesional y personal, actuando con optimismo frente a retos que surgen en la institución educativa (Maslow, 2012).

Con respecto al nivel de gestión “Malo”, los evaluados han obtenido el 14,29% del total; de los cuales varones y mujeres han obtenido el 7,14% cada uno. Resultados que no cumplen con las pretensiones de la prueba.

Entrevista Semi Estructurada.

En el recojo de información se entrevistaron a cinco docentes de diferentes instituciones educativas, asignándoles los códigos: D1; D2; D3; D4; D5; a los cuáles se informó del objetivo de la entrevista y las instrucciones respectivas. A la pregunta: *¿El director se interesa por el bienestar del personal de la institución educativa?*, los entrevistados respondieron que existe una falta de conciencia emocional en sus compromisos personales y sociales del directivo; lo hace por cumplir y en ocasiones muestra interés por las condiciones ambientales y físicas que favorecen nuestra labor, hay recurrencia en estos actos directrices. Asimismo, frente a la pregunta. *¿El director muestra compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?*, los docentes opinaron que el directivo no se valora a sí mismo; aseveración muy cercana a la autoestima y notorio en los líderes, quienes deberían confiar en sus recursos, apreciando sus virtudes y defectos equilibradamente; además de potenciar sus fortalezas, y enfrentar las dificultades (Chiavenato, 2009).

Respecto a la pregunta *¿Observas que en ocasiones el director pierde la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa?*; la mayoría de los docentes afirman que el directivo no muestra autocontrol frente a los problemas cotidianos, con un menoscabado desarrollo de su potencial humano, y la mantención de las buenas relaciones (Maslow, 2012). También, en la interrogante; *¿El director es un modelo de fiabilidad a seguir en la institución educativa?*, los entrevistados afirman que el directivo no evidencia fiabilidad a falta de comunicación e inadecuadas actitudes. Manifiestan que el directivo debe personalizar el cambio y asumir el liderazgo.

Frente a la pregunta: *¿El director, siempre está pendiente de mejorar su estatus profesional y personal?*, los entrevistados respondieron que el directivo no muestra motivación y afirman que depende de cada persona, ya que hay razones como: el agradar a otros, no ser criticado, ser aprobado en sus propuestas. En suma, es querer actuar bien, y la satisfacción de hacerlo mejor. Con referencia a la interrogante: *¿El director se muestra optimista frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?*, los docentes afirman que el directivo es poco optimista y no resuelve los problemas de la institución educativa, le falta actitudes positivas; es evidente la falta de gestión en las actividades pedagógicas e institucionales. Las instrucciones que imparte no son afables y claras.

En la pregunta: *¿La comunicación entre el director y el personal docente es empática?*, los docentes respondieron, que el directivo debe ser empático y tratar de comprender a los docentes. Al respecto Goleman (1995) afirma que la clave de la empatía es ser conscientes de lo que sienten los demás, sin que ellos insinúen esta medida. Es la capacidad de las personas de comprender a las demás.

Ante la interrogante: *¿El director promueve el crecimiento profesional del personal docente?*, los entrevistados afirman que le falta interés al directivo por la mejora profesional del personal, no promueve las capacitaciones y en casos pide la asistencia a eventos de

capacitación de forma autoritaria y obligatoria. Al respecto en el Marco del buen desempeño directivo en el Dominio 2 Orientación de los procesos pedagógicos y competencia 5, dice que el directivo promueve y lidera la comunidad de aprendizaje, con colaboración del personal docente; el sustento es la autoevaluación, la formación continua para mejorar la práctica pedagógica y los logros de aprendizaje; en el desempeño 15 asevera que el directivo, gestiona oportunidades de formación continua para mejorar el desempeño y el logro de las metas de aprendizaje; el fin es mejorar la práctica pedagógica (Marco del buen desempeño directivo, 2014).

A la interrogante: *¿Qué estrategias propone el director para la resolución de conflictos en la institución educativa?*, los entrevistados mencionan que los conflictos se producen a falta de una adecuada conducción del directivo y los estamentos desconocen estrategias de resolución de conflictos. Chiavenato (2014), afirma que el conflicto es parte de la naturaleza humana y su ámbito son las interrelaciones personales; las instituciones educativas no están al margen de los conflictos en diferentes estamentos. Sin embargo, hay personas que influyen en la capacidad de interactuar, potenciando el éxito particular al éxito colectivo; y personas que orientan a la organización al desgaste con una oposición sin razón; frente a esto surge como estrategia de gestión del conflicto el trabajo en equipo y las habilidades sociales de planificación.

. En lo referente a la pregunta: *¿Es Ud. Partícipe de algún equipo trabajo y de un grupo de interaprendizaje en la institución educativa?*, los docentes respondieron que no integran grupos de trabajo, sin embargo, desean ser parte de algún equipo. Se evidencia una necesidad y deseos de cambio e innovación.

Análisis, interpretación, triangulación y discusión de los resultados

Donolo (2009), afirma que la triangulación es un método de control que le da confianza a los resultados de una investigación. Los hallazgos sometidos a este método son

categoricos en su interpretación y elaboración, a diferencia de los analizados por un solo método.

Concluido la significación de los instrumentos se comenzó con el proceso de triangulación en base a la información obtenida en el trabajo de campo, y que ayudaron al análisis de los resultados. Se hallaron grupos de categorías explicativas. En este proceso muchos de los códigos han coincidido y discrepado con las categorías apriorísticas y otras se constituyeron como categorías emergentes producto del análisis y no previstas antes del proceso de recolección de datos.

Seguidamente se muestra las Categorías emergentes generales:

Figura 2

Categorías emergentes generales o explicativas



Nota: Categorías emergentes generales resultantes del trabajo de campo Elaboración propia. 2021

Relaciones analíticas, discusión de resultados y categorías emergentes

Luego de un proceso de análisis de las categorías emergentes generales se ha procedido a seleccionar las categorías que inciden en el problema de investigación; como resultado de

este análisis tenemos cuatro categorías emergentes seleccionadas de las siete que emergieron de la entrevista, estas son: Juicio moral; gestión de recursos humanos, comunicación, gestión del conflicto. A continuación se presentan las relaciones analíticas de las familias en cada una de las categorías emergentes:

El juicio moral.

Figura 3

Categorías relacionadas al juicio moral



Flores (2019), afirma que el juicio moral se refiere al concepto de lo bueno y lo malo, la percepción, la intencionalidad y los efectos que puedan causar sobre las personas. Se puede conceptualizar como un proceso mental que permite distinguir y elegir: valorando y comparando entre lo correcto e incorrecto frente a diferentes situaciones. Por tanto, el juicio moral ayuda a decidir mediante el entendimiento; en tanto que la moral se relaciona a la conducta consciente del sujeto en relación a lo bueno o lo malo, en ese sentido el juicio moral es la capacidad del individuo de afirmar o negar a la moral como valor en una situación dada. El desarrollo moral está muy relacionado al juicio moral, para pasar de la moral establecida por la sociedad a la etapa individual. El mensaje del adulto en la educación es algo que el menor no discierne, pero por la autoridad lo acepta (Kohlberg 1992).

En este sentido Kohlberg, 1980, citado por Yáñez y Fonseca (2004), enfatiza en los siguientes puntos:

El desarrollo del juicio moral, depende del rol que asume la educación como mediador, puesto que la educación estimula el desarrollo natural y la predisposición a enfrentar nuevos dilemas.

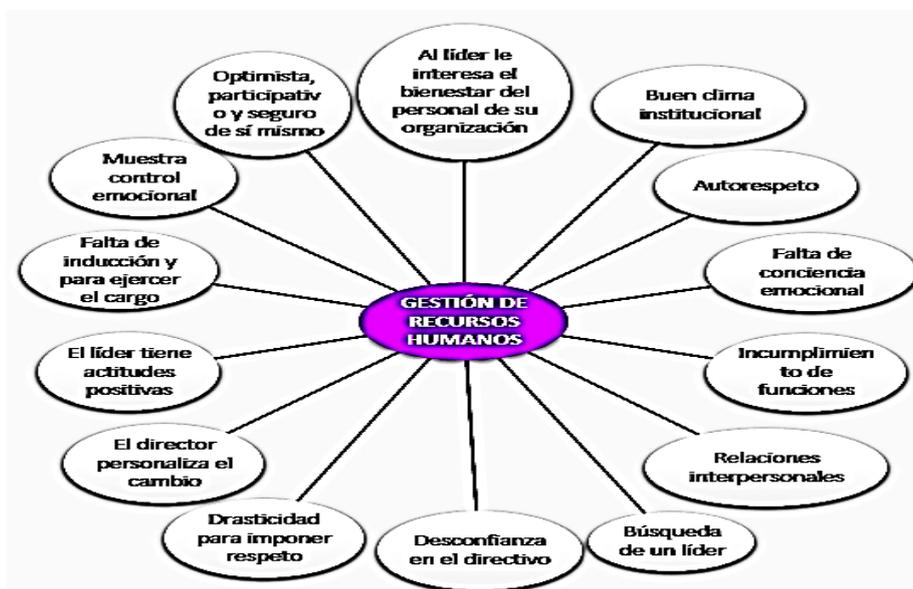
El desarrollo del juicio moral estimulado se relaciona con la intervención educativa, a condición de: facilitar circunstancias para establecer la conciencia moral, el conflicto cognitivo, el comportamiento y el ingreso a una etapa más elevada de juicio moral comparada con la propia.

El logro de la educación moral es un proceso natural de diálogo en pares, y no un proceso de la didáctica.

Gestión de recursos humanos.

Figura 4

Gestión de recursos humanos



Chiavenato (2014), sostiene que la Gestión de Recursos Humanos está definida como las formas por las cuales las organizaciones trazan un plan, organizan y gestionan las actividades relacionadas a las personas, dependiendo del tamaño de la organización. La

gestión, a su vez implica diferentes áreas y moviliza al personal en diferentes acciones; conducir esos aspectos en la organización, depende de tener al personal competente, motivado hacia el logro de los objetivos de la organización. Las políticas de la organización deben ser conducidas óptimamente, considerando la visión, misión, valores y objetivos de la organización; con el compromiso y motivación de los trabajadores. La función de la gestión de recursos humanos es implementar esas políticas. Para lograr ello se cuenta con disciplinas de apoyo como: el liderazgo, la comunicación, los principios de dirección, etc.

Guevara y Contreras (2017), afirman que el sector estatal de educación tiene deficiencias y no ofrece un servicio de calidad; un indicador de calidad educativa son los aprendizajes de los estudiantes, pero no se cuenta con el personal que garantice ese aspecto. En este marco es el directivo el que dinamiza el plan de gestión de recursos humanos y el responsable del crecimiento profesional del docente. En suma la gestión de los recursos humanos son un conjunto de actividades dirigidas a obtener, desarrollar, evaluar, conservar y coordinar los recursos humanos de la organización para alcanzar sus objetivos.

Comunicación.

Figura 1

Comunicación

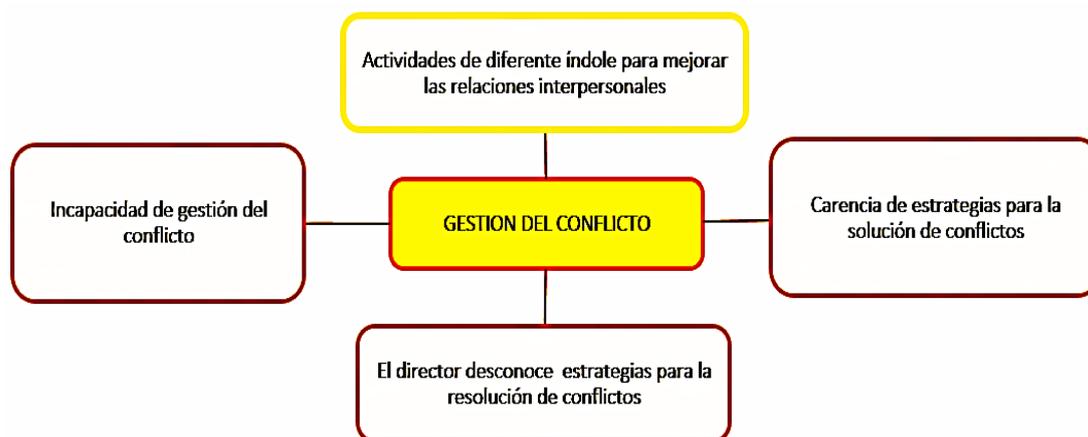


La categoría emergente incidente referente a la comunicación, evidencia que en la mayoría de relaciones laborales se viene imponiendo una comunicación agresiva y en casos una falta de comunicación o un manejo inadecuado de la comunicación, propiciando conflictos laborales; en la postura de Serrano 2004, citado por Saladrigas (2006), sostiene que la comunicación y la asertividad son habilidades sociales orientadas a mejorar las relaciones interpersonales, aspecto que favorecerá el trabajo colaborativo y en equipo. Por tanto, el éxito de una persona en este proceso está en la forma de relacionarse con los demás, especialmente con los más cercanos a su entorno, siendo la base de estas relaciones la comunicación fluida. En el manejo de la comunicación, se requiere de un receptor con habilidades para la decodificación e interpretar el mensaje. Si la comunicación es errónea, la relación interpersonal será inadecuada. La relación interpersonal es recíproca entre dos o más personas, si se trata de relaciones sociales reguladas por las leyes de la interacción social (Quiñonez, Zurina y Moyano, 2019).

Gestión del conflicto.

Figura 2

Gestión del conflicto



Chiavenato (2009), plantea que las organizaciones tienen puntos de conflicto y de cooperación, nacen de las actividades sociales y mejoran las relaciones interpersonales. En este sentido la resolución de conflictos es la dualidad, conflicto y cooperación, no como una solución final. Procurar el logro de la cooperación para solucionar el conflicto. En este

marco, en la vida de una organización el conflicto subyace y se relaciona al poder. En el conflicto intervienen ideas, emociones, acciones e intereses contrarios agudizándose al buscar la solución, consentimiento, acuerdo, etc. Allí radica su significancia. En esta perspectiva el director debe proponer estrategias de gestión del conflicto, y sacar provecho de la disyuntiva en beneficio de la institución y convertir los afluentes del conflicto en afluentes de cooperación; el proyecto es que con esas acciones todos ganen.

Categorías incidentes en el problema investigado

Teniendo como marco el proceso de triangulación de la información a partir de los datos encontrados, se ha significado y valorado las coincidencias y divergencias al contratar las categorías apriorísticas con las categorías emergentes. El análisis global ha permitido identificar las categorías emergentes que inciden de forma negativa en el problema investigado; estas son:

Deficiente desarrollo del juicio moral.

Deficiente Gestión de recursos humanos.

Deficiente comunicación.

Incapacidad para gestionar los conflictos.

Figura 5

Categorías emergentes e incidentes en el problema investigado.



Conclusiones aproximativas de los análisis y resultados de la propuesta

El proceso de investigación y análisis de la información obtenida en el diagnóstico nos permite reconocer en las instituciones educativas y en todos los niveles educativos falencias de gestión de personal a causa de un inadecuado desarrollo del juicio moral. Para tener una óptima actuación ciudadana y profesional los valores éticos son vitales, puesto que son entendidos como orientadores del comportamiento humano. El conjunto de aspectos señalados forman parte de la vida social, y están regidos, por un sinnúmero de normas para orientar la conducta de los sujetos al interactuar como parte del grupo social; en consecuencia las conductas y comportamientos se relacionan a las normas, las cuales no se pueden transgredir, a menos que deseen incurrir en sanciones.

Un aspecto importante observado en el diagnóstico es que la gestión de recursos humanos es el escenario de una serie de desfases en la gestión directiva; son contados los casos de directivos que procuran la transformación a través de aprendizajes cognitivos, actitudinales y procedimentales de la organización; también se percibe el desconocimiento de temas basados en la teoría de la administración de personal con una evidente repercusión en el recurso humano y usuarios de la institución educativa. Se trata de que el directivo recupere la confianza con acciones que involucren al personal docente y los estamentos educativos, estas nuevas relaciones se evidenciarán en el trabajo colaborativo, en una organización inteligente, el respeto a los derechos humanos y la mejora del clima institucional, donde el principal beneficiario será el estudiante.

Un aspecto significativo que emerge del diagnóstico revelado a través de los informantes es que se impone una comunicación agresiva y un manejo inadecuado de la comunicación en las instituciones educativas, propiciando el rompimiento de relaciones laborales; a falta de habilidades sociales del directivo y una adecuada comunicación para

optimizar las relaciones interpersonales y como consecuencia favorecer la labor colaborativa diaria y el trabajo en equipo.

Se constata con el diagnóstico el desconocimiento de estrategias para la resolución de conflictos por parte del equipo directivo, en ese sentido se hace preponderante que los directivos puedan gestionar y transformar las debilidades en fortalezas. De acuerdo a los informantes, por la organización jerárquica piramidal, se observa la aparición de conflictos, entre directivos y docentes, donde el grupo tienen la necesidad de negociar y reestructurar las reglas de convivencia, o la nueva forma de distribución de recursos, la reorganización del poder y la autoridad. Al superar el conflicto se tiende al fortalecimiento y el crecimiento de la organización.

En conclusión, al analizar la información obtenida con el trabajo de campo, teniendo en cuenta la triangulación y la constante revisión de los fundamentos teóricos se ha logrado realizar una interpretación global del problema, y reconocer las categorías incidentes en el problema de investigación las cuales serán el punto de inicio del modelo de gestión de recursos humanos para contribuir al desarrollo del juicio moral en los directores.

Capítulo III

Modelación, validación y aplicación de la propuesta

Propósito y justificación de la investigación.

La presente propuesta se orienta a darle significación a las categorías emergentes incidentes en el problema de investigación y desarrollar la categoría solución; en ese sentido, se presenta un modelo de gestión de recursos humanos como el resultado científico de la investigación con el objetivo de contribuir al desarrollo del juicio moral de los directivos de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.

Así mismo, esta propuesta de modelación se justifica por resolver el problema de investigación, evidenciado en un mediano raciocinio moral y la deficiente gestión de recursos humanos de los directivos. La propuesta tiene singular relevancia, puesto que a través de las indagaciones se han hallado trabajos aislados y poco profundos en el que los sujetos involucrados tienen poca participación. Considerando estos aspectos y a través de la capacitación de personal se desarrollarán temas referidos al juicio moral, la gestión de recursos humanos, la comunicación y la gestión del conflicto; así lograr un mejor desarrollo del juicio moral y una eficiente gestión del recurso humano, con la consecuente mejora en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Fundamentación teórica científica.

Señalamos que el punto de partida es el método científico, que enfatiza en el proceso de detallar un fenómeno del contexto con la finalidad de analizarla y recolectar la mayor cantidad de información posible, para garantizar la objetividad y validez del estudio.

Fundamento filosófico

Marías, 1974, citado por Grimaldo (1999), afirma que desde la antigüedad hay una preocupación por explicar la moral; Aristóteles, afirmaba que hay diferencias en la moral del hombre y de la mujer; del adulto y del niño y la moral del esclavo con la del amo; la

diferencia es por el rol que cumplen en la sociedad con influencia del medio. También, Platón, decía que la moral es conocer el bien y el mal; el mal es la miseria de la moral, la maldad, la injusticia y el bien es el resplandor de las ideas, que permite vivir al hombre en comunidad. Asimismo, Durkheim (1982), afirma que la moral de nuestra sociedad es visto como hábitos y prejuicios sin valor, sino se relacionan con una doctrina; en este sentido, solo la ciencia de la moral puede determinar con rigor científico el estado de la moral en relación con el medio social y facilitar los recursos para mejorar y transformar la realidad moral y el medio. En suma, lo que aproxima a la ciencia y a la moral es la ciencia de la moral y se relaciona con: el orden moral, acción moral, vida moral, juicio moral, entre otros. Por esta razón no es fácil determinar el hecho moral en su sentido real. Este concepto pide del sujeto acciones de acuerdo a las normas que dicta la sociedad, la familia, el grupo profesional, etc.

Fundamento psicológico

El estudio tiene sujetos con edades que fluctúan entre los 29 a 63 años, con una personalidad establecida, y una gran diversidad conductual; profesionales en educación e influenciados por el entorno en su moralidad y relaciones interpersonales; al respecto Slachevsky, et al. (2009), mencionan que las relaciones entre las pautas de comportamiento, acciones, juicios y toma de decisiones morales, son esenciales para entender las acciones morales; son los juicios y acciones morales las expresiones de nuestras intuiciones y valores morales. Un modelo en el que se basan las conductas morales son, los procesos de “reflexión y deducción”, que defienden Piaget y Kohlberg; evidenciándose que ante una situación o conflicto moral el sujeto indaga racional y conscientemente principios para forjar un juicio moral.

También, en el grupo se observa la falta de motivación y desinterés por enfrentar las dificultades y resolverlas, la falta de control de las emociones que agravan los nexos interpersonales y acrecientan los conflictos en la institución; en esta línea Maslov (1991),

afirma que la necesidad humana más evidente es la autorrealización, que impulsa al ser humano a desarrollar su potencial humano durante su vida, aceptando su forma de ser, sus relaciones interpersonales, su espiritualidad y el pleno uso de sus conocimientos. Necesidad que se satisface a través de un estímulo que el sujeto halla internamente y no tiene límites.

Fundamento pedagógico

(Kohlberg y Reimer, 1997) citados por Linde (2009), comentan que Moshe Blatt, en 1965, aplicó las ideas de Kohlberg, respecto al desarrollo del raciocinio moral y que podía modificarse con la educación. El estudio de educación moral se realizó para constatar la hipótesis de Elliot Turiel y James Rest, considerando que: planteando sistemáticamente a los estudiantes un juicio moral superior a la que ya tienen, serían retados por ello y que al tratar de acomodarse y apropiarse de él, motivaría el paso a la siguiente etapa.

Los sujetos debían entender y asimilar el juicio de sus pares que se hallaban en un estadio superior y darían por inadecuado el juicio inferior al propio. A esta hipótesis se le conoce como Hipótesis +1. También, Scharf, 1978, citado por Linde (2009), asevera que en las discusiones entre sujetos se usaron dilemas morales y el método socrático, creando controversias, contraste de juicios y de sus decisiones; fue el inicio de la intervención educativa en la moral, bajo la teoría cognitiva evolutiva.

Luego de seis meses, se compararon los niveles de desarrollo moral hallándose que un cuarto de estudiantes avanzó en su nivel de razonamiento y la mitad avanzaron un estadio. El grupo de control no experimentó cambios significativos (Blatt y Kohlberg, 1975, citados por Linde 2009).

Inicio del Efecto Blatt, al verificar la factibilidad de estimular estructuras mentales que movilizan el desarrollo del raciocinio moral considerando tres elementos fundamentales en las que se sustenta:

Dilemas morales que crean conflictos cognitivos entre los sujetos.

Grupos aleatorios de sujetos pertenecientes a diferentes estadios, para posibilitar juicios más elaborados que el propio.

Actitud socrática del profesor, quien solicita argumentos de más alto nivel en los debates, modera las intervenciones en todo momento, resume poco a poco la discusión, aclara aspectos, mejora el debate y esporádicamente expone su punto de vista (Blatt y Kohlberg, 1975, citados por Linde (2009).

También, Bandura y Mishel, 1977, citados por Flores (2018), afirman que los niños(as) aprenden los patrones morales como otro comportamiento, influenciados por el aprendizaje social; es decir, el sujeto adquiere conductas observando el comportamiento de los demás y las consecuencias que recibe; así el sujeto corregirá o fortalecerá la conducta imitada. En suma, el desarrollo del juicio moral es el aprendizaje de la conducta dictada socialmente, la adquisición, toma de conciencia de las normas y valores.

Fundamento socioeducativo

Este aspecto constituye una prioridad y se sustenta en la dinámica social donde interactúan aspectos como la exclusión, la desventaja social, los niveles socioeconómicos, etc. tema prioritario para los educadores e interesados en la educación proyectándose a observar a directivos, docentes y otros participantes en los propósitos educativos. En este sentido el estudio se desarrolla en la ciudad de Huancayo y comprende instituciones educativas estatales urbanas de educación básica regular de los distritos de El Tambo, Chilca y Huancayo; las instituciones mencionadas tienen una población escolar entre 250 a 2500 estudiantes.

Fundamento curricular.

Nuestro modelo se ciñe a las exigencias educativas que propone el Ministerio de Educación del Perú y basados en que todo sujeto merece una educación de calidad, sustentados En La Ley General de educación 28044; así mismo, en el Reglamento de la Reforma

Magisterial, dice que: la formación en servicio tiene por finalidad organizar y desarrollar, actividades de actualización, capacitación y especialización, que respondan a los aprendizajes de los estudiantes, la comunidad y la institución educativa (Reglamento de la Reforma Magisterial 2013). También, en el Marco de Buen Desempeño Directivo, en el dominio 1, competencia 2 y desempeño 5, se refiere a las estrategias para prevenir y resolver pacíficamente los conflictos, a través del diálogo, la aceptación y la negociación; la finalidad es que el directivo y los docentes se empoderen de estrategias de solución de conflictos y mejoren su gestión y práctica pedagógica. (Marco del Buen Desempeño Directivo 2015).

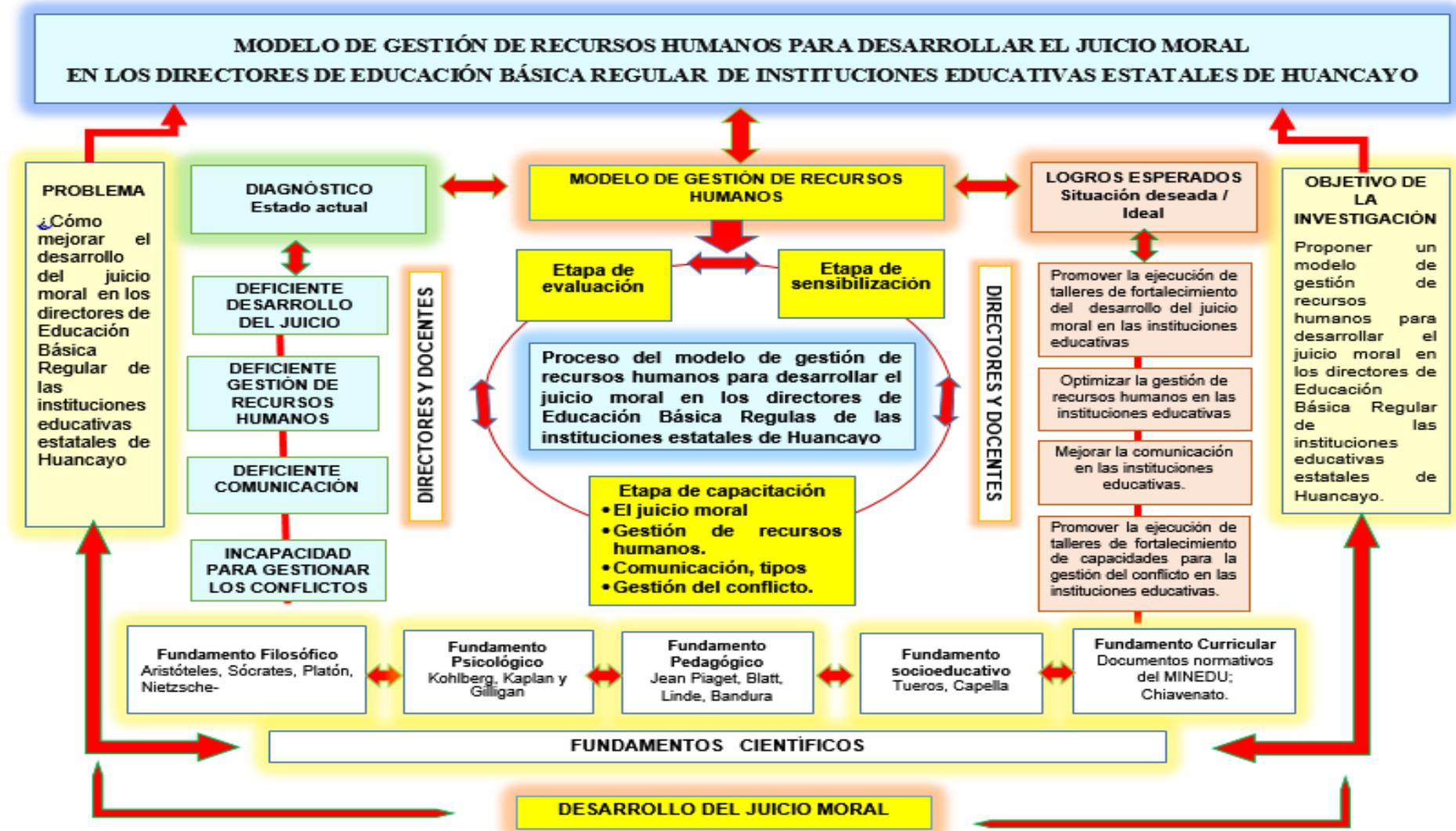
El diseño de la propuesta.

El diseño de la propuesta muestra las relaciones lógicas del modelo de gestión de recursos humanos, orientado al aprendizaje de los directores de las instituciones educativas de la educación básica regular de Huancayo.

En esta parte del estudio se presentan los hallazgos del trabajo de campo, teniendo como resultantes las categorías incidentes que han propiciado la estructuración de tres etapas para transformar el estado actual, esta son: Sensibilización, capacitación y evaluación. A través de estas etapas se dinamizaran diferentes contenidos temáticos siguiendo las pautas metodológicas.

Figura 6

Diseño gráfico funcional de la propuesta.



El diseño gráfico funcional sintetiza la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos, está orientado a mejorar el desarrollo del juicio moral de docentes y directivos, su estructura considera un proceso interrelacionado y continuo; se inicia con la categoría apriorística referida al juicio moral, considerando como uno de los factores incidentes al deficiente desarrollo del juicio moral. Este aspecto influencia la toma de decisiones de los directivos en el trato diario con los estamentos educativos y frecuentemente producen conflictos; situación que propicia una deficiente gestión de recursos humanos, que es otro factor incidente.

Un aspecto incidente de importancia es la comunicación en la institución educativa, que en la mayoría de los casos es vertical y hasta agresiva, propiciando el rompimiento de relaciones y promoviendo los conflictos; sumándose a esto la incapacidad del directivo para gestionar los conflictos, que constituye otro factor incidente.

La propuesta se desarrollara a través de la capacitación y se proponen temas referidos al juicio moral y los dilemas morales; el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) referentes a la gestión de recursos humanos; el estudio de casos orientado a mejorar la comunicación; y el estudio de casos y el ABP para mejorar la gestión del conflicto en la institución educativa.

Implementación de la propuesta

Objetivo

Contribuir al desarrollo del juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.

Etapas

Etapas de sensibilización.

Se efectuará a través de una sesión de información y motivación para la participación de los directores. La temática considera la presentación de los resultados del diagnóstico de campo, mostrando las deficiencias encontradas. También, se analizará la Ley General de

Educación N° 28044 en lo que refiere a las funciones del directivo y del docente; el Manual del Buen Desempeño Directivo y del Docente, así como el Código de ética del sector educación. Asimismo, se presentará el modelo y los campos temáticos a tratar, así como los resultados que se esperan alcanzar y garantizar las condiciones necesarias para el éxito de la propuesta.

Figura 7

Sesión de sensibilización

ETAPA 1: SENSIBILIZACIÓN

Fecha: 04 de septiembre de 2021.
Sede: I.E. José Carlos Mariátegui. Huancayo

OBJETIVO Identificar la importancia del "Modelo de gestión de recursos humanos".

MATERIALES -Multimedia, hoja impresa del caso "Mi primer día como director", plumones y papelógrafos. Lecturas: prácticas de liderazgo de Robinson, fascículos de: Ley General de Educación N° 28044- funciones del directivo y del docente. Manual del buen desempeño directivo y del docente. El Código de ética del sector educación. Síntesis del trabajo de campo

ACTIVIDADES

Luego de la bienvenida a los participantes se conforman 4 equipos de trabajo, y se realiza la presentación de directores participantes y distribuye el material. Luego se presenta una síntesis de la temática a abordar, también mediante diapositivas la **síntesis del trabajo de campo**, realizando una breve explicación y pidiendo los comentarios del caso.

Seguidamente se plantea siguiente caso **"Mi primer día como profesora"** Con la participación de los directores se realizan comentarios en torno a las interrogantes: ¿Qué problema puedes identificar a partir del caso presentado? ¿Sobre qué aspectos, qué tipo de información necesita recoger el director para tomar buena decisiones? ¿Cuál es el rol del director frente a este caso? ¿A quiénes involucra la solución de este problema?

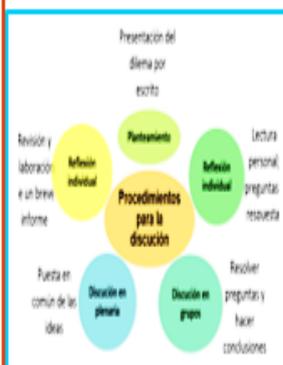
A través de organizador y la discusión **intragrupal** socializan las respuestas personales, reflexionando sobre las semejanzas y diferencias entre ellas, se acuerdan los fundamentos que deben quedar claros y se construye una respuesta colectiva a cada pregunta del caso. Se debe considerar, en este proceso reflexivo, el resumen de los resultados del **trabajo de campo**, **el enfoque del liderazgo pedagógico**, **el Marco de buen desempeño directivo** y **los compromisos de gestión escolar**, **refrendado por la Ley General de Educación y el Código de ética.**

En plenario, se socializan las respuestas usando un organizador visual para fundamentarlas. El formador anota los fundamentos (teorías y conceptos) en la una hoja Word. Discusión de las repuestas. Se debe analizar, las coincidencias y diferencias en las respuestas y los fundamentos presentados por los grupos, estableciendo conclusiones de los aportes grupales sobre:

- Rol del director como líder pedagógico.
- Actores de la comunidad educativa que deben estar involucrados
- Aspecto y tipo de información que se debe recoger para tomar buenas decisiones.

En equipos; se organizan y deliberan acuerdos para el desarrollo de actividades y tareas que mejoren la convivencia entre sus pares y estamentos educativos y las escriben en papelotes o diapositivas.

Los directores con estas actividades desarrollaran sus habilidades empatía, resolución de problemas, escucha activa, pensamiento crítico, y la participación en el trabajo colaborativo; aspectos que impulsa el modelo de gestión de recursos humanos.



INDICADORES Y EVALUACIÓN	Ejemplo 1		Ejemplo 2		Ejemplo 3		Ejemplo 4	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
PLANEACIÓN DEL PROBLEMA								
1. Los directores participan en la reunión de trabajo.								
REVISIÓN INDIVIDUAL								
2. Todos los directores participan y discuten sobre el caso de estudio.								
REVISIÓN GRUPAL								
3. En el espacio grupal se discuten los aspectos de ética y gestión.								
4. Reflexión sobre las implicaciones y consecuencias de las acciones en el momento de presentar las soluciones y el plan.								
5. Colaborativamente analizamos los resultados del trabajo de campo.								
REVISIÓN DE RESULTADOS								
6. Presenta el organizador visual que contiene los fundamentos teóricos.								
7. Los directores analizan y comparan las respuestas, relacionando con los fundamentos y completando la respuesta de los cuestionarios.								
REVISIÓN DE RESULTADOS								
8. El grupo discute acerca del rol del directivo en la solución del problema de gestión de recursos humanos.								

Etapa de capacitación.

Chiavenato (2014), asevera que la educación es un constante aprendizaje del ser humano, interrelacionado con su contexto, donde recibe influencias e influye a la vez, situación que lo condiciona para adaptarse a los principios y valores y normas que impone el colectivo. Con esas condiciones el ser humano enriquece sus concepciones y principios, modificando su comportamiento; por tanto, la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, sistemático y organizado, la finalidad es que los sujetos adquieran conocimientos, potencien sus habilidades y competencias orientadas a objetivos definidos.

Matriz de planificación y ejecución de la capacitación.

Aspecto orientado a organizar la capacitación en componentes como: Juicio moral, (análisis de los dilemas morales y la forma práctica de resolverlas). Asimismo, la tratativa práctica de la gestión de los recursos humanos, la comunicación y la resolución de conflictos. Tobón (2013), basándose en la socioformación afirma y propone la valoración en relación a la evaluación, como un proceso de identificación del aprendizaje de las personas poniendo en evidencia su accionar en el entorno; el error impulsa al sujeto a seguir desarrollándose con el apoyo del docente.

Figura 8

Matriz de planificación y ejecución

COMPONENTE	OBJETIVOS	TEMÁTICA	Nº SESIONES	Nº DE HORAS	NOMBRE DE LAS SESIONES	FECHA	SEDE
Juicio moral	a) Transformar las actitudes de los directores, con procesos de reflexión y análisis de dilemas morales.	<ul style="list-style-type: none"> Bases teóricas del juicio moral Los dilemas morales y su tratativa 	2	6	DESARROLLAMOS NUESTRO JUICIO MORAL	11/09/2021	Aulas de la I. E. José C. Mariátegui Huancayo
Gestión de recursos humanos	a) Desarrollar las capacidades de liderazgo del directivo para la mejora de la gestión de recursos humanos acorde a los objetivos y actividades de la institución educativa	<ul style="list-style-type: none"> Las relaciones humanas en las organizaciones. Capacidades del liderazgo en la institución educativa Clima laboral. 	2	6	NOS DESARROLLAMOS EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	18/09/2021	
Comunicación	a) Construir relaciones eficientes en la institución educativa con los usuarios internos y externos acorde a los objetivos y actividades de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> El plan estratégico de comunicación de la institución educativa Elementos sustanciales de un plan estratégico de comunicación en la institución educativa 	2	6	NOS COMUNICAMOS MEJOR	25/09/2021	
Gestión del conflicto	a) Desarrollar las capacidades y habilidades y estrategias del director(a) para la resolución de conflictos en la institución educativa	<ul style="list-style-type: none"> El conflicto en la organización, las condiciones que lo propician- Tipos de conflicto. Estrategias para la resolución de conflictos. 	2	6	GESTIONAMOS POSITIVAMENTE LOS CONFLICTOS	02/10/2021	

Metodología de la capacitación.

Definidas las necesidades de capacitación, las habilidades, conocimientos y los comportamientos que se desean lograr al final de la capacitación; se debe considerar las técnicas y métodos que se usarán en la capacitación, los cuales deben ser prácticos y contextualizados a fin de potenciar los aprendizajes, con el uso racional de los recursos.

Didáctica y metodología de la propuesta basada en el desarrollo personal.

La propuesta requiere de formas didácticas específicas en el proceso de enseñanza aprendizaje, las que deben fomentar un pensamiento crítico para el crecimiento cognitivo del directivo a través de la movilización de capacidades se fundamenta en una enseñanza desarrolladora y la transmisión de conocimientos con un proceso lógico y sistémico, cumpliendo un encargo social. Se inicia en la zona de desarrollo actual y conducirá al estudiante a niveles de desarrollo superior, la finalidad es la transformación de la persona y de su contexto, impulsando valores y habilidades; el auto desarrollo, mejorando la toma de decisiones y la responsabilidad social (Hernández, et.al., 2016, citado por Romero, 2020).

La metodología del Aprendizaje basado en problemas (ABP).

McGrath, 2002, citado por Gil-Galván, 2018) lo define como un método de aprendizaje grupal basada en problemas reales que estimulan las habilidades en la solución de problemas y la adquisición de conocimientos específicos y su integración. Son problemas redactados sencillamente, referidos a fenómenos o hechos observables que proponen un reto y exigen explicaciones basadas en teorías, procesos, principios y procedimientos relevantes.

Los aprendizajes que promueve el ABP.

Entre los aprendizajes más relevantes tenemos:

Fomentar en el directivo una actitud positiva para el aprendizaje, respetando la autonomía, en la dinámica metodológica.

El estudiante puede observar sus aprendizajes con relación al problema para el logro de los aprendizajes, eliminándose la transferencia pasiva de la información y el individualismo. El estudiante participa constantemente para adquirir sus conocimientos.

El método está orientado a la solución de problemas a través de la discusión, el aspecto cognoscitivo se centra en el estudiante y no en los contenidos ni el docente. El aprendizaje surge de la experiencia acerca del problema, motivando el autoaprendizaje permitiendo al estudiante a enfrentar condiciones reales y a reconocer sus falencias.

Propicia aprendizajes de forma colaborativa en equipos pequeños y en diferentes disciplinas del conocimiento; el rol del docente es de facilitador del aprendizaje (Malcolm y Knowes, (1999) citado por Gil-Galván, 2018).

Tabla 5

Pasos para implementar el ABP Moust, Bouhuijs y Schmidt (2004)

1. Esclarecer la terminología del problema que presenten dificultades, precisando el problema planteado..
2. Precisar el problema, los estudiantes contribuyen con sus conocimientos acerca del problema.
3. Examinar el problema a través de ideas y explicaciones, búsqueda de información.
4. Contrastar los diferentes puntos de vista, para elaborar un primer texto con los elementos más importantes del problema.
5. Los estudiantes definen las partes del problema a ser investigados y comprendidos, y los objetivos de aprendizaje, con ellos indagan y analizan la información faltante. Es posible distribuir cada objetivo o desarrollarlo de forma conjunta, depende del acuerdo con el facilitador.
6. Rellenar las lagunas de conocimiento mediante el estudio y la búsqueda de información adecuada.
7. Resumen de la información y redacción del informe en base a los aportes del grupo, las que se someten a discusión, contrastación, para extraer las conclusiones referentes al problema y se comparten los conocimientos.

Nota: Adaptado de *Aprendizaje basado en problemas en la Educación Superior: una metodología necesaria en la formación del profesorado* por Solaz, et al. 2011, p.180.

El estudio de casos.

Cobo y Valdivia (2017) afirman que este método consiste en analizar una situación real concreta que presenta un problema o reto frente al cual los estudiantes deben asumir una decisión basándose en teorías o enfoques de la disciplina que se está tratando.

¿Qué aprendizajes promueve?

a) La identificación y definición de problemas referentes a una disciplina específica.

b) La dinamización del pensamiento crítico en situaciones problemáticas y complejas, con el reconocimiento de las conjeturas producto de inferencias, la formulación de juicios, la toma de decisiones con fundamento, la presentación de conceptos y criterios ante público diverso (Jonassen, 2011, citado por Cobo y Valdivia, 2017).

Pasos para su implementación.

a) De acuerdo con Nilson, 2010, citado por Cobo y Valdivia (2017), el caso debe ser elaborado de forma clara y considerando el entorno, los participantes y sus intereses, considerando las siguientes características:

Realismo: real o imaginario, relacionado a la profesión. Debe propiciar la identificación con la situación, considerar aspectos técnicos, personajes, historia, etc. Que ayuden al realismo.

Incertidumbre: El caso debe inducir respuestas y crear el debate.

Riesgo: las decisiones de los participantes pueden producir efectos en las formas de interrelación de una organización.

b) La comprensión e interpretación del caso. El capacitador guía el juicio de los participantes, usa interrogantes como ¿cuál es el problema?, ¿qué soluciones se pueden plantear y cuál será el efecto?, ¿cómo se pudo evitar el problema?

c) Elaboración de las alternativas de solución. Estas deben ser con base teórica, científica y disciplinar, o basadas en el juicio y argumento de los directivos. Es necesario el análisis de los efectos, y si la alternativa fue correcta, aspecto que ayuda al desarrollo del juicio crítico.

Sesiones – Taller por cada componente.

Componente: Juicio moral

La sesión – taller de este componente tiene el objetivo de “Transformar las actitudes de los directores, con procesos de reflexión y análisis de dilemas morales”. Durante la actividad se analizarán los saberes previos de los directores, quienes agrupados, y mediante

un trabajo colaborativo analizarán y debatirán sus respuestas frente a los dilemas morales reflexionando en torno a sus decisiones y asumiendo nuevas posturas. Meza (2021), afirma que los dilemas morales son un buen recurso pedagógico y forma el raciocinio moral en los participantes ayudándoles a jerarquizar sus valores a través del diálogo, la discusión, el análisis de juicios entre pares, con la mediación del capacitador. Así el participante podrá reconocer su estándar de valores y el nivel entre ellos, así como el desarrollo de la empatía, la tolerancia, la sana convivencia y establecer nuevos raciocinios morales para actuar con consciencia.

Figura 9

Sesión – taller de aprendizaje del componente Juicio moral.

COMPONENTE 1: JUICIO MORAL	
OBJETIVO	Transformar las actitudes de los directores, con procesos de reflexión y análisis de dilemas morales.
MATERIALES	-Multimedia, plumones y papelógrafos, hoja impresas de: "El bambú japonés", "Los dilemas morales", "El caso del director Juan", "Dejar morir por amor, Lista de cotejo
ACTIVIDADES	
Se les da la bienvenida a los participantes, mostrándoles el afiche: Te veo. Me alegra que estés aquí.	
Luego y a modo de conversatorio se consensuan los acuerdos de convivencia, que se muestran a través de una diapositiva.	
Si lo piensas, dilo (participación); Lo que escuches, cuidalo (confidencialidad); Crítico con las ideas, suave con las personas (Respeto); Si tienes celular, organiza su uso (Responsabilidad); Si tienes un horario, cúmplelo (Puntualidad)	
Por afinidad se establecen 4 equipos de trabajo	
Leen y reflexionan en torno a la lectura: "El bambú japonés".	
Relacionan el mensaje de la lectura con su práctica pedagógica.	
Luego se presenta la interrogante: ¿qué harían ustedes si su esposa estaría con una enfermedad terminal, y no tienen dinero?	
Lluvia de ideas, a partir de las respuestas, se van generando reflexiones, mediante interrogantes: ¿Es correcto solucionar de esa manera este problema? ¿Crees que eso es la solución? ¿No crees que podría haber otra solución?	
Presentamos el logro esperado. Dilemas Morales	
Se formulan interrogantes como: ¿Qué entienden por dilemas morales? ¿Cuáles serán las formas más usuales de resolver estos dilemas?	
Cada equipo analiza y escribe en las tarjetas metaplan las diferentes preguntas y le dan respuestas. Socializan en equipo las repuestas; con la participación de los asistentes y realizan los comentarios respectivos.	
Los participantes reciben la información escrita referente a "Los dilemas morales" y en equipos leen y analizan la información sobre el tema dilemas morales, páginas: 5 al 9; en forma individual desarrollan las preguntas y las compendian:	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ El concepto de Dilemas Morales. ◆ Tipos de dilemas (reales, hipotéticos, completos e incompletos) ◆ Importancia de la ética y la práctica de valores en la resolución de dilemas ◆ Importancia de la resolución de dilemas en la mejora de nuestro desarrollo moral. 	
Estudio de caso, acerca del siguiente dilema :	
PASO 1. PREPARACIÓN INDIVIDUAL. Se le entrega a cada estudiante "El caso del director Juan" : En cierto lugar, una mujer.....	

"EL CASO DEL DIRECTOR JUAN":

En cierto lugar, una mujer se estaba muriendo a causa del Corona Virus. Solo había un remedio que podía salvarla; era una medicina que un farmacéutico de la ciudad había descubierto. Sin embargo, la medicina era muy cara, pues el farmacéutico quería que le pagaran diez veces más del costo real. El esposo de la enferma, es JUAN, Director de una Institución Educativa, quien acudió a todas las personas que conocía para pedirles dinero prestado, consiguiendo la mitad de lo que el farmacéutico pedía. Juan le dijo a éste, que su esposa se estaba muriendo y le suplicó que le vendiera la medicina a un precio más bajo o que le permitiera pagarle después. Pero el farmacéutico respondió: "No, yo descubrí esa medicina y voy a ganar dinero con ella...". Y rechazó la petición de ayuda de Juan... Juan el Director, tiene un grave problema: él necesita ayudar a su esposa y salvarle la vida. Pero, la única forma en que podría conseguir la medicina es robándola y violando las leyes...

Los participantes leen y analizan el caso. Identifican los puntos críticos del caso (quien es el protagonista y cuál es la situación del caso que está enfrentando JUAN). Identifica las alternativas para resolver el problema del caso.

Posibles respuestas que darían los directores a través de un esquema.

- a) No, porque la ley es para todo el mundo; las leyes nos dicen qué está bien y qué no, la ley puede dar más importancia a la propiedad que a la vida.
- b) No, porque se convertirá en un ladrón y, si le detienen, irá a prisión.
- c) No, porque sus amigos no esperan de él un comportamiento de esta naturaleza.
- d) No, porque los quebraderos de cabeza que tendrá no le convienen de ninguna manera.
- e) No, porque hay unos acuerdos sociales y aunque ella tenga derecho a la vida, el farmacéutico tiene derecho a la libertad.
- f) Sí, porque todo ser racional acepta que hay derechos que están por encima de todo: el derecho a la vida es más valioso que el derecho a la propiedad. Luego desarrollan una propuesta inicial para resolver el caso.

Solo el capacitador sabe la alternativa más apropiada. (Alternativa "e"),

PASO 2: Seguidamente se propicia la **discusión en pequeños grupos**. Organizados en grupos de 4, los estudiantes intercambian los conocimientos y experiencias, resultantes de la preparación individual y las sustentan con fundamento. Refuerzo de la propuesta inicial a partir de la confrontación de ideas.

PASO 3: En plenaria los equipos y estudiantes confrontan sus posturas individuales de manera fundamentada a través de la discusión. Como un corolario se presenta el desenlace del caso. **En ningún caso, el fin justifica los medios (no debió haber robado, debió haber agotado todos los medios para encontrar solución al dilema.**

PASO 4: REFLEXION INDIVIDUAL:

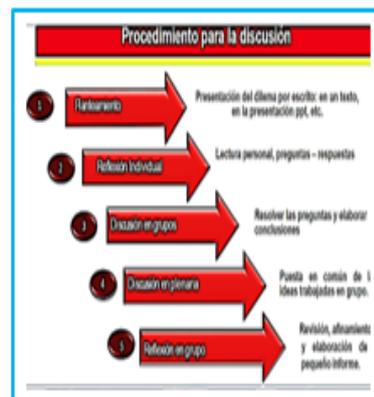
♣ Con la participación general se propicia la reflexión de la confrontación de las respuestas de los estudiantes.

Se presenta un dilema moral al estudiante, para ser respondido adecuadamente:

"Dejar morir por amor Durante una interminable media hora **~~~~~**

Interrogantes:

- ¿Dejar con vida a un niño con coma irreversible?
- ¿Puede una persona disponer de la vida de otra?
- ¿Habrá que mantener al niño vivo esperando avances médicos?



Lista de cotejo		CUMPLIMIENTO	
		Cumplido	No Cumplido
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN			
1.	Comprende el texto por sí mismo y lo lee		
2.	Lee, analiza, sintetiza y resume el texto		
3.	La información que presenta del texto organizándola, que hace posible relacionarla con la realidad de la comunidad.		
4.	La información se organiza con claridad y sentido de parágrafos.		
5.	La información que se debe presentar se hace comprensible.		
6.	Los contenidos relacionados con el texto se relacionan y sintetizan.		
7.	El texto se relaciona con la realidad de la comunidad.		
8.	El texto se relaciona con la realidad de la comunidad.		
REFLEXIÓN EN PLENARIA			
9.	Reflexiona los puntos de la discusión y los relaciona con la realidad.		
10.	En su reflexión considera la realidad de la comunidad.		
11.	Clasifica los resultados.		
Nombre del docente:		Clase:	
		Fecha:	

Componente: Gestión de recursos humanos.

La sesión - taller tiene el objetivo de “Desarrollar capacidades, habilidades y competencias del directivo para la mejora de la gestión de recursos humanos acorde a los objetivos y actividades de la institución educativa”. Se desarrollará a través del estudio de casos y los fundamentos de la administración de recursos humanos de Chiavenato; además se considera la dinámica grupal de especialización de cada miembro del grupo en un tema referido a: Las personas y las organizaciones; La administración de recursos humanos; Modelos de planeamiento de recursos humanos; Evaluación del desempeño humano y Relaciones

laborales. Luego, hacen un grupo de especialistas acorde al tema, quienes exponen sus hallazgos y retornan a sus grupos, allí tienen la consigna de elaborar el Plan estratégico de Gestión de recursos humanos de la institución educativa (se guían con la lista de cotejo). Los directores interactúan con el capacitador y elaboran las ideas fuerza para la consolidación final del tema y la aplicabilidad del Plan en la institución educativa.

Figura 10

Sesión de aprendizaje del componente: Gestión de recursos humanos.

COMPONENTE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
OBJETIVO	Desarrollar capacidades, habilidades y competencias del directivo para la mejora de la gestión de recursos humanos acorde a los objetivos y actividades de la institución educativa.
MATERIALES	-Multimedia, papelógrafo, plumones, documentos impresos; "Buscando aliados" ; "Administración de recurso humanos" ; Lista de cotejo
ACTIVIDADES	
<p>Bienvenida por parte de capacitador a los directores, quien presenta el tema y los subtemas que se tratarán en la sesión. El capacitador conforma 5 equipos de trabajo. Luego leen, identifican y analizan el caso "Buscando aliados"</p> <p>El capacitador realiza interrogantes a los directores: • ¿Cuáles son los problemas identificados en recursos humanos antes de la intervención? • ¿Qué áreas son factibles identificar para realizar mejoras? • ¿Quiénes se ven afectados por el problema? • ¿Quiénes deben participar en la solución de estos problemas? • ¿Cuáles considera que son las principales causas del problema? • ¿Cuáles son las estrategias adoptadas por el director y sus aliados para lograr el liderazgo en la institución educativa? Solicita comentarios de los directores participantes.</p> <p>C leen el texto: "Administración de recurso humanos" Pág. 16 (Las personas y las organizaciones); Pág. 20 al 22 (La administración de recursos humanos); Pág. 24 (Modelos de planeamiento de Recursos Humanos); Pág. 44-45 (Evaluación del desempeño humano) y la Pág. 68 (Relaciones laborales).</p> <p>Cada miembro de cada equipo se convierte en especialista de un tema; se agrupan entre especialistas, consolidan la información y los fundamentos de cada tema. Sustentan sus conclusiones utilizando un organizador del conocimiento en un procesador de textos (Producto 1).</p> <p>S Un representante de cada equipo, presenta y explica el producto; colaborativamente, los participantes afianzan los contenidos propuestos y comentan la importancia de la comunicación en la institución educativa.</p> <p>En equipos discuten acerca del P1, revisan la lista de cotejo y hacen los ajustes necesarios.</p> <p>Cada especialista vuelve a su equipo y con la información obtenida, elaboran el Plan estratégico de gestión de recursos humanos de la institución educativa, (Producto 2).</p> <p>En plenario, un representante de cada equipo presenta el Plan a través de una hoja Word o diapositivas, se solicita los comentarios y se propicia la discusión de los directores.</p> <p>Los participantes interactúan y van forjando las ideas fuerza para la consolidación final del tema y la aplicabilidad del Plan en la institución educativa,</p> <p>El capacitador toma nota de las ideas y las sistematiza a través de un gráfico, luego guía la metacognición con las interrogantes: ¿Qué sabía del tema? ¿Qué sé ahora y cómo lo aprendí? ¿Cómo aplicaré mis conocimientos en mi institución educativa.</p>	

Componente: Comunicación.

La sesión de aprendizaje de Comunicación tiene como objetivo: Construir relaciones eficientes en la institución educativa a través de un Plan estratégico de comunicación con los usuarios internos y externos acorde a los objetivos y actividades de la organización, teniendo metodología de apoyo al Aprendizaje Basado en Problemas (ABP).

Los directores participantes organizados en 4 equipos de trabajo responden a interrogantes para la recuperación de saberes previos, las preguntas se relacionan a la comunicación en la institución educativa y los elementos necesarios para establecer el Plan estratégico de comunicación de la institución educativa. También, se presenta el problema Un momento desesperante y la lectura referida a Comunicación Organizacional (Rojas 2015) con los temas: Elementos de la comunicación organizacional; Plan estratégico de comunicación; Efectividad de la comunicación; Tipos de comunicación organizacional.

La forma de dinamizar la metodología es que cada miembro de cada equipo se convierta en consultor de un tema; se agrupan entre consultores, consolidan la información y los fundamentos de cada tema. Sustentan sus conclusiones utilizando un organizador del conocimiento. (Producto 1). Seguidamente se establece la discusión acerca del P1, revisan la lista de cotejo y reajustan los puntos necesarios.

En sus equipos de origen, y con la información obtenida, elaboran el Plan estratégico de comunicación de la institución educativa, (Producto 2). En plenario, cada equipo presenta el Plan Estratégico, se establecen los comentarios, discusiones y preguntas de los directores. Los participantes interactúan con el capacitador quien ha tomado nota de las ideas fuerza, sistematiza el tema a través de un gráfico para la consolidación final del Plan y su aplicabilidad en la institución educativa.

El docente guía la metacognición con las interrogantes: ¿Qué sabía del tema? ¿Qué sé ahora y cómo lo aprendí? ¿Cómo aplicaré mis conocimientos en mi institución educativa?

Figura 11

Sesión de aprendizaje del componente: Comunicación

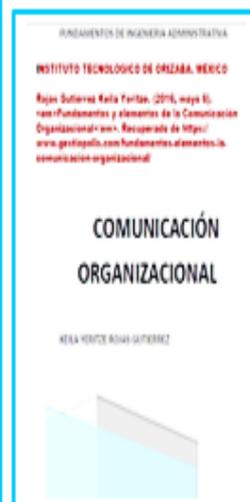
COMPONENTE: COMUNICACIÓN	
OBJETIVO	Construir relaciones eficientes en la institución educativa a través de un Plan estratégico de comunicación con los usuarios internos y externos acorde a los objetivos y actividades de la organización.
MATERIALES	-Multimedia, papelógrafo, plumones, documentos impresos: "Un momento desesperante"; "Comunicación organizacional"; lista de cotejo
ACTIVIDADES	
Los directores son recibidos por el capacitador quien les da la bienvenida y presenta el tema y los subtemas que se tratarán en la sesión.	
El capacitador conforma 4 equipos de trabajo. En equipos leen y analizan el problema "Un momento desesperante". Luego formula las preguntas para rescatar los saberes previos de los directores: ¿Cuál es el escenario del problema? ¿Qué implica tener un Plan estratégico de comunicación en la institución educativa? ¿Qué elementos considera la comunicación en la institución educativa? ¿En qué situación emplearías lo aprendido? ¿Qué es un plan estratégico de la institución educativa y cuáles son sus elementos?	
Leen el texto: "Comunicación organizacional" Pág. 6 (Elementos de la comunicación organizacional); Pág. 8 (Plan estratégico de comunicación); Pág. 10 (Efectividad de la comunicación); Pág. 18 (Tipos de comunicación organizacional).	
Cada miembro de cada equipo se convierte en consultor de un tema; se agrupan entre consultores, consolidan la información y los fundamentos de cada tema. Sustentan sus conclusiones utilizando un organizador del conocimiento en un papelote, hoja Word o diapositiva (Producto 1).	
Un representante de cada equipo, presenta y explica el producto; colaborativamente, los participantes afianzan los contenidos propuestos y comentan la importancia de la comunicación en la institución educativa.	
En equipos discuten acerca del P1, revisan la lista de cotejo y hacen los ajustes necesarios.	
En sus equipos de origen y con la información obtenida, por equipos elaboran el Plan estratégico de comunicación de la institución educativa, (Producto 2).	
En plenario, un representante de cada equipo presenta el Plan a través de una hoja Word o diapositivas, se solicita los comentarios y preguntas respectivas de los directores, se propicia el debate, se absuelven preguntas.	
Los participantes interactúan con el docente quien ha tomado nota de las ideas más relevantes, y sistematiza a través de un gráfico para la consolidación final del tema y su aplicabilidad en la institución educativa.	
El docente guía la metacognición con las interrogantes: ¿Qué sabía del tema? ¿Qué sé ahora y cómo lo aprendí? ¿Cómo aplicaré mis conocimientos en mi institución educativa.	

**UN MOMENTO DESESPERANTE**

Una institución educativa ha sufrido un incendio, se tiene el plan de y está bien presentado, pero el plan estratégico de comunicación ha sido un desastre: nadie sabía que hacer; nada funcionaba, sumándose a esto los conflictos internos que había.

Se plantea reelaborar uno de los planes para evitar que esto vuelva a ocurrir. Los directores pueden preguntarse qué falló la última vez, las señales de emergencia, o si el personal tenía claro el papel en caso de evacuación...

El director deben documentarse sobre los pormenores de un plan estratégico de comunicación, cuales serán los elementos más relevantes para su elaboración, etc.

**LISTA DE COTEJO**

No.	INDICADORES A EVALUAR	CUMPLIMIENTO		PUNTOS	OBSERVACIONES
		Cumple	No cumple		
ESENARIO - PROBLEMA					
1.	Participa en la clarificación del problema y el escenario, donde se suscita, hace comentarios.				
2.	Identifica con detalles los hechos, y los involucrados.				
HIPOTESIS					
3.	Hace hipótesis y trata de fundamentarlas.				
BUSQUEDA DE INFORMACION					
4.	Muestra interés por los temas que se abordan, ubica los puntos que desconoce y trata de buscar información.				
5.	Muestra interés en la clase y se refiere en la práctica que adquiere para mejorar el desarrollo del tema.				
USO DE NUEVOS CONOCIMIENTOS					
6.	Usa fundamentos teóricos en sus intervenciones, discusiones o debates.				
7.	Es capaz de relacionarse con sus compañeros de clase, para obtener nuevos conocimientos.				
8.	Usa sus conocimientos para construir el Plan estratégico de comunicación involucrando a los usuarios internos y externos acorde a los objetivos y actividades de la organización.				
ABSTRACCION					
9.	Se empodera de nuevos conocimientos e infiere el uso en otras condiciones.				
ACTITUDES					
10.	Muestra disposición para trabajar en equipo y respalda las ideas y comentarios de sus compañeros.				

Componente: Gestión del conflicto.

El objetivo de la sesión de aprendizaje es: Desarrollar las capacidades habilidades y estrategias del director(a) para la resolución de conflictos en la institución educativa; se tiene

como metodología al aprendizaje basado en problemas (ABP), la sesión se desarrolla colaborativamente y organizados en 4 equipos. Luego se presenta el caso de conflicto; y responden a las preguntas: ¿Qué alternativas pensaste? ¿Qué alternativa escogiste? ¿Cómo te sentiste después de ello? Los participantes comentan y debaten en torno de las respuestas escritas y proyectadas en un procesador de textos por cada equipo. Debaten las decisiones tomadas y sus motivos. El capacitador propicia la reflexión.

Es importante conocer los saberes previos de los directores planteando las interrogantes: ¿Habrán conflictos en sus instituciones, de qué tipo? ¿Qué es un conflicto? ¿Qué motivos lo propician? ¿Qué tipos de conflicto conoces? ¿Qué estrategias de resolución de conflictos conoces? . En equipos e individualmente responden en tarjetas metaplan. El capacitador invita a los directores a comentar las respuestas con la técnica del museo.

Luego, y a través de la lectura: “Conflicto Inesperado”, reflexionan, comentan, dan algunas pautas verbalmente para solucionar el conflicto. Contrastan sus conceptos con la lectura “El conflicto en la escuela” de Blejmar B., 2015), con los siguientes temas: Definir el conflicto; ¿Cómo prevenir la aparición de conflictos que no agregan valor?; De la comprensión a la acción, cómo abordar la resolución de conflictos; Cuatro puntos sobre la negociación.

En equipos elaboran un mapa conceptual que sintetice la solución del conflicto siguiendo los pasos del ABP y lo registran en un procesador de textos. En plenario, un representante de cada equipo, presenta y explica el organizador; colaborativamente, los directores considerando los pasos de solución y las estrategias para la gestión del conflicto proponen, discuten y mejoran las estrategias de solución. El capacitador enfatiza en la importancia de gestionar positivamente el conflicto; presenta un esquema gráfico para sistematizar las ideas y conclusiones; y guía la metacognición con interrogantes.

Figura 12

Sesión de aprendizaje del componente: Gestión del conflicto.

COMPONENTE: GESTIÓN DEL CONFLICTO	
OBJETIVO	Desarrollar las capacidades, habilidades y estrategias del director(a) para la resolución de conflictos en la institución educativa.
MATERIALES	-Multimedia, papelgrafo, plumones, documentos impresos: "Caso de conflicto"; "Conflicto inesperado"; "Un conflicto en la escuela"
ACTIVIDADES	
<p>El capacitador da la bienvenida a los directores y presenta un afiche que dice: "Por favor dejar su maletín de problemas personales en el anaquel de la entrada. Gracias". Luego explica brevemente el tema de la sesión de clases, pidiendo los comentarios de parte de los directores.</p> <p>El capacitador conforma 4 equipos de trabajo, reparte los materiales e invita a los participantes a cerrar los ojos y escuchar la siguiente historia: <i>Estamos caminando por la calle, de repente...</i></p> <p>Es momento de volver a la realidad y responder las siguientes preguntas: ¿Qué alternativas pensaste? ¿Qué alternativa escogiste? ¿Cómo te sentiste después de ello?</p> <p>Los participantes por equipos comentan las respuestas escritas y proyectadas en un procesador de textos. Debaten las decisiones tomadas y sus motivos. Con este ejercicio el capacitador propicia la reflexión.</p> <p>El capacitador rescata los saberes previos de los directores con las interrogantes: ¿Habrá conflictos en sus instituciones, de qué tipo? ¿Qué es un conflicto? ¿Qué motivos lo propician? ¿Qué tipos de conflicto conoces? ¿Qué estrategias de resolución de conflictos conoces? Por equipos e individualmente responden en tarjetas metaplan. El capacitador une las tarjetas que son afines y realiza un corto comentario. Invita a los directores a comentar las respuestas con la técnica del museo.</p> <p>Seguidamente y en equipos leen: "Conflicto inesperado"; reflexionan, comentan, dan algunas pautas verbalmente para solucionar el conflicto. Se empoderan de conceptos con la lectura "Un conflicto en la escuela" Páginas: 2 Definir el conflicto. 3 ¿Cómo prevenir la aparición de conflictos que no agregan valor? 4 De la comprensión a la acción: cómo abordar la resolución de conflictos. 5 Cuatro puntos sobre la negociación.</p> <p>En equipos elaboran un mapa conceptual siguiendo los pasos del ABP que sintetice la solución del conflicto y lo registran en un procesador de textos o papelote.</p> <p>En plenario, un representante de cada equipo, presenta y explica el organizador; colaborativamente, los directores considerando los pasos de solución y las estrategias para la gestión del conflicto proponen y discuten las estrategias de solución.</p> <p>El capacitador enfatiza en la importancia de gestionar positivamente el conflicto. Luego presenta un esquema gráfico para sistematizar la sesión.</p> <p>El docente guía la metacognición con las interrogantes: ¿Qué sabía del tema? ¿Qué sé ahora y cómo lo aprendí? ¿Cómo gestionaré el conflicto en mi institución educativa.</p>	

HISTORIA - CASO DE CONFLICTO

Estamos caminando por la calle, de repente, vas que viene una persona humillar. Resulta que es el director con quien tienes conflictos al igual que vas con tus compañeros de la I.E. Por diferentes motivos y estás obligada a decidir rápidamente cómo vas a enfrentar a tu enemigo. A medida que se va aproximando, se te ocurren muchas opciones. Debes decidir qué harás. Después de unos segundos, "La persona ya ha pasado", ¿Cómo te sientes?, ¿Crees que el conflicto subsista ahora?

CONFLICTO INESPERADO

El director de la IE José A. de Sucre, se encuentra en el aula de la docente Delfa, y observa que ella no tiene dominio del aula. Esto se muestra en la indisciplina que manifiestan algunos estudiantes mientras otros están pasivos y desganados. La docente se esfuerza por conducir la clase pero los materiales que utiliza no son motivadores. Además, no ha planificado su sesión de aprendizaje.

Al terminar la visita, la docente se opita por una conducta agresiva y culpa al director de que no hace un real seguimiento y su trato es muy hostil, por lo que ella presentará su queja al órgano intermedio. Durante el proceso la docente expone la idea de que el director tiene un trato hostil y que lo ha tratado mal, muchos docentes le dan la razón creándose un clima muy tenso.

Una vez culminado el proceso el director pide a los docentes que vuelvan a sus quehaceres, algunos entre murmullos caminan lentamente a sus secciones, otros hacen como si no hubiesen escuchado.

PROBLEMA - ESCENARIO

IDENTIFICAR HECHOS

HIPOTESIS

LO QUE NO SABEMOS

APLICAR NUEVO CONOCIMIENTO

ABSTRACCIÓN

Número del documento: _____ Fecha: _____		Título del documento: _____	
Número del componente: _____		Título del componente: _____	
No.	INDICADORES A EVALUAR	CUMPLIMIENTO	PUNTAJE
1	ESCENARIO - PROBLEMA		
2	1. Plantea el hecho o situación desde la cual se los hechos, para contextualizarlos.		
3	2. Identifica los hechos, y los protagonistas.		
4	3. Plantea posibles causas y/o tipos de responsabilidades.		
5	INDICADORES DE RESPUESTAS		
6	1. Muestra interés por el tema, desea aprender más.		
7	2. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
8	3. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
9	4. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
10	5. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
11	6. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
12	7. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
13	8. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
14	9. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
15	10. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
16	11. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
17	12. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
18	13. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
19	14. Plantea una o más hipótesis de explicación.		
20	15. Plantea una o más hipótesis de explicación.		

Etapas de evaluación.

Etapas de evaluación final tendiente a evaluar los resultados obtenidos con el plan de capacitación, y hasta qué punto ha sido eficiente. Para ello se consideran dos aspectos: 1) Comprobar si la capacitación ha originado las transformaciones requeridas en el personal participante y 2)

Comprobar si los resultados guardan relación con las metas de la organización. Considerando la evaluación de los resultados de la capacitación se pueden utilizar tres niveles:

Figura 13

Niveles de evaluación en la institución educativa.

A. Evaluación en la institución.	B. Evaluación en el nivel de los recursos humanos.	C. Evaluación en el nivel operativo.
Se evidencia: a) Acrecentamiento de la eficacia educativa en la institución. b) Incremento de la imagen institucional. c) Optimización del clima en la institución educativa. d) Optimización de la relación entre la institución y el personal. e) Propuestas de cambio e innovación en la institución educativa. f) Acrecentamiento de la eficiencia educativa en la institución, etc.	Se evidencia: a) Reducción del movimiento de personal docente y directivo en la institución educativa. b) Disminución de las ausencias e inasistencias. c) Acrecentamiento de la eficiencia en la gestión de recursos humanos d) Acrecentamiento de las habilidades y destrezas pedagógicas en el personal docente. e) Incremento de conocimientos pedagógicos del personal docente y directivo. f) Transformación actitudinal y de comportamientos de los trabajadores de la institución educativa.	Se evidencia: a) Acrecentamiento de la productividad en diferentes niveles educativos. b) Optimización de la calidad de los servicios educativos. c) Mejora en las acciones tendientes a la atención al cliente. d) Disminución de conflictos en la institución educativa

Validación de la propuesta

Respecto a la validación de la propuesta de modelación y evaluar su viabilidad para la solución del problema de investigación, se ha recurrido al método de juicio de expertos, que evaluarán las partes internas y externas de la propuesta de modelación a través de dos fichas.

Los expertos deben contar con los requisitos referidos a ostentar el grado de Maestro o Doctor en Educación, laborar en docencia de educación superior y contar con la experiencia requerida. También cumplir con lineamientos éticos, la disponibilidad de tiempo, la paciencia e interés por llevar a cabo este proceso, entre otros.

Tabla 5

Características de los especialistas.

Apellidos y Nombres	Grado académico	Especialidad profesional	Ocupación	Años de experiencia
Quispe Rubén	Doctor en ciencias de la educación	Licenciado en educación matemática y física	Asesor de tesis de maestría y doctoral	12 años
Velázquez Miriam	Doctora en Psicología Educativa	Licenciada en educación	Docente	14 años
Gamarra Sofía	Magister	Educación Secundaria, especialidad Historia y Geografía.	Docente	08 años

Fuente: Documentos de elaboración de tesis USIL (2021).

Proceso de validación interna y externa.

Para el proceso de validación interna y externa se usaron rúbricas; las que cuentan con diez indicadores cuantitativos y cualitativos. En este marco, los validadores registraron sus apreciaciones en los casilleros que muestran de manera general los juicios del especialista. La tendencia de la primera rúbrica es juzgar el contenido del modelo, teniendo como referentes a diez indicadores.

Con referencia a la valoración cuantitativa, la rúbrica tiene la siguiente distribución: deficiente (puntaje 1); bajo (puntaje 2); regular (puntaje 3), bueno (puntaje 4) y muy bueno (puntaje 5). Se puede observar que en cada rúbrica se puede obtener un puntaje de 50 puntos.

Tabla 6.

Escala de valoración.

Escala	Puntaje
Deficiente	0 a 25
Bajo	26 a 50
Regular	51 a 70
Bueno	71 a 85
Muy bueno	86 a 100

Fuente: Documentos de elaboración de tesis USIL (2021).

También, los expertos validaron la parte interna y externa con los siguientes criterios:

Tabla 7

Validez interna por juicio de expertos

INDICADORES	Juez 1		Juez 2		Juez 3	
	n	%	n	%	n	%
Factibilidad de aplicación del resultado que se presenta	4	8%	4	8%	4	8%
Claridad de la propuesta para ser aplicado por otros	4	8%	4	8%	4	8%
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos	4	8%	4	8%	4	8%
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales.	4	8%	4	8%	4	8%
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado	4	8%	4	8%	4	8%
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta	4	8%	4	8%	4	8%
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo.	4	8%	4	8%	4	8%
La propuesta esta contextualizada a la realidad de estudio	4	8%	4	8%	4	8%
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	4	8%	4	8%	4	8%
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular.	4	8%	4	8%	4	8%
Total	40	80%	40	80%	40	80%
Promedio porcentual						80%

Fuente: Documentos de elaboración de tesis USIL (2021).

Tabla 8*Validación externa por juicio de expertos.*

INDICADORES	Juez 1		Juez 2		Juez 3	
	n	%	n	%	n	%
Claridad	4	8%	4	8%	4	8%
Objetividad	4	8%	4	8%	4	8%
Actualidad	4	8%	4	8%	4	8%
Organización	4	8%	4	8%	4	8%
Suficiencia	4	8%	4	8%	4	8%
Intencionalidad	4	8%	4	8%	4	8%
Consistencia	4	8%	4	8%	4	8%
Coherencia	4	8%	4	8%	4	8%
Metodología	4	8%	4	8%	4	8%
Pertinencia	4	8%	4	8%	4	8%
Total	40	80%	40	80%	40	80%
Promedio porcentual			80%			

Fuente: Documentos de elaboración de tesis USIL 2021.

A continuación se muestra un resumen de las valoraciones con la sumatoria total de las apreciaciones.

Tabla 9*Resultados de la validación global de los expertos*

Nombres y Apellidos	Grado académico	Rúbrica de validación interna	Rúbrica de validación externa	Promedio
Quispe Ichpas Rubén	Doctor	80%	80%	80%
Velázquez Tejada Miriam	Doctora	80%	80%	80%
Gamarra Mendoza Sofía	Magister	80%	80%	80%
			Promedio final	80%

Fuente: Documentos de elaboración de tesis USIL (2021).

Considerando los resultados y teniendo como evidencia las escalas de valoración se puede aseverar que la propuesta de modelación es buena, con un promedio de 80% de validez y que responde a los objetivos propuestos y las necesidades del contexto. Además que el resultado científico tiene la viabilidad y puede ser aplicado y extendido a otros contextos de influencia, considerando aspectos y características, sociales, culturales, psicopedagógicas de la realidad donde se proyecte aplicar.

Aspectos finales

Conclusiones

El aspecto conductual de la moralidad o la reacción de la persona frente a una situación de decisión, se relaciona a diferentes situaciones y escenarios de interacción o contexto social; los aspectos morales y otros comportamientos son el resultado de aprendizajes a través de procesos mentales y aprendizajes por imitación, observándose que un sujeto se comporte moralmente en una situación y transgrede las normas en otra situación. En este marco es vital desarrollar el raciocinio moral, para fortalecer otros quehaceres inherentes al ser humano. En este sentido, la investigación finaliza sus etapas mostrando las conclusiones que se relacionan a los objetivos de la tesis y a los capítulos presentados.

Primera conclusión.

El modelo de gestión de recursos humanos cumple con el objetivo general del estudio al proponer un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Instituciones Educativas Estatales de Educación Básica Regular de Huancayo, la propuesta se desarrolla con lógica y coherencia, y se fundamenta en el método científico.

Segunda conclusión.

En concordancia con el primer objetivo específico, se efectuó el trabajo de campo, que permitió diagnosticar la situación actual del problema de investigación y formular su transformación. Los hallazgos más importantes son: las deficiencias del desarrollo del juicio moral, la gestión de recursos humanos, la comunicación y la incapacidad para la resolución de conflictos que muestran los directores; las implicancias se evidencian en un inadecuado raciocinio moral, la poca integración de razonamientos, carencia de habilidades sociales, comunicación agresiva y rompimiento de relaciones laborales.

Tercera conclusión.

También, se dio cumplimiento al segundo objetivo específico, a través de un proceso de documentación de referentes teóricos se ha sistematizado los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de las categorías apriorísticas; reconociendo que el modelo de gestión de recursos humanos constituye una propuesta apropiada para desarrollar el juicio moral; en este proceso se ha tenido aspectos que han permitido darle la explicación respectiva a las categorías en el proceso de capacitación y desarrollar el juicio moral y la gestión de recursos humanos.

Cuarta conclusión.

El tercer objetivo específico se efectuó al proponer el modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de instituciones educativas estatales de educación básica regular; considerando criterios teóricos, prácticos y metodológicos a través de las siguientes etapas: 1) Etapa de sensibilización. 2) Etapa de capacitación y 3) Etapa de Evaluación. Siguiendo el modelo, los directivos podrán desarrollar el juicio moral y otros aspectos relacionados al recurso humano, la comunicación y la gestión del conflicto en la institución educativa.

Quinta conclusión.

Se dio cumplimiento al cuarto objetivo específico referido a la validación por tres especialistas; quienes opinaron favorablemente respecto al modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de instituciones educativas estatales de Huancayo, y que reúne los criterios de validez interna y externa; con el dictamen final de que es científicamente aplicable.

Recomendaciones

Primera recomendación.

Presentar a las autoridades educativas de los órganos intermedios, el modelo de gestión de recursos humanos para ser implementado en las instituciones educativas de diferentes niveles, en eventos relacionados al desarrollo del juicio moral e incluir el modelo, en los eventos de inducción.

Segunda recomendación.

Se sugiere a las autoridades de los órganos intermedios y a las comunidades científicas la difusión del modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral, como una propuesta orientada a mejorar la gestión de los directivos y el desempeño docente.

Tercera recomendación.

Se sugiere a las autoridades de los órganos intermedios y equipos directivos de diferentes instituciones educativas que las formas dilémicas usadas en la investigación se utilicen teniendo en cuenta el contexto de los estudiantes con la finalidad fomentar la reflexión, el pensamiento crítico y argumentativo; para enfrentar sus dilemas diarios.

Cuarta recomendación.

Se recomienda a la comunidad científica y a las autoridades educativas, adaptar el modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral; a otras esferas disciplinares para promover los beneficios del modelo y sirva como una orientación para futuras investigaciones.

Referencias

- Alvarado & García. (2008). *Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas Sapiens*. Revista Universitaria de Investigación- Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Barreto, R. (2018). *Estudio comparativo del juicio moral de los estudiantes del primer y tercer ciclo de la facultad de ingeniería civil de una universidad pública*. Lima Perú. (Tesis de Maestría. Universidad Cayetano Heredia Lima Perú). <https://www.google.com.pe>
- Ballina R. (2004), *Paradigmas y perspectivas teórico-metodológicas en el estudio de la administración*. Educational Technology, 34 (2), 5-12.
- Blejmar. B. (2015). *El conflicto en la escuela*. Directores que Hacen Escuela. OEI, Buenos Aires. Argentina.
- Calero, G. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador*. (Tesis Doctoral en Ciencias Administrativas). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú. <http://www.scielo.org/articulo.oa?id=5631800821>.
- Casas, A. (2018). *Desarrollo moral de los estudiantes de un programa de enfermería*. (Tesis de Maestría. Universidad Industrial de Santander Colombia). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343856318008>.
- Castillo, S. (2015). *Competencia moral en estudiantes de primaria para la conservación de la tortuga marina*. Ciudad del Carmen, México Universidad Autónoma del Carmen. Facultad de Ciencias de la Salud.
- Cobo & Valdivia. (2017). *El estudio de casos*. Pontificia Universidad Católica del Perú Publicación del Instituto de Docencia Universitaria.
- Chávez, C. (2018). *Gestión de recursos humanos y desempeño laboral del personal de enfermería del Hospital Nacional Edgardo Rebagliati Martins*. Lima Perú. (Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú). <https://www.google.com.pe/search?>
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. (9na ed.) Edit. Mc Graw Hill; México.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, Segunda edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ma ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Donolo D. (2009). *Triangulación: Procedimiento incorporado a nuevas metodologías de investigación*. Revista Digital Universitaria. Universidad Nacional de Río Cuarto, Argentina
- Figuera, (2012). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para potenciar el comportamiento organizacional en la unidad educativa “Batalla de Vigirima II”* Carabobo, Venezuela. (Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo Venezuela). <https://www.google.com.pe/search>
- Frisancho, S. (1996). *Desarrollo del Juicio Moral y de la complejidad cognitiva a través de un diseño instruccional*. Revista de Psicología de la PUCP. Perú: XIV, 81-104.
- Flores, H. (2019) *Desarrollo del Juicio Moral en estudiantes de la carrera profesional de Enfermería Universidad Señor de Sipán-2018*. (Tesis de Maestría. Universidad Señor de Sipán; Pimentel, Perú). <https://www.google.com.pe/search>
- Fuentes, J. et al. (2018) *Evolución y perspectivas de la educación moral*. Revista española de Pedagogía de la Universidad Complutense de Madrid. ISBN: 978-84-16602-90-2
- García, Zanelato & Douglas. (2019). *La didáctica como posibilitadora del desarrollo del pensamiento teórico*. Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba. Educere,
- Gonzales, E. (2018). *Crisis moral y desarrollo en el Perú*. Revista Económica del Perú.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional y programación neurolingüística*. Mc Graw Hill Lima.
- Medina M. (1989). *La ética del cuidado y Carol Gilligan: una crítica a la teoría del desarrollo moral de Kohlberg para la definición de un nivel moral postconvencional contextualista*. Universitat Jaume. Castellón de la Plana, España
- Mejía, J. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales*. Revista de Investigaciones Sociales. N° 3 UNMSM, I Jma.
- Meza. J. (2008). *Los dilemas morales: una estrategia didáctica para la formación del sujeto moral en el ámbito universitario*. Revista Actualidades Pedagógicas No. 52/Julio - diciembre 2008. Universidad de La Salle, Colombia.
- Guevara, D., & Contreras, K. (2017). *Gestión de recursos humanos y calidad del servicio educativo en la institución educativa N° 7012 “Jesús de La Misericordia” del distrito*

- de Surquillo en el año 2014.* (Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo Lima, Perú)
<https://www.google.com.pe/search>.
- Grimaldo, M. (1999). *¿Hacia dónde van nuestros jóvenes? Un Estudio de los Niveles de Juicio Moral en estudiantes de quinto año de secundaria de niveles socio económico medio y bajo.* Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación.* (5ª ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hurtado, Vargas (2013). *Propuesta para la medición del capital humano y organizacional de la gestión del conocimiento en una organización.* Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ingeniería Programa de Ingeniería de Sistemas. Trabajo de investigación Tecnológica. <https://cutt.ly/sQ022mG>
- Inca, k. (2015). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015.* (Tesis de Maestría Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas. Perú).
<https://www.google.com.pe/search>
- Jiménez, E. (2015). *Desarrollo personal y profesional de maestras de educación primaria: aportes de la orientación.* Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". Universidad de Costa Rica.
- Kohlberg, L. (1998). *Psicología del desarrollo moral.* Biblioteca internacional. Bogotá. Desclée De Brouwer, empresa familiar, fundada en Bilbao en 1944 por D. José M^a Gogeoascoechea.
- Kohlberg, L., Power F., & Higgins, A. (2008). *La educación moral.* Lawrence Kohlberg. Barcelona, España. Gedisa.
- Lambrisca & MORALES. (2015). *El docente y los grupos de aprendizaje: ¿arte y parte? o ¿molde y fragmento?* Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Jujuy, Argentina
- Linde N. (2009) *La educación moral según Lawrence Kohlberg: una utopía realizable.* Praxis Filosófica, Revista núm. 28, enero-junio, 2009, pp. 7-22. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Lara Z. (2012) *Alejandro Tomasini Bassols, Filosofía moral y visiones del hombre.* Devenir, Madrid, 2012.

- Llabaca. F. (2011). *Diseño de modelo de gestión de recursos humanos y su estructura organizacional en consistencia con la estrategia de negocio de la organización grupo ACACIOS*. (Tesis de Maestría, Universidad Alberto Hurtado. Santiago, Chile)
<https://acortar.link/vJJ2bS>
- Majluf, A. (1993). *Marginalidad, inteligencia y rendimiento*. Editorial Interprice. Lima
- Martínez, M. (2014) *Gestión de recursos humanos en la eficiencia de los procesos administrativos en el estacionamiento único de vehículos recuperados de la policía de Carabobo*. (Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo Venezuela)
<http://hdl.handle.net/7778441>
- Márquez, C & Méndez, M. (2018). *Impacto de un programa de intervención para el desarrollo del juicio moral en estudiantes de secundaria* (Tesis de Maestría. Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Lima – Perú.).
<http://hdl.handle.net/20.500.11955/502>
- Maslov A. (1991) *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991. Juan Bravo, 3-A. 28006 Madrid (España).
- Mejía J. (1999). 1999 *Técnicas cualitativas de investigación en las ciencias sociales*. Investigaciones Sociales. N° 3 UNMSM, I Jma.. Revista de Sociología. N° 9, UNMSM, Lima.
- Melendo, T. (2008). *Ámbito natural de la educación: La familia*. México D.F., México: Trillas.
- Meza, J. (2008). *Los dilemas morales: una estrategia didáctica para la formación del sujeto moral en el ámbito universitario*. Actualidades Pedagógicas, (52), 13-24. Universidad de La Salle. Colombia
- Ministerio de Educación (Minedu 2012). *Ley General de Educación Nro. 28044*.
http://www.minedu.gob.pe/files/3896_201207100937.pdf
- Ministerio de Educación República del Perú. (Minedu 2013).. *Reglamento de la Ley N° 29944 de Reforma Magisterial D.S- N° 004-2013-ED*. <http://www.minedu.gob.pe> > files
- Ministerio de Educación República del Perú. (MINEDU 2013). Ley N° 29944 de Reforma Magisterial D.S- N° 004-2013-ED. <http://www.minedu.gob.pe> > files
- Ministerio de Educación. (MINEDU 2013) Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial DECRETO SUPREMO No. 004-2013-ED. <https://cdn.www.gob.pe> > uploads > document > file

- Ministerio de Educación. (MINEDU 2015) *Marco del Buen Desempeño Directivo*.
http://www.minedu.gob.pe/xtras/marco_buen...
- Ministerio de Educación República del Perú. (2018) *Código de Ética*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-codigo-de-etica-del-ministerio-de-educacion-resolucion-ministerial-no-549-2018-minedu-1701072-1/>
- Nuévalos, C. (2018). *Desarrollo moral y valores ambientales*- Universidad de Valencia. España.
- Oporto, M. (2018). *Juicio moral en estudiantes universitarios de La Universidad Nacional San Agustín de Arequipa*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. <https://www.google.com.pe/search>
- Olivar & Romero. (2008). Propuesta para la reducción de conflictos en escuelas de la I y II etapa de educación básica. *Laurus*, vol. 14, núm. 28, septiembre-noviembre, 2008, pp. 250-272. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Pedraza Ch. & Pérez R. (2019) *Nivel de juicio moral en alumnos de la carrera de medicina de una universidad pública*. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tamaulipas, México.
- Pérez, Y. (2015) *Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano*. (Tesis de Maestría). Universidad de la Habana, Cuba. <https://n9.cl/tm8hc>
- Piaget, J. (1976). *El juicio moral de los niños*. Editorial Fontanella. Barcelona. España.
- Pino, P. (2016). *Gestión del Talento Humano y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Nivel Primario de la RED N° 08, UGEL 06, Ate-Vitarte*, (Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo Lima, Perú). <https://www.google.com.pe>
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M. & McGrath, M. (1999). *Maestría en la Gestión de organizaciones. Un modelo operativo de competencias*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Quirós, F. (2015). *Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una Perspectiva Académica y Empresarial*. Tesis doctoral) Universidad de Sevilla 2015. España. <https://n9.cl/14dfw>
- Quiñonez, Zurina & Moyano. (2019). *La asertividad como estilo de comunicación en la formación del sujeto educador*. Revista Científica. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo. Venezuela.
- Roca. I. (2005). *Cómo mejorar tus habilidades sociales*. Programa de asertividad autoestima e inteligencia emocional. ePub r1.0 Titivillus 15.09.2018 www.

- Rodríguez & Pérez. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. Universidad de Artemisa, España.
- Rodríguez. K, (2017). *La pirámide de Maslow al microscopio*. Psyciencia. España.
- Rojas K. (2016) *Comunicación Organizacional*. Instituto tecnológico de Orizaba. México.
- Saladrigas H. (2006). *La Teoría de los Sistemas y de las Mediaciones. Enfoques posibles para los estudios de la comunicación organizacional en Cuba*. Universidad de La Habana – Cuba.
- Slachevsky, Silva, Prenafeta y Novoa. (2009). *La contribución de la neurociencia a la comprensión de la conducta: El caso de la moral*. Revista médica. Chile, Santiago mar.
- Serrano, M. (2004). *Presentación de la Teoría Social de la Comunicación*. Universidad Complutense de Madrid. (3ª edición revisada).
- Sprintall, N. (1996) *Psicología educativa*. Editorial Puntece hell. México.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4ta. Ed.). Bogotá. Colombia.
- Valencia, T. (2018) *Estudio descriptivo de la gestión de talento humano en las pequeñas y medianas empresas que comercializan servicios y equipamiento para centro de datos, en la ciudad de Quito*. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. <http://site.ebrary.com/lib/bibliosil/docDetail.action>
- Yáñez, J et.al. (2012). Lawrence Kohlberg, una obra en permanente construcción. Revista científica Discusiones en la Psicología Contemporánea. Revista Folios, núm. 35, enero-junio, 2012, pp. 67-86. Universidad Pedagógica Nacional. Bogotá, Colombia
- Zurina & Moyano. (2019). *La asertividad como estilo de comunicación en la formación del sujeto educador*. Universidad Miguel de Cervantes, UMC. Talca, Chile.

Anexos

Anexo 1. Matriz metodológica

MODELO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA DESARROLLAR EL JUICIO MORAL EN LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE HUANCAYO

Problema de Investigación	Preguntas Científicas	Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías Apriorísticas	Sub Categorías de Primer Orden	Sub Categorías de Segundo Orden	Paradigma, método y diseño (tipo de investigación)	Población, muestra y muestreo	Técnicas Instrumentos
¿Cómo mejorar el desarrollo del juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo	¿Cuál es la situación actual del desarrollo del juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?	Proponer un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.	Determinar la situación actual del desarrollo del juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.	Juicio Moral Al respecto Kohlberg explica que: El juicio moral es un tipo de razonamiento, proceso de reflexión realizado para dar respuesta, dar equilibrio a una situación que ha despertado un conflicto de valores, permitiendo la reflexión sobre los mismos y su ordenación en un sistema jerárquico y es por ello que está el desarrollo moral estrechamente vinculado al desarrollo cognitivo. (Kohlberg, 1992, p. 78).	NIVEL I PRE CONVENCIONAL. Con referencia a este nivel Kohlberg afirma que en “El Nivel I es una persona pre convencional; para quien las normas y expectativas sociales son algo externo a sí mismo” (1992, p. 187).	Moralidad heterónoma	Paradigma. Socio – crítico e Interpretativo o naturalista. Método: Científico Enfoque: Cualitativo Diseño: Es de tipo no experimental y de corte transversal Tipo de investigación: Educativa aplicada Métodos: Inducción deducción Histórico lógico Análisis síntesis Modelación Métodos empíricos	Población: Directoras y directores de Educación Básica Regular. Muestra: 15 Directores y 15 docentes Muestreo: De tipo no probabilístico intencional, a criterio del investigador. Unidad de análisis: Directoras, directores y docentes.	Encuesta. Entrevista. Cuestionario de Reflexión Moral (SROM). Socio moral Reflection Objective Measure, se basó en el Test de Kohlberg “Entrevista de Juicio Moral” o MJI. La prueba usa de dos dilemas, Consta de 16 ítems y se deben escoger entre cinco alternativas válidas y una pseudo respuesta, los rangos permiten ubicar al sujeto en un nivel de desarrollo moral. Cuestionario en escala gráfica. La Prueba Gráfica Ad Hoc de Tipo Diferencial
	¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?		Sistematizar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.						
	¿Qué criterios teóricos y prácticos sirven de base a un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de		Establecer los criterios teóricos y prácticos que sirven de base a un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los						

Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?		directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.						Semántico, tiene 25 ítems con cinco alternativas puntuadas de 1 a 5. La puntuación de la prueba clasifica a los sujetos en Niveles de gestión de Alto, Medio y Bajo Guía de entrevista.
¿Cómo validar por criterio de experto la efectividad de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?		Validar por criterio de experto la efectividad de un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de educación básica regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.	Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Es un sistema de acciones de conducción, organización, coordinación, motivación, liderazgo y el establecimiento	<p>NIVEL II: CONVENCIONAL Respecto a este nivel Kohlberg sostiene que en el “El Nivel II es una persona convencional; en la que el yo se identifica con las reglas y expectativas de otros, especialmente de las autoridades” (1992, p. 188).</p>	<p>Expectativas interpersonales mutuas. Relaciones y conformidad interpersonal</p>	<p>Sistema social y conciencia</p>		
				<p>NIVEL III. POST CONVENCIONAL De la misma manera, Kohlberg sostiene que en “El Nivel III, es una persona pos convencional que ha diferenciado su yo de las normas y expectativas de otros y define sus valores según unos principios auto escogidos” (1992, p. 188).</p>	<p>Contrato social o utilidad y derechos individuales.</p>			La entrevista consta de 18 ítems y está dirigido a los docentes de las instituciones seleccionadas, con el fin de saber su opinión en torno al Juicio Moral y la Gestión de Recursos Humanos que implementan los Directores y Directoras.
				<p>I. RELACIONES INTRAPERSONALES Gardner, sostiene que: La inteligencia intrapersonal por su parte, constituye una habilidad correlativa — vuelta hacia el interior— que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz. (2001, p. 49).</p>	<p>Principios Ético Universales</p> <p>Conciencia de sí mismo.</p>			

				de las relaciones interpersonales del personal directriz y trabajadores para crear un clima organizacional favorable para el trabajo corporativo en la organización Chiavenato (2009).	<p>II AUTORREALIZACIÓN. Según Maslow: La autorrealización es el logro máximo de las satisfacciones de las necesidades humanas. Es el desarrollo del potencial humano, aceptación de sí mismo, de fortalecer la espiritualidad, los conocimientos, las buenas relaciones interpersonales y vivir bajo el concepto de la felicidad. (2017, p. 11)</p>	Autorrealización			
					<p>III MOTIVACIÓN En la postura de Chiavenato: La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (2009, p. 236).</p>	Motivación			
					<p>IV HABILIDADES SOCIALES Al respecto Roca afirma que: Podemos definir las habilidades sociales como un conjunto de hábitos —en nuestras conductas pero también en nuestros pensamientos y emociones— que nos permiten comunicarnos con los demás en forma eficaz, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que las otras personas no nos impidan lograr nuestros objetivos. (2005, p. 6).</p>	Empatía			
						Habilidades de planificación			

Anexo 2. Matriz de categorización

MODELO GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA DESARROLLAR EL JUICIO MORAL EN LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ESTATALES DE HUANCAYO

Problema de Investigación	Objetivo General	Categorías Apriorísticas	Sub Categorías de Primer Orden	Sub Categorías de Segundo Orden	Indicadores	Cuest. 1 Directores	Cuest. 2 Directores	Entrev. 3 Docentes			
¿Cómo mejorar el desarrollo del juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo?	Proponer un modelo de gestión de recursos humanos para desarrollar el juicio moral en los directores de Educación Básica Regular de las instituciones educativas estatales de Huancayo.	Juicio Moral Al respecto Kohlberg explica que: El juicio moral es un tipo de razonamiento, proceso de reflexión realizado para dar respuesta, dar equilibrio a una situación que ha despertado un conflicto de valores, permitiendo la reflexión sobre los mismos y su ordenación en un sistema jerárquico y es por ello que está el desarrollo moral estrechamente vinculado al desarrollo cognitivo. (1992, p. 78).	NIVEL I PRE CONVENCIONAL. Referente a este nivel Kohlberg afirma que en “El Nivel I es una persona pre convencional; para quien las normas y expectativas sociales son algo externo a sí mismo” (1992, p. 187).	Moralidad heterónoma <i>Punto de vista egocéntrico.</i> No considera los intereses de otros o reconoce que son distintos de los de él; no relaciona dos puntos de vistas. Confusión de la perspectiva de la autoridad con la propia. Kohlberg (1998)	Muestra afiliación por el matrimonio	1, 1a, 1b, 1c I D					
					Evidencia no respetar la ley para salvar la vida de un amigo.	2, 2a, 2b, 2c I D					
					Evidencia no respetar la ley para salvar la vida de un	4a, 4b I D					
				Obedece la ley.	5a, 6b, 6c I D						
				Individualismo de fines instrumentales e Intercambio. Es consciente que todos tienen intereses que perseguir y que pueden entrar en conflicto; el bien es relativo. Kohlberg & Higgins (1998) .	Expresa afiliación por la familia para mantener las promesas	1aa, 1bb, 1cc II D					
					Muestra afiliación familiar cuando como hijo ayuda a sus padres	6, 6aa, 6bb, 6cc II D					
			Mantiene la promesa a un amigo		2aa, 2bb II D						
			NIVEL II: CONVENCIONAL Respecto a este nivel Kohlberg sostiene que en el “El Nivel II es una persona convencional; en la que el yo se identifica con las reglas y expectativas de otros, especialmente de las autoridades” (1992, p. 188).			Expectativas interpersonales mutuas. <i>Perspectiva del individuo en relación a otros individuos.</i> Conciencia de sentimientos compartidos, acuerdos, y expectativas que toman primacía sobre los intereses individuales.. Kohlberg & Higgins (1998)	Sistema social y conciencia <i>Diferencia el punto de vista de la sociedad de acuerdos o motivos interpersonales.</i> Toma el punto de vista del sistema que define roles y reglas; considera las relaciones interpersonales en términos de lugar en el sistema, Kohlberg & Higgins (1998)	Mantiene la promesa hecha a un extraño	3aa, 3bb II D		
								Evidencia la importancia que tiene para una persona no apropiarse de las cosas que pertenecen a otra persona	5, 5a, 5b, 5c I D		
								Reflexiona sobre la indulgencia del juez con personas que violan la ley.	7, 7a, 7b, 7c I D		
								Analiza la decisión que debería tomar el juez basándose en su conciencia.	8, 8a, 8b, 8c I D		
								Reflexiona el por qué no es importante para los jueces ser indulgentes basándose en su conciencia	9a, 9b I D		
NIVEL III. POST CONVENCIONAL De la misma manera, Kohlberg sostiene que en “El Nivel III, es una persona pos convencional que ha diferenciado su yo de las normas y expectativas de otros y define sus valores según unos principios auto escogidos” (1992, p. 188).								Contrato social o utilidad y derechos individuales. El individuo es consciente de los valores y derechos antes de acuerdos sociales y contratos. Integra las perspectivas por mecanismos formales de acuerdo, contrato, imparcialidad objetiva y proceso debido.		Muestra respeto a la propiedad.	10, 10a, 10b, 10c I D
			Opina sobre la importancia que tiene para los padres que sus hijos guarden el dinero	4, 4aa, 4bb, 4cc II D							

			Considera puntos de vista legales y morales; reconoce que a veces están en conflicto y encuentra difícil integrarlos, Kohlberg & Higgins (1998)	que ganaron.				
				Evalúa de por qué es importante para los padres dejar que sus hijos guarden el dinero ganado.	5aa, 5bb II D			
			Principios Ético Universales. <i>Concepto que se inicia considerando la moral, espacio donde se inician los acuerdos sociales.</i> Este aspecto pertenece a un sujeto racional que reconoce la naturaleza de la moralidad o el hecho de que las personas son afines entre sí y deben recibir un trato igualitario, Kohlberg & Higgins (1998)	Analiza la importancia que tiene para una persona violar la ley para salvar la vida de un extraño.	5a, 3b, 3c I D			
	Gestión de Recursos Humanos. Chiavenato detalla que: La gestión de recursos humanos es un sistema de acciones de conducción, organización, coordinación, motivación, liderazgo y el establecimiento de las relaciones interpersonales del personal directriz y trabajadores para crear un clima organizacional favorable para el trabajo corporativo en la organización. (2009, p. 100).	I. RELACIONES INTRAPERSONALES Gardner, sostiene que: La inteligencia intrapersonal por su parte, constituye una habilidad correlativa —vuelta hacia el interior— que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz. (2001, p. 49).	Conciencia de sí mismo. Es el modo de como un sujeto puede percibir los estímulos del entorno sosteniendo sus comportamientos y actitudes frente a los retos que se presenta, Chiavenato, 2009.	Muestra conciencia emocional en sus compromisos personales y sociales.		1	1	
II AUTORREALIZACIÓN. Es la necesidad humana más Según Maslow: La autorrealización es el logro máximo de las satisfacciones de las necesidades humanas. Es el desarrollo del potencial humano, aceptación de sí mismo, de fortalecer la espiritualidad, los conocimientos, las buenas relaciones interpersonales y vivir bajo el concepto de la felicidad. (2017, p. 11)		Autorrealización: Es el desarrollo pleno del potencial humano, aceptación de sí mismo, de fortalecer la espiritualidad, los conocimientos, las buenas relaciones interpersonales y vivir bajo el concepto de la felicidad, Maslow (2012).	Muestra autocontrol en la vida cotidiana	3	3			
III MOTIVACIÓN En la postura de Chiavenato: La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (2009, p. 236).		Motivación: Es el constructo psíquico cognitivo que sostiene el desarrollo de actividades significativas para la persona en las que esta toma parte, Ajello, (2003)	Evidencia fiabilidad en la relación con los demás.	4	4			
IV HABILIDADES SOCIALES Al respecto Roca afirma que:		Empatía Capacidad de comprender a los demás y de cooperar	Demuestra motivación de logro	5	5			
			Muestra optimismo frente a las dificultades.	6	6			
			Demuestra comprensión a los demás	7	7			

			Podemos definir las habilidades sociales como un conjunto de hábitos —en nuestras conductas pero también en nuestros pensamientos y emociones— que nos permiten comunicarnos con los demás en forma eficaz, mantener relaciones interpersonales satisfactorias, sentirnos bien, obtener lo que queremos y conseguir que las otras personas no nos impidan lograr nuestros objetivos. (2005, p. 6).	satisfactoriamente con plena conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas, Goleman (1995)	Promueve el desarrollo de los demás		8	8
				Habilidades de planificación Capacidad de trabajar, interactuar, establecer objetivos, tomar decisiones y resolver conflictos; así como vincular el éxito particular al éxito colectivo con autonomía e iniciativa, Goldstein (1997).	Participa en la resolución de conflictos		9	9
					Muestra habilidades para el trabajo en equipo		10	10

Anexo 3. Instrumentos de recolección de la información

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Datos informativos:

Entrevistador: Roberto Gerardo CORIÑAUPA CUBA

Datos informativos:

Entrevistador: Roberto Gerardo CORIÑAUPA CUBA

OBJETIVO: Complementar la información referente al Desarrollo del Juicio y la Gestión de Recursos Humanos recogida con los cuestionarios.

Preguntas:

1. ¿El director se interesa por el bienestar del personal de la institución educativa?
2. ¿El director muestra compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?
3. ¿Observas que en ocasiones el director pierde la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa?
4. ¿El director es un modelo de fiabilidad a seguir en la institución educativa?
5. ¿El director, siempre está pendiente de mejorar su status profesional y personal?
6. ¿El director se muestra optimista frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?
7. ¿La comunicación entre el director y el personal docente es empática?
8. ¿El director promueve el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa?
9. ¿Qué estrategias propone el director para la resolución de conflictos en la institución educativa?
10. ¿Es Ud. Partícipe de algún equipo trabajo y de un grupo de interaprendizaje en la institución educativa.

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA
ESCUELA POSTGRADO
CUESTIONARIO DE REFLEXIÓN SOCIO MORAL

Edad: Género:... M () H ()

Institución educativa donde labora:

Especialidad profesional:

Años de servicio:

Cargo que ocupa:

Fecha: 22 /7/ 2021

INSTRUCCIONES

En esta oportunidad te presento la prueba SROM de Gibbs y Widaman (1984) "MeaSure of Moral Reasoning (Medida de la Reflexión Socio Moral); y consta 6 ítems, con 5 alternativas válidas y una pseudo alternativa. Sus puntajes están entre 1 a 5 puntos. Al tabular las respuestas se obtienen un puntaje que corresponde a una etapa global de Juicio Moral, cuyo rango de equivalencia con la escala juicio moral de Kohlberg, ubican al sujeto en el nivel de madurez correspondiente a una de las etapas.

En este cuadernillo encontrarás problemas sociales con algunas preguntas para que las respondas. Nos interesa conocer tu opinión sobre lo que deberías hacer en cada caso y especialmente, nos interesa entender ¿por qué opinas? de esa manera, es decir, cómo justificarías tu opinión. Por favor contesta a todas las preguntas con la máxima sinceridad, puesto que sólo tiene propósitos científicos.

El tiempo de duración de la prueba es de 60 minutos y debes **marcar en los recuadros con una (X) aspa; o encerrar en un círculo alguna letra.**

PRIMER DILEMA

En cierto lugar, una mujer se estaba muriendo a causa del Corona Virus. Sólo había un remedio que los médicos pensaban que podía salvarla; era una clase de medicina que un farmacéutico de la ciudad había descubierto recientemente. Sin embargo, la medicina era muy cara, pues el farmacéutico quería que la gente pagara diez veces lo que le había costado el producirla.

El esposo de la mujer enferma, es JUAN, Director de una Institución Educativa, quien fue donde todas las personas que conocía para pedirles dinero prestado, pero solo pudo conseguir la mitad de lo que el farmacéutico pedía. Juan le dijo a éste, que su esposa se estaba muriendo y le suplicó que le vendiera la medicina a un precio más bajo o que le permitiera pagarle después. Pero el farmacéutico respondió: “No, yo descubrí esa medicina y voy a ganar dinero con ella....”. Y rechazo la petición de ayuda de Juan...

Juan el Director, tiene un grave problema: el necesita ayudar a su esposa y salvarle la vida. Pero, la única forma en que podría conseguir la medicina que ella requiera es robándola y violando las leyes....

Debería robar	No robar	No estoy seguro
----------------------	-----------------	------------------------

¿Por qué?

.....

.....

.....

Ahora cambiemos algunos datos del problema y veamos si aún tiene usted la opinión que indicó arriba en el recuadro. También quisiéramos averiguar acerca de lo que piensas que es importante en este y otros problemas y especialmente **POR QUÉ** piensas que ello es importante.

Por favor, contesta a todas las preguntas, marcando claramente la respuesta que elijas.

1. ¿Y si la propia esposa de Juan le pide que robe la medicina....? Entonces Juan debería:

Robar	No robar	No estoy seguro
--------------	-----------------	------------------------

1(a). ¿Qué tan importante es para un esposo hacer lo que su esposa le pide, para salvarle robando, aun cuando él no estuviera de acuerdo que ello sea lo mejor que pueda hacer....?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

1(b). Digamos que tuvieras que dar una razón de por qué es importante para un esposo hacer eso. ¿Qué razón darías tú?

(Si alguna de las razones siguientes se acerca a la que tu darías, marca la respuesta *** Cercana***. Si alguna de las razones propuestas es difícil de comprender o parece tonta o que no tiene sentido, simplemente marca la respuesta ***No cercana*** o ***No estoy seguro***)

	Cercana	No cercana	No estoy seguro
A. Porque es su esposa, y ella le dijo que lo hiciera, entonces él debe hacer lo que ella dice.			
B. Porque él se casó con ella y si él no quiere ayudarla, entonces para que se casó con ella?			
C. Porque ellos deben haber formado juntos un profundo compromiso mutuo.			
D. Porque se espera que un buen esposo ayude a la esposa en la enfermedad y en la salud.			
E. Porque él no puede reconocerla sin aceptación.			
F. Porque al hacerse su esposo él acepto una responsabilidad.			

1(c). De todas las razones propuestas anteriormente marca la más cercana (o la menos lejana) a la que tú darías:

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

2. *¿Qué opinarías ahora, si la persona que se está muriendo no es la esposa de Juan sino un amigo suyo, quien no tiene a nadie que lo pueda ayudar....? Juan debería:*

Robar	No robar	No estoy seguro
--------------	-----------------	------------------------

2(a). Cuán importante es hacer todo lo que pueda, aún violar la ley, para salvar la vida de un amigo?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

2(b). Digamos que tuvieras que dar una razón de *Porque* es importante hacer eso. ¿Qué razón darías? ¿Es alguna de las siguientes razones cercana a la que tú darías?. (Responde con el mismo criterio que en el caso anterior, o sea el ítem 1(b))

	Cercana	No cercana	No estoy seguro
A. Porque tu amigo pude haber hecho algo por ti, así es que tu tienes que hacerle un favor a tu amigo si quieres que te ayude en el futuro.....			
B. Porque una amistad debe basarse en el respeto mutuo y la cooperación.....			
C. Porque es tu amigo, quién podría ser una persona importante.....			
D. Porque tu podrías sentirte íntimamente ligado a tu amigo y esperarías que tu amigo te ayude.....			
E. Porque tu amigo y tu pueden haber realizado un compromiso total entre ambos.....			
F. Porque el primer requisito de la filiación es un parentesco.....			

2(c). De todas las razones propuestas anteriormente marca la más cercana (o la menos lejana) a que tú darías.

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

3(a) ¿Y si en vez de un amigo se tratara de un extraño? ¿Cuán importante es hacer todo lo que tú puedes, inclusive violar la ley para salvar la vida de un extraño?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

3(b). Supongamos que tuvieras que dar una razón de porque es importante para ti hacer eso, ¿Qué razón darías?

Cercana	No cercana	No estoy seguro

- A. Porque usted debería ser siempre amable.....
- B. Porque la vida es la precondition de la existencia.....
- C. Porque el extraño necesita la medicina y cualquiera quiere vivir.....
- D. Porque otros derechos o valores no deben ser prioritarios sobre el derecho a la vida.....
- E. Porque la vida es sagrada y en cualquier caso debe ser la base de las leyes.....
- F. Porque la vida es preciosa y es inhumano dejar que alguien sufra cuando se le puede salvar la vida.....

3(c). De todas las razones propuestas anteriormente marca la más cercana (o la menos lejana) a que tú darías.

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

4(a) Digamos que tuvieras que dar una segunda razón de por qué es importante hacer todo lo que puedas, incluso el violar la ley, para salvar la vida a un extraño. ¿Qué razón darías?

- A. Porque el extraño también debería tener una oportunidad de vivir y algún día él podría salvar tu vida.....
- B. Porque el extraño podría ser una persona importante que posee muchas propiedades.....
- C. Porque la vida de un extraño no debe ser considerada menos que la de cualquier persona.....
- D. Porque el compromiso de la vida supera al de la muerte.....
- E. Porque el derecho a la vida trasciende el derecho a la propiedad.....
- F. Porque, ¿cómo te sentirías si te estuvieras muriendo y un extraño no te ayudara?

	Cercana	No cercana	No estoy seguro

4(b). De todas las razones propuestas anteriormente, marca las más cercana (o la menos lejana) a la que tú darías:

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

5. ¿Y si el farmacéutico sólo quisiera que Juan le pagara el costo real de fabricación de la medicina y Juan tampoco podría pagarle? Entonces Juan debería:

Robar	No robar	No estoy seguro
--------------	-----------------	------------------------

5(a) ¿Qué tan importante es para una persona no apropiarse de las cosas que pertenecen a otra persona?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

5(b) Supongamos que tendrías que dar una razón de por qué es importante para la gente no hacer eso.... ¿Qué razón darías?

- A. Porque robar es malo e irías a la cárcel si lo haces.....
- B. Porque el robar a otros es egoísta y sin sentimientos.....
- C. Porque robar no conduce a nada y estarías arriesgándote demasiado.....
- D. Porque el carácter de una persona debe ser un procedimiento legal.....
- E. Porque vivir en sociedad significa aceptar obligaciones y no solo beneficios.....
- F. Porque la aceptación del derecho a la propiedad es fundamental en cualquier sociedad.....

Cercana	No cercana	No estoy seguro

5(c). De todas las razones propuestas anteriormente marca la más cercana (o la menos lejana) a que tú darías.

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

6(a) ¿Qué tan importante es para la gente obedecer la ley?.

Muy importante	Importante	No estoy seguro

6(b) Supongamos que deberías dar una razón por qué es importante obedecer la ley ¿Qué razón darías tú?

- A. Porque de otro modo todos estarían robándose unos a otros y no quedaría nada seguro.....
- B. Porque violar la ley crearía un orden jerárquico.....
- C. Porque la ley esta fundada –idealmente- en los derechos humanos universales.....
- D. Porque la ley es para cumplirse y usted siempre debería obedecerla.....
- E. Porque las leyes hacen posible la sociedad y de otras formas el sistema se derrumbaría.....
- F. Porque de otra forma el mundo se volvería loco y habría caos.....

Cercana	No cercana	No estoy seguro

6(c). De todas las razones propuestas anteriormente marca la más cercana (o la menos lejana) a que tú darías.

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

7. ¿Y si Juan efectivamente roba la medicina...? Su esposa mejora pero, mientras tanto, la policía captura a Juan y lo lleva ante el juez. En este caso, el juez debería:

Encarcelarlo	Dejarlo libre	No estoy seguro
---------------------	----------------------	------------------------

7(a) ¿Qué tan importante es para un juez ser indulgente con personas como Juan?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

7(b) Supongamos que tuvieras que dar una razón de por qué es importante que el Juez sea indulgente con personas como Juan... ¿Qué razón daría usted?

- A. Porque es su esposa, y ella le pidió que lo hiciera, así es que él lo hizo porque ella le dijo.....
- B. Porque él juez debería comprender que el esposo salvó la vida de su esposa basado en el amor y no en el egoísmo.....
- C. Porque en cualquier sociedad la función principal de la ley es el de preservar la vida humana.....
- D. Porque el juez también lo habría hecho, si el necesitara la medicina para evitar que su propia esposa muriera...
- E. Porque la justicia debería inclinarse hacia a la misericordia, especialmente donde está involucrada una vida....
- F. Porque la base de la convicción personal trasciende la vida.....

Cercana	No cercana	No estoy seguro

7(c) De todas la razones propuestas anteriormente marca la más cercana (o la menos lejana) a que tú darías.

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

8. ¿Y si Juan le dijera al juez que él solo hizo lo que su conciencia le indicó...? Entonces el juez debería:

Encarcelarlo	Dejarlo libre	No estoy seguro
---------------------	----------------------	------------------------

8(a) ¿Qué tan importante es que los jueces sean indulgentes con la gente que ha actuado basándose en su conciencia...?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

8(b) Supongamos que tuvieras que dar una razón de por qué es importante para los jueces ser indulgentes con la gente que ha actuado basándose en su conciencia... ¿Qué razón darías tú?

- A. Porque él no pude hacer otra cosa, ya que su conciencia fue muy fuerte para él.....
- B. Porque la conciencia se afirma sobre la indulgencia.

Cercana	No cercana	No estoy seguro

- C. Porque su conciencia le dijo lo hiciera, así es que tuvo que hacerlo.....
- D. Porque, en este caso, la conciencia del esposo puede ser coincidente con la moralidad común.....
- E. Porque el acto de conciencia afirmo un derecho fundamental.....
- F. Porque de otra forma él no habría podido vivir en paz consigo mismo, sabiendo que hubiera podido salvar la vida de su esposa y no lo

8(c). De todas las razones propuestas anteriormente, marca la más cercana (o la menos lejana) a que tú darías.

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

9(a) Digamos que –por el contrario- tuvieras que dar una razón de por qué es no importante para los jueces indulgentes con personas que han violado la ley basadas en lo que les dicta su conciencia... ¿Qué razón darías tú para enviar a la cárcel a dichas personas?

- A. Porque su conciencia es sólo su mente, de modo que tú no tienes que hacer lo que ella dice.....
- B. Porque la naturaleza subjetiva de la conciencia es una de las razones por las cuales existen las leyes normativas.....
- C. Porque tú debes ser capaz de manejar tú conciencia.....
- D. Porque la conciencia no siempre es correcta, usted podría tener una mente desequilibrada.....
- E. Porque a pesar de que Juan estaba en lo correcto al afirmar que la vida de su esposa es un derecho prioritario, sin embargo el debería
- F. Porque la conciencia no puede ser equiparada con la fe.....

Cercana	No cercana	No estoy seguro

9(b). De todas las razones propuestas anteriormente marca la más cercana (o la menos lejana) a la que tú darías.

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

10 *¿Y si la esposa de Juan no hubiera tenido nunca cáncer...? ¿Si ella hubiera estado sólo un poco enferma y Juan hubiera robado la medicina sólo para que se mejorara más rápido...? En este caso, el juez debería:*

Encarcelarlo	Dejarlo libre	No estoy seguro
---------------------	----------------------	------------------------

10(a) ¿Qué tan importante es para los jueces enviar a la cárcel a las personas que han violado la ley?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

10(b) Supongamos que tuvieras que dar una razón de por qué es importante para que los jueces envíen a la cárcel a aquellas personas que han violado la ley ¿Qué razón darías?

- A. Porque si te arriesgas y te apresan entonces vas a la cárcel.....
- B. Porque Juan debe haber sabido que lo que hacía estaba mal.....
- C. Porque Juan debe estar preparado para dar razón de sus acciones...
- D. Porque el caso de Juan es de responsabilidad legal.....
- E. Porque si uno está de acuerdo con que haya leyes, también debería estar de acuerdo con que haya sanciones para su cumplimiento.....
- F. Porque Juan robo algo y robar es malo.....

Cercana	No cercana	No estoy seguro

10(c). De todas las razones propuestas anteriormente marque la más cercana (o la menos lejana) a la que tú darías:

(Encierra en un círculo solamente una de ellas): **A B C D E F**

SEGUNDO DILEMA

José, es un muchacho de 14 años que deseaba mucho comprarse un play station. Su padre que es Director de una Institución Educativa le prometió que podría comprar si ahorraba el dinero necesario por sí mismo. Entonces José trabajo mucho vendiendo mascarillas y guantes para evitar la Covid.19; y logro ahorrar el dinero necesario y un poco más. Pero justo antes de la fecha de la compra, su padre cambio de opinión. Algunos de los amigos directores del padre estaban comprándose un terno y él no tenía dinero suficiente para ello. Así que le dijo a José que le diera el dinero que había ahorrado con su trabajo. José no quería dejar de comprar el play station, por lo que está pensando en negarse a darle el dinero a su padre.

José tiene un problema. Su padre le había prometido que podría comprar el play station si el mismo ganaba y ahorraba el dinero. Pero, por otro lado, la única manera en que José podría comprar el play station sería desobedeciendo y no ayudando a su padre.

¿Qué debería hacer José? (Marque su respuesta):

Debería negarse	No debería negarse	No estoy seguro
------------------------	---------------------------	------------------------

¿Por qué?.....

Ahora cambiemos algunos datos del problema y veamos si aún tienes la opinión que marcaste arriba en el recuadro. Además queremos conocer las cosas que tú consideras importantes en este y otros problemas, especialmente ¿Por qué? piensas que esas cosas son importantes. Por favor responde a todas las preguntas.

1(aa) ¿Qué tan importante es para los padres mantener las promesas sobre permitir a sus hijos guardar dinero?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

1(bb) Digamos que tienes que dar una razón de por qué es importante para los padres hacer eso. ¿Qué razón darías?

- A. Porque los padres nunca deberían romper sus promesas.
- B. Porque los padres quieren que sus hijos mantengan sus promesas, por lo que los padres deben mantenerlas también.
- C. Porque los hijos al igual que los padres, son individuos con derechos humanos fundamentales.
- D. Porque si los padres actúan egoístamente, los hijos perderán la fe en ellos.
- E. Porque los padres que abusan de su autoridad no merecen el respeto de sus hijos.
- F. Porque los contratos necesitan promesas entre padres e hijos.

Cercana	No cercana	No estoy seguro

1(cc). De todas las razones anteriores la razón que es más cercana (o la menos lejana) a que tu darías es:

Encierra en un círculo solamente una de ellas) : A B C D E F

2(aa) ¿Y qué opinas sobre mantener la promesa hecha a un amigo? Digamos que tienes que dar una razón de por qué es importante mantener una promesa un amigo. ¿Qué razón darías?

- A. Porque tu amigo puede haber hecho cosas por ti y tu necesitas amigos.
- B. Porque la sociedad debe basarse en la confianza
- C. Porque de otro modo esa persona no será tu amigo de nuevo.
- D. Porque la afiliación es la esencia de la amistad.
- E. Porque de otra manera perderían la confianza e uno en el otro.
- F. Porque mantener una promesa sostiene el valor fundamental de la otra persona.

Cercana	No cercana	No estoy seguro

2(bb) De todas las razones anteriores la razón que es más cercana (o la menos lejana) a la que tu darías es:

(Encierra en un círculo solamente una de ellas) : A B C D E F

3(aa) ¿Y qué opinas sobre mantener la promesa hecha a un extraño? Digamos que tienes que dar una razón de por qué es importante mantener una promesa si puedes, a un extraño. ¿Qué razón darías?

- A. Porque de otro modo el extraño se daría cuenta de que eres un charlatán y te golpearía.

Cercana	No cercana	No estoy seguro

B. Porque entonces podrías estar orgulloso de ti mismo y evitarías dar la impresión de ser una persona egoísta.

C. Porque podrías volver a ver a esa persona, alguna vez.

D. Porque es importante para la propia integridad así como por respeto a los otros.

E. Porque los reclamos del extraño son tan importantes como las de cualquier individuo.

F. Porque no hay interacción sin filiación.

3(bb) De todas las razones anteriores la razón que es más cercana (o la menos lejana) a la que tu darías es:

(Encierra en un círculo solamente una de ellas) : A B C D E F

4. ¿Qué pasaría si el papá de José no le hubiera prometido que podría quedarse con el dinero? José debería:

Negarse	No debería negarse	No estoy seguro
----------------	---------------------------	------------------------

4(aa) ¿Qué tan importante es para los padres dejar que sus hijos guarden el dinero que ganaron, aun cuando no les hubieran prometido guardarlo?

Muy importante	Importante	No estoy seguro
-----------------------	-------------------	------------------------

4(bb) Digamos que tienes que dar una razón de por qué es importante para los padres hacer eso. ¿Qué razón darías?

A. Porque el muchacho trabajó por el dinero, entonces es suyo y puede hacer lo que quiera con él.

B. Porque sin el individuo no puede haber un compromiso con los padres o con los hijos.

C. Porque después de tanto sacrificio el muchacho lo merece y tomar su dinero sería cruel.

D. Porque los derechos morales del muchacho son de igual valor que el de los padres.

E. Porque si le quitan el dinero el muchacho podría llorar.

F. Porque el muchacho aceptó una responsabilidad y tiene derecho a una retribución justa por su esfuerzo.

Cercana	No cercana	No estoy seguro

4(cc) De todas las razones anteriores la razón que es más cercana (o la menos lejana) a la que tu darías es:

6(cc) De todas las razones anteriores la razón que es más cercana (o la menos lejana) a la que tu darías es:

(Encierra en un círculo solamente una de ellas) : A B C D E F

¡Gracias por su colaboración ;

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA
ESCALA GRÁFICA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

INSTRUCCIONES

El objetivo es recolectar datos sobre la Gestión de Recursos Humanos que realizan los directores de las instituciones educativas en el ámbito de la Unidad de Gestión Educativa Local Huancayo a fin elaborar el perfil de la gestión de recursos humanos y del juicio moral de los mismos.

Al desarrollar esta prueba, usted encontrará proposiciones y debe responder marcando una “X” en el recuadro que usted considera correcto

Nº	Items	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Casi nunca	Nunca
	<i>El personal docente de su Institución Educativa, conoce bien las funciones de su puesto.</i>		X			

Seguro de contar con su valiosa colaboración para alcanzar nuestro objetivo, agradezco su voluntad, su comprensión y su tiempo.

INFORMACIÓN GENERAL

Edad: Género: M () F ()

Institución educativa:

Especialidad profesional:

Años de servicio:

Cargo que ocupa:

Fecha: 22/07/2021

CUESTIONARIO EN ESCALA GRÁFICA

°	Items	Siempre	Casi siempre	En ocasiones	Casi nunca	Nunca
1	¿En mi condición de director me preocupo por el bienestar del personal de la institución educativa?					
2	¿Cómo director nuestro compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?					
3	Raras veces pierdo la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa					
4	¿Cómo director actúo como modelo de fiabilidad en la institución educativa?					
5	¿En mi condición de director, siempre estoy pendiente de mejorar mi status profesional y personal?					
6	¿En mi centro de labor, actuó con optimismo frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?.					
7	¿Cómo director mantengo una comunicación empática con el personal docente?					
8	¿En mi condición de director promuevo el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa?					
9	¿En mi institución educativa he implementado varias estrategias para la resolución de conflictos?.					
10	¿Cómo director promuevo el trabajo en equipo y la funcionalidad de los grupos de interaprendizaje en la institución educativa.					

Gracias por su colaboración

Anexo 4. Validación de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No		
1	¿El director se interesa por el bienestar del personal de la institución educativa? ¿En qué aspectos?	X		X		X			
2	¿El director muestra compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?	X		X		X			
3	¿Observas que en ocasiones el director pierde la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa? ¿Cuáles son sus estrategias para salir del problema?	X		X		X			
4	¿El director es un modelo de fiabilidad a seguir en la institución educativa? ¿Qué aspectos son los más salientes?	X		X		X			
5	¿El director, siempre está pendiente de mejorar su status profesional y personal?	X		X		X			
6	¿El director se muestra optimista frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?	X		X		X			
7	¿La comunicación entre el director y el personal docente es empática? De no ser así, ¿Cuál es su actitud?	X		X		X			
8	¿El director promueve el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa? ¿En qué aspectos?	X		X		X			
9	¿Qué estrategias propone el director para la resolución de conflictos en la institución educativa? ¿Qué conflictos son los más comunes?	X		X		X			
10	¿Es Ud. Participa de algún equipo trabajo y de un grupo de interaprendizaje en la institución educativa? Realice un breve comentario en torno a su participación.	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	José Manuel Muñoz Salazar	DNI N°	09536793
Dirección domiciliaria		Teléfono / Celular	945636865
Título profesional / Especialidad	Ingeniero Electrónico	Firma	
Grado Académico	Doctor en Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, 05/08/2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Seguimiento
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿El director se interesa por el bienestar del personal de la institución educativa? ¿En qué aspectos?	X		X		X			
2	¿El director muestra compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?	X		X		X			
3	¿Observas que en ocasiones el director pierde la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa? ¿Cuáles son sus estrategias para salir del problema?	X		X		X			
4	¿El director es un modelo de fidelidad a seguir en la institución educativa? ¿Qué aspectos son los más salientes?	X		X		X			
5	¿El director, siempre está pendiente de apoyar su status profesional y personal?	X		X		X			
6	¿El director se muestra optimista frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?	X		X		X			
7	¿La comunicación entre el director y el personal docente es empática? De no ser así, ¿Cuál es su actitud?	X		X		X			
8	¿El director promueve el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa? ¿En qué aspectos?	X		X		X			
9	¿Qué estrategias propone el director para la resolución de conflictos en la institución educativa? ¿Qué conflictos son los más comunes?	X		X		X			
10	¿En Ud. Participa de algún equipo trabajo y de un grupo de autoaprendizaje en la institución educativa? Realice un breve comentario en torno a su participación.	x		x		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Eduar Antonio Rodriguez Flores	DNI N°	45695649
Dirección domiciliar	Jesús María	Teléfono / Celular	945913183
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación Secundaria	Firma	
Grado Académico	Magister en Educación con mención en Gestión Educativa		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima. 05/08/2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA ENTREVISTA

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿El director se interesa por el bienestar del personal de la institución educativa? ¿En qué aspectos?	X		X		X			
2	¿El director muestra compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?	X		X		X			
3	¿Observa que en ocasiones el director pierde la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa? ¿Cuáles son sus estrategias para salir del problema?	X		X		X			
4	¿El director es un modelo de fiabilidad a seguir en la institución educativa? ¿Qué aspectos son los más salientes?	X		X		X			
5	¿El director, siempre está pendiente de mejorar su status profesional y personal?	X		X		X			
6	¿El director se muestra optimista frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?	X		X		X			
7	¿La comunicación entre el director y el personal docente es empírica? De no ser así, ¿Cuál es su actitud?	X		X		X			
8	¿El director promueve el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa? ¿En qué aspectos?	X		X		X			
9	¿Qué estrategias propone el director para la resolución de conflictos en la institución educativa? ¿Qué conflictos son los más comunes?	X		X		X			
10	¿Es Ud. Partícipe de algún equipo trabajo y de un grupo de interaprendizaje en la institución educativa? Realice un breve comentario en torno a su participación.	x		x		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DE LA ENTREVISTA:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Sofía Gamerra Mendoza	DNI N°	10358286
Dirección domiciliar	Jr. Las Crucineles 583 Las Flores - San Juan de Lungoncho	Teléfono / Celular	954409530
Título profesional / Especialidad	Docente en Educación Secundaria especialidad Historia y Geografía	Firma	
Grado Académico	Magister en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima. 06/08/2021

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO DE REFLEXIÓN MORAL.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO A DIRECTORES

Nº	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ¹		Concreción gramatical ²		Observaciones	Sugerencias		
		Si	No	Si	No	Si	No				
1	PRIMER DILEMA ¿Y si la propia esposa de Juan le pide que robe la medicina...? Entonces Juan debería: (Marcar Votando)	1a	¿Que tan importante es para un esposo hacer lo que te esposa le pide, para salvarla robando, aun cuando él no estuviera de acuerdo que ella sea la mejor que puede hacer? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X			
		1b	Digame que तरीका que dar una receta de por qué es importante para un esposo hacer eso. ¿Que receta daría? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X			
		1c	¿(c) De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a la que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X			
2	¿Que opinas ahora, si la persona que se está muriendo es la esposa de Juan sino un amigo cercano, quien no tiene a nadie que lo pueda ayudar...? Juan debería:	2a	¿Cuan importante es hacer todo lo que puede, aun violar la ley, para salvar la vida de un amigo? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X			
		2b	Digame que तरीका que dar una receta de Por que es importante hacer eso. ¿Que receta daría? ¿Es digno de las opciones mas cercanas a la que te daría? (Responde con el número circulo que es el caso anterior, o sea el ítem 1b)	X		X		X			
		2c	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X			
3	¿Que opinas ahora, si la persona que se está muriendo es la esposa de Juan sino un extraño, quien no tiene a nadie que lo pueda ayudar...?	3a	¿Cuan importante es hacer todo lo que te puedes, incluso violar la ley para salvar la vida de un extraño? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X			
		3b	Supóngame que तरीका que dar una receta de porque es importante para ti hacer eso. ¿Que receta daría?	X		X		X			
		3c	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X			
4	¿Que opinas ahora, si la persona que se está muriendo es la esposa de Juan sino un extraño, quien no tiene a nadie que lo pueda ayudar...? Juan debería: Digame que तरीका que dar una <u>segunda</u> receta	4a	Digame que तरीका que dar una <u>segunda</u> receta de por que es importante hacer todo lo que puedes, incluso violar la ley, para salvar la vida a un extraño. ¿Que receta daría?	X		X		X			
		4b	De todos los cambios propuestos anteriormente, sobre la más cercana (o la menos lejana) a la que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X			
5	¿Y si el farmacéutico sólo quisiera que Juan le pagara el costo real de fabricación de la medicina y Juan tampoco podría pagarla? Entonces Juan debería: (Marcar Votando)	5a	¿Que tan importante es para una persona no apropiarse de las cosas que pertenecen a otra persona? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X			
		5b	Supóngame que तरीका que dar una receta de por que es importante para la salud no hacer eso... ¿Que receta daría?	X		X		X			
		5c	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X			

6	¿Y si el padre necesita el dinero no para comprar un nuevo auto para la comedia para la familia? Jose debería:	6a	¿Que tan importante es para la gente obedecer la ley? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X		
		6b	Supóngame que तरीका que dar una receta de por que es importante obedecer la ley. ¿Que receta daría? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X		
		6c	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X		
7	¿Y si Juan efectivamente robó la medicina...? Si acaso quieres para mostrarle tanto la policía captura a Juan y lo lleva ante el juez. En este caso, el juez debería:	7a	¿Que tan importante es para un juez ser indulgente con personas como Juan? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X		
		7b	Supóngame que तरीका que dar una receta de por que es importante que el juez sea indulgente con personas como Juan... ¿Que receta daría tú? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X		
		7c	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X		
8	¿Y si Juan le dijera al juez que él solo hizo lo que se conociera la India...? Entonces el juez debería:	8a	¿Que tan importante es que los jueces sean indulgentes con la gente que ha actuado basándose en su conciencia? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X		
		8b	Supóngame que तरीका que dar una receta de por que es importante para los jueces ser indulgentes con la gente que ha actuado basándose en su conciencia... ¿Que receta daría tú?	X		X		X		
		8c	De todos los cambios propuestos anteriormente, sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X		
9	¿Por que es no importante para los jueces ser indulgentes con personas que han violado la ley basados en lo que les dice su conciencia... ¿Que receta daría tu para entrar a la cárcel a dichas personas?	9a	Digame que तरीका- तरीका que dar una receta de por que es no importante para los jueces indulgentes con personas que han violado la ley basados en lo que les dice su conciencia... ¿Que receta daría tu para entrar a la cárcel a dichas personas?	X		X		X		
		9b	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X		
10	¿Y si la esposa de Juan se hubiera tenido el COVID 19...? ¿Si ella hubiera estado solo un poco enferma y Juan hubiera robado la medicina solo para que se recuperara más rápido...? En este caso, el juez debería:	10a	¿Que tan importante es para los jueces entrar a la cárcel a las personas que han violado la ley?	X		X		X		
		10b	Supóngame que तरीका que dar una receta de por que es importante para que los jueces entren a la cárcel a aquellas personas que han violado la ley. ¿Que receta daría?	X		X		X		
		10c	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X		
11	SEGUNDO DILEMA Jose tiene un problema. Su padre le había prometido que podría comprar el play station si él mismo pagaba y ahorcaba al dinero. Pero, por otro lado, le tenía miedo a que Jose podría comprar el play station. Jose debería:	11a	¿Que tan importante es para los padres asegurar las promesas sobre pagar a sus hijos guardar dinero? <i>No respondan: Inapropiada / No se aplica</i>	X		X		X		
		11b	Digame que तरीका que dar una receta de por que es importante para los padres hacer eso... ¿Que receta daría?	X		X		X		
		11c	De todos los cambios propuestos anteriormente sobre la más cercana (o la menos lejana) a que te daría: (Escriba en un círculo solamente una de ellas) A B C D E F	X		X		X		

	Identificando y no aplicando a su padre																				
12	"Y que usted sabe reconocer la primera letra a su hijo?"	3a	"Y que usted sabe reconocer la primera letra a su hijo?" "¿Puede que tenga que dar un nombre de por que se esperaba encontrar un nombre en un libro...? ¿Que nombre tiene?"	1		1		1													
		3b	De todos los nombres propuestos anteriormente marque la que se parece a la misma letra: a que le falta. Escriba en su tarjeta solamente una de ellas: A B C D E F	1		1		1													
13	"Y que usted sabe reconocer la primera letra a su hijo?"	3a	"Y que usted sabe reconocer la primera letra a su hijo?" "¿Puede que tenga que dar un nombre de por que se esperaba encontrar un nombre en un libro...? ¿Que nombre tiene?"	1		1		1													
		3b	De todos los nombres propuestos anteriormente marque la que se parece a la misma letra: a que le falta. Escriba en su tarjeta solamente una de ellas: A B C D E F	1		1		1													
14	"Que nombre es el nombre de los de la familia que usted le dio a su hijo?"	4a	"Que los apellidos en parte en pedes dice que se llama primero el nombre que primero, sus nombre es la primera presente presente" No escriba: apellido, le sea que"	1		1		1													
		4b	"¿Puede que tenga que dar un nombre de por que se esperaba para los pedes tener un...? ¿Que nombre tiene?"	1		1		1													
		4c	De todos los nombres propuestos anteriormente marque la que se parece a la misma letra: a que le falta. Escriba en su tarjeta solamente una de ellas: A B C D E F	1		1		1													
15	"¿Puede que tenga que dar un SEGUNDA nombre de por que se esperaba para los pedes decir que los hijos primero el nombre que los padres, sus nombre es la primera presente que pedes presente...? ¿Que nombre tiene tiene?"	5a	"¿Puede que tenga que dar un SEGUNDA nombre de por que se esperaba para los pedes decir que los hijos primero el nombre que los padres, sus nombre es la primera presente que pedes presente...? ¿Que nombre tiene tiene?"	1		1		1													
		5b	De todos los nombres propuestos anteriormente marque la que se parece a la misma letra: a que le falta. Escriba en su tarjeta solamente una de ellas: A B C D E F	1		1		1													
16	"Y si el nombre completo el nombre de sus hermanos es que sea lo mismo con la familia? ¿Que nombre tiene? ¿Que nombre tiene? ¿Que nombre tiene?"	6a	"Que los apellidos en parte en los pedes dice que se llama primero el nombre que primero, sus nombre es la primera presente presente" No escriba: apellido, le sea que"	1		1		1													
		6b	"¿Puede que tenga que dar un nombre de por que se esperaba para los hijos tener un...? ¿Que nombre tiene?"	1		1		1													
		6c	De todos los nombres propuestos anteriormente marque la que se parece a la misma letra: a que le falta. Escriba en su tarjeta solamente una de ellas: A B C D E F	1		1		1													

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	José Mameel Muñoz Salazar	DNI N°	09536793
Dirección domiciliaria		Teléfono / Celular	945636865
Título profesional / Especialidad	Ingeniero Electrónico	Firma	
Grado Académico	Doctor en Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, 05/08/2021

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO TOMADO A DIRECTORES

N°	Formulación del ítem		Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
			Si	No	Si	No	Si	No		
1	PRIMER DILEMA ¿Y si la propia esposa de Juan le pide que robe la medicina...? Entonces Juan debería: [Marcar Votando Votando]	1a	¿Qué tan importante es para un esposo hacer lo que te esposa le pide, para salvarlo robando, aun cuando él no autoriza de acuerdo que sólo sea lo mejor que pueda hacer? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		1b	Digame que razones que dar una razón de por qué es importante, para un esposo hacer eso. ¿Qué razón daría? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		1c	1(c). De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a la que te decías: <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
2	¿Qué opinas ahora, si la persona que se está curando es la esposa de Juan como un amigo, como un hijo o nadie que lo pueda ayudar...? Juan debería:	2a	¿Cuán importante es hacer todo lo que puedas, incluso violar la ley, para salvar la vida de un amigo? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		2b	Digame que razones que dar una razón de Porqué es importante hacer eso. ¿Qué razón daría? ¿Es alguna de las siguientes razones cercanas a la que te decías? (Responde con el número cercano que es el caso anterior, o sea el ítem 1(b))	X		X		X		
		2c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
3	¿Qué opinas ahora, si la persona que se está curando es la esposa de Juan como un extraño, como un hijo o nadie que lo pueda ayudar...? Juan debería:	3a	¿Cuán importante es hacer todo lo que te puedas, incluso violar la ley para salvar la vida de un extraño? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		3b	Soponamos que tienes que dar una razón de por qué es importante para ti hacer eso. ¿Qué razón daría?	X		X		X		
		3c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
4	¿Qué opinas ahora, si la persona que se está curando es la esposa de Juan como un extraño, como un hijo o nadie que lo pueda ayudar...? Juan debería: Digame que razones que dar una segunda razón	4a	Digame que razones que dar una segunda razón de por qué es importante hacer todo lo que puedas, incluso al violar la ley, para salvar la vida a un extraño. ¿Qué razón daría?	X		X		X		
		4b	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a la que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
5	¿Y si el farmacéutico sólo quisiera que Juan le pague el costo real de fabricación de la medicina y Juan tampoco podría pagarla? Entonces Juan debería: [Marcar Votando Votando]	5a	¿Qué tan importante es para una persona no aparecer de las cosas que pertenecen a otra persona? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		5b	Soponamos que tendrías que dar una razón de por qué es importante para la gente no hacer eso... ¿Qué razón daría?	X		X		X		
		5c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
6	¿Y si el padre accediera al dinero no para comprar un nuevo auto para la familia sino para la familia? ¿Juan debería:	6a	¿Qué tan importante es para la gente obedecer la ley? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		6b	Soponamos que tendrías que dar una razón de por qué es importante obedecer la ley. ¿Qué razón daría? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		6c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
7	¿Y si Juan efectivamente roba la medicina...? Si esposa quiere para, mientras tanto, la policía captura a Juan y lo lleva ante el juez. En este caso, el juez debería:	7a	¿Qué tan importante es para un juez ser indulgente con personas como Juan? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		7b	Soponamos que tendrías que dar una razón de por qué es importante que el juez sea indulgente con personas como Juan... ¿Qué razón daría usted?	X		X		X		
		7c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
8	¿Y si Juan le dijera al juez que él sólo hizo lo que se le conocía la ley...? Entonces el juez debería:	8a	¿Qué tan importante es que los jueces sean indulgentes con la gente que ha actuado basándose en su conciencia...? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		8b	Soponamos que tendrías que dar una razón de por qué es importante para los jueces ser indulgentes con la gente que ha actuado basándose en su conciencia... ¿Qué razón daría? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		8c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
9	¿Por qué es no importante para los jueces ser indulgentes con personas que han violado la ley basados en lo que les dice su conciencia...? ¿Qué razón daría tu para sentir a la cárcel a dichas personas?	9a	Digame que por el contrario, tendrías que dar una razón de por qué es no importante para los jueces ser indulgentes con personas que han violado la ley basados en lo que les dice su conciencia... ¿Qué razón daría tu para sentir a la cárcel a dichas personas?	X		X		X		
		9b	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
10	¿Y si la esposa de Juan se hubiera curado el COVID 19...? ¿Si ella hubiera estado sólo un poco enferma y Juan hubiera robado la medicina sólo para que se curara más rápido...? En ese caso, el juez debería:	10a	¿Qué tan importante es para los jueces sentir a la cárcel a las personas que han violado la ley?	X		X		X		
		10b	Soponamos que tendrías que dar una razón de por qué es importante para que los jueces senten a la cárcel a aquellas personas que han violado la ley. ¿Qué razón daría?	X		X		X		
		10c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		
11	SEGUNDO DILEMA Juan tiene un problema. Su padre le había prestado que podría comprar el play station si el mismo ganaba y debería el dinero. Pero, por otro lado, la única manera es que Juan podría comprar el play station para	11a	¿Qué tan importante es para los padres asegurar las promesas sobre pagarle a sus hijos guardar dinero? <i>(No respondas: ¡importante! No te expus)</i>	X		X		X		
		11b	Digame que tendrías que dar una razón de por qué es importante para los padres hacer eso... ¿Qué razón daría?	X		X		X		
		11c	De todos los mismos propósitos anteriormente acerca la más cercana (o la menos lejana) a que te decías. <i>(Encierra en un círculo solamente uno de ellos) A B C D E F</i>	X		X		X		

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO EN ESCALA GRÁFICA

Nº	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿En mi condición de director me preocupo por el bienestar del personal de la institución educativa?	X		X		X			
2	¿Como director muestro compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?	X		X		X			
3	Raras veces pierdo la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa	X		X		X			
4	¿Como director actúo como modelo de fiabilidad en la institución educativa?	X		X		X			
5	¿En mi condición de director, siempre estoy pendiente de mejorar mi status profesional y personal?	X		X		X			
6	¿En mi centro de labor, actúo con optimismo frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?	X		X		X			
7	¿Como director mantengo una comunicación empática con el personal docente?	X		X		X			
8	¿En mi condición de director promuevo el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa?	X		X		X			
9	¿En mi institución educativa he implementado varias estrategias para la resolución de conflictos?	X		X		X			
10	¿Como director promuevo el trabajo en equipo y la funcionalidad de los grupos de interaprendizaje en la institución educativa.	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	José Manuel Muñoz Salazar	DNI N°	09536793
Dirección domiciliar		Teléfono / Celular	945636865
Título profesional / Especialidad	Ingeniero Electrónico	Firma	
Grado Académico	Doctor en Ciencias de la Educación		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima, 05/08/2021

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿En mi condición de director me preocupo por el bienestar del personal de la institución educativa?	X		X		X			
2	¿Como director muestro compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?	X		X		X			
3	¿A veces pierdo la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa?	X		X		X			
4	¿Como director actúo como modelo de fiabilidad en la institución educativa?	X		X		X			
5	¿En mi condición de director, siempre estoy pendiente de mejorar mi status profesional y personal?	X		X		X			
6	¿En mi centro de labor, actúo con optimismo frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?	X		X		X			
7	¿Como director mantengo una comunicación empática con el personal docente?	X		X		X			
8	¿En mi condición de director promuevo el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa?	X		X		X			
9	¿En mi institución educativa he implementado varias estrategias para la resolución de conflictos?	X		X		X			
10	¿Como director promuevo el trabajo en equipo y la funcionalidad de los grupos de interaprendizaje en la institución educativa?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Nombres y Apellidos	Eduar Antonio Rodríguez Flores	DNI N°	45695649
Dirección domiciliar	Jesús María	Teléfono / Celular	945913183
Título profesional / Especialidad	Licenciado en Educación Secundaria	Firma	
Grado Académico	Magister en Educación con mención en Gestión Educativa		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima. 05/08/2021

N°	Formulación del ítem	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Construcción gramatical ³		Observaciones	Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No		
1	¿En mi condición de director me preocupo por el bienestar del personal de la institución educativa?	X		X		X			
2	¿Como director muestro compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?	X		X		X			
3	¿A las veces pierdo la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa?	X		X		X			
4	¿Como director actúo como modelo de fiabilidad en la institución educativa?	X		X		X			
5	¿En mi condición de director, siempre estoy pendiente de mejorar mi misma profesional y personal?	X		X		X			
6	¿En mi centro de labor, actúo con optimismo frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?	X		X		X			
7	¿Como director mantengo una comunicación empática con el personal docente?	X		X		X			
8	¿En mi condición de director promuevo el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa?	X		X		X			
9	¿En mi institución educativa he implementado varias estrategias para la resolución de conflictos?	X		X		X			
10	¿Como director promuevo el trabajo en equipo y la funcionalidad de los grupos de interaprendizaje en la institución educativa?	X		X		X			

OPINIÓN DE APLICABILIDAD DEL CUESTIONARIO:

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Nombres y Apellidos	Sofía Gamarra Mendoza	DNI N°	10358286
Dirección domiciliar	Jr. Las Crucinelas 583 Las Flores - San Juan de Lurigancho	Teléfono / Celular	954409530
Título profesional / Especialidad	Docente en Educación Secundaria especialidad Historia y Geografía	Firma	
Grado Académico	Magister en Evaluación y Acreditación de la Calidad Educativa		
Metodólogo/ temático	Metodólogo	Lugar y fecha	Lima. 06/08/2021

Anexo 5. Validación de la propuesta de modelación

Especialista 1

FICHA DE VALIDACIÓN INTERNA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

1.1. Apellidos y nombres del especialista:

QUISPE ICHPAS RUBEN.....

1.2. Grado de estudios alcanzado

DOCTOR EN EDUCACIÓN.....

1.3. Resultado científico en valoración: Modelo de gestión de recursos humanos para contribuir al desarrollo del juicio moral en los directores de EBR.

1.4. Autor del resultado científico: Bachiller Roberto Gerardo Cuzúmpa Caba

II. Aspectos a observar

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

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (Forma)

Indicadores	Descripción	Escala de valoración					Aspectos		
		1	2	3	4	5	Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado				X				
Objetividad	Esta expresado en conductas observables				X				
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica				X				
Organización	Existe una organización lógica				X				
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				X				
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de la(s) variable(s)				X				
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la psicología				X				
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones				X				
Metodología	La estrategia responde al proposito del diagnostico				X				
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación				X				

Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico

.....

Opinión de aplicabilidad.

.....

Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Buen	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

OPINION DE APLICABILIDAD:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Buena (x) e) Muy Buena ()

Nombre y Apellidos	RUBEN QUISPE ICHPAS		
DNI N°	09812237	Teléfono / Celular	954898015
Dirección domiciliar	AV. LOS CHANCAS 261		
Título profesional / Especialidad	LICENCIADO EN EDUCACION MATEMATICA Y FISICA		
Grado Académico	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACION		
Ocupación y año de experiencia	ASESOR DE TESIS DE MAESTRIA Y DOCTORAL	Experiencia: 12 años	
Metodólogo/temático	Metodólogo	X	Temático



 Firma
 Lugar y fecha: 28 de agosto 2021

Especialista 2

FICHA DE VALIDACIÓN INTERNA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

1.1. Apellidos y nombres del especialista:

VELAZQUEZ TEJEDA MIRIAM.....

1.2. Grado de estudios alcanzado

DOCTORA EN EDUCACIÓN.....

1.3. Resultado científico en valoración: Modelo de gestión de recursos humanos para contribuir al desarrollo del psico moral en los docentes de EBR

1.4. Autor del resultado científico: Bachiller Roberto Gerardo Contreras Cuba

II. Aspectos a observar

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

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (Forma)

Indicadores	Escala de valoración	Aspectos		
		Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado			X
Objetividad	Está expresado en conductas observables			X
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica			X
Organización	Existe una organización lógica			X
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			X
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de la(s) variable(s)			X
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la psicología			X
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación			X

Aportes o sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico

.....

.....

.....

.....

.....

Opinión de aplicabilidad

.....

.....

.....

.....

.....

Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Bien (x) e) Muy Bien ()

Nombre y Apellidos	MIRIAM E VELAZQUEZ TEJEDA		
DNI N°	00858004	Teléfono / Celular	7465044
Dirección domiciliar	LOS GIRASOLES 140		
Título profesional / Especialidad	LICENCIADA EN EDUCACIÓN		
Grado Académico	MAG Y DRA EN PSICOLOGÍA EDUCATIVA		
Ocupación y año de experiencia	Docente	Experiencia 14 años	
Metodología/técnica	PSICOPEDAGOGÍA	x	Técnico



Firma

Lugar y fecha: _29 de agosto 2021

Especialista 3

FICHA DE VALIDACIÓN INTERNA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

I. Datos generales.

I.1. Apellidos y nombres del especialista:

GAMARRA MENDOZA SOFIA.....

I.2. Grado de estudios alcanzado

MAGISTER EN EDUCACIÓN.....

I.3. Resultado científico en valoración: Modelo de prueba de recursos humanos para contribuir al desarrollo del juicio moral en los directores de EBR.

I.4. Autor del resultado científico: Bachiller Roberto Gerardo Contreras Cuba

II. Aspectos a observar

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				X				
Posibilidad de la propuesta de extensión a otros contextos				X				
Correspondencia con las necesidades sociales e individuales actuales				X				
Congruencia entre el resultado propuesto y el objetivo fijado				X				
Novedad en el uso de conceptos y procedimientos de la propuesta				X				
La modelación contiene propósitos basados en los fundamentos educativos, curriculares y pedagógicos, detallado, preciso y efectivo				X				
La propuesta está contextualizada a la realidad de estudio				X				
Presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar				X				
Contiene un plan de acción de lo general a lo particular				X				

FICHA DE VALIDACIÓN EXTERNA (Forma)

Indicadores	Escala de valoración	Aspectos		
		Positivos	Negativos	Sugerencias
Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado			X
Objetividad	Esta expresado en conductas observables			X
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica			X
Organización	Existe una organización lógica			X
Suficiencia	Comprende los aspectos de cantidad y calidad			X
Intencionalidad	Adecuado para valorar los aspectos de la(s) variable(s)			X
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos de la psicología			X
Coherencia	Entre los índices, indicadores y las dimensiones			X
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico			X
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación			X

Aportes e sugerencias para el perfeccionamiento del resultado científico

.....

Opinión de aplicabilidad.

.....

Escala de valoración

Escala	Rango frecuencia	Rango porcentaje
Deficiente	[10 - 17]	[20% - 35%]
Bajo	[18 - 25]	[36% - 51%]
Regular	[26 - 33]	[52% - 67%]
Bien	[34 - 41]	[68% - 83%]
Muy bien	[42 - 50]	[84% - 100%]

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

a) Deficiente () b) Bajo () c) Regular () d) Bien (x) e) Muy Bien ()

Nombre y Apellidos	Sofía Gamarra Mendoza		
DNI nº	10358286	Teléfono / Celular	954406530
Dirección domiciliar	Jr Las Cuonetas 583 Las Flores San Juan de Luperón		
Título profesional / Especialidad	Educación Secundaria, especialidad Historia y Geografía Segunda Especialidad en Problemas de Aprendizaje		
Grado Académico	Magister		
Ocupación y año de experiencia	Docente	Experiencia 8 años	
Metodológico/temático	Metodológico	X	Temático



 Firma
 Lugar y fecha: 27 de agosto 2021

Anexo 6. Otros

Proceso de codificación de la entrevista a docentes

Preguntas	CÓDIGO - MICROCATEGORÍAS					CONJUNTO DE CÓDIGOS SEMEJANTES
	DOCENTE 1	DOCENTE 2	DOCENTE 3	DOCENTE 4	DOCENTE 5	SELECCIÓN
1. ¿El director se interesa por el bienestar del personal de la institución educativa? ¿En qué aspectos?	Falta de conciencia emocional en sus compromisos personales y sociales.	Falta de conciencia emocional en sus compromisos personales y sociales. Obligación para asistir a las reuniones no planificadas.	Incumplimiento de funciones. Obligación para cumplir las funciones directrices	Incumplimiento de funciones. Falta de conciencia emocional en sus compromisos personales y sociales.	Al líder le interesa el bienestar del personal de su organización. Relaciones interpersonales. Buen clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> o Falta de conciencia emocional en sus compromisos personales y sociales o Incumplimiento de funciones o Al líder le interesa el bienestar del personal de su organización o Obligación para asistir a las reuniones no planificadas o Obligación para cumplir las funciones directrices o Relaciones interpersonales o Buen clima institucional
2. ¿El director muestra compromiso, actitudes y comportamientos positivos frente a diferentes propuestas?	Muestra valoración inadecuada de sí mismo.	Muestra valoración inadecuada de sí mismo. Búsqueda de un líder. El director peca de ser jefe o querer ser un dictador. Hay compromiso, pero no sabe manifestarlo.	Actitudes inadecuadas. Muestra valoración inadecuada de sí mismo.	Comportamiento errático. Actitudes positivas. Reacción al cambio. No acepta propuestas o alternativas.	El líder tiene comportamiento y actitudes positivas. Buen clima institucional. Desarrollo del personal y otros integrantes de la comunidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> o Muestra valoración inadecuada de sí mismo o Actitudes inadecuadas. o Comportamiento errático o El líder tiene comportamiento y actitudes positivas o Búsqueda de un líder. o Actitudes positivas o Buen clima institucional o Desarrollo del personal y otros integrantes de la comunidad educativa.
3. ¿Observas que en ocasiones el director pierde la serenidad ante problemas que se presentan en la institución educativa? ¿Cuáles son sus estrategias para salir del problema?	Falta de control emocional del director. Descontrol en la vida cotidiana.	Muestra control emocional. Desinterés por los problemas de la institución educativa.	Muestra control emocional. No muestra autocontrol	Muestra control emocional. No muestra autocontrol	Falta de control emocional. Falta de inducción y preparación para ejercer el cargo	<ul style="list-style-type: none"> o Muestra control emocional o Descontrol emocional o Descontrol en la vida cotidiana o Desinterés por los problemas de la institución educativa. o Falta de inducción y preparación para ejercer el cargo
4. ¿El director es un modelo de fiabilidad a seguir en la institución educativa? ¿Qué aspectos son los más saltantes?	No evidencia fiabilidad. Falta de comunicación	El director no evidencia fiabilidad. El director tiene inadecuadas actitudes y formas de hablar, pensar y comunicarse. El director debe cambiar sus actitudes	Drasticidad para imponer respeto. No evidencia fiabilidad	Cambio de actitudes. El director tiene inadecuadas actitudes y formas de hablar, pensar y comunicarse. No evidencia fiabilidad	No evidencia fiabilidad. Falta de liderazgo. El director personaliza el cambio. Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> o No evidencia fiabilidad. o Drasticidad para imponer respeto o No evidencia fiabilidad o Falta de comunicación o El director tiene inadecuadas actitudes (formas de hablar, pensar y comunicarse) o Falta de liderazgo o El director personaliza el cambio o Relaciones interpersonales
5. ¿El director, siempre está pendiente de mejorar su status profesional y personal?	No muestra motivación de logro	Mejora del status profesional mediante la capacitación. Obligación para la capacitación. No demuestra motivación de logro	No evidencia motivación de logro	No evidencia motivación de logro. No evidencia motivación de logro	Una persona informada, con deseos de superación es un referente para los demás. Falta de empoderamiento continuo. Rompimiento de relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> o No muestra motivación de logro o Mejora del status profesional mediante la capacitación o Una persona informada, con deseos de superación es un referente para los demás o Falta de empoderamiento continuo o Rompimiento de relaciones laborales
6. ¿El director se muestra optimista frente a las dificultades que surgen en la institución educativa?	El director no es optimista. No enfrenta ni resuelve los problemas	Delegación de funciones. No enfrenta ni resuelve los problemas. Delegación de funciones.	Indiferencia ante las dificultades	Falta de actitudes positivas. Trata de superar las dificultades sin apoyo. Encubrir el problema o ocultarlo. Falta de actitudes positivas	Optimista, participativo y seguro de sí mismo. Comunicación fluida.	<ul style="list-style-type: none"> o El director no es optimista o No enfrenta ni resuelve los problemas o Indiferencia ante las dificultades o Falta de actitudes positivas. o Optimista, participativo y seguro de sí mismo o Comunicación fluida.

7. ¿La comunicación entre el director y el personal docente es empática? De no ser así, ¿Cuál es su actitud?	Mostrar comprensión a los demás. Falta de cordialidad. Desconfianza en el directivo	Mostrar comprensión a los demás. Inadecuada comunicación	Inadecuada comunicación	Inadecuada comunicación. Falta de cordialidad. Comunicación agresiva	Cualidades de empatía. Manejar diferentes formas de comunicación como la oral, gestual y una comunicación asertiva	<ul style="list-style-type: none"> o Mostrar comprensión a los demás o Inadecuada comunicación. o Cualidades de empatía. o Falta de cordialidad. o Manejo de una adecuada comunicación o Comunicación agresiva o Desconfianza en el directivo
8. ¿El director promueve el crecimiento profesional del personal docente en la institución educativa? ¿En qué aspectos?	Falta de interés del director, por la mejora profesional del personal.	Mejora del status profesional mediante la capacitación. El director no promueve las capacitaciones	Promueve de manera autoritaria y obligatoria la asistencia a las capacitaciones	Disposición para capacitarse. El director no promueve las capacitaciones	El director debe actuar como promotor del desarrollo profesional y personal de los docentes. Oportunidad de capacitación docente continua-	<ul style="list-style-type: none"> o Falta de interés del director, por la mejora profesional del personal o Mejora del status profesional mediante la capacitación. o Promueve de manera autoritaria y obligatoria la asistencia a las capacitaciones o Disposición para capacitarse. o El director debe actuar como promotor del desarrollo profesional y personal de los docentes o El director no promueve las capacitaciones. o Oportunidad de capacitación docente continua.
9. ¿Qué estrategias propone el director para la resolución de conflictos en la institución educativa? ¿Qué conflictos son los más comunes?	Inadecuada comunicación. Carencia de estrategias para la solución de conflictos.	La docente desconoce estrategias para la resolución de conflictos. El director desconoce estrategias para la resolución de conflictos.	El director desconoce estrategias para la resolución de conflictos	Incapacidad de gestión del conflicto. El director desconoce estrategias para la resolución de conflictos	Estrategias para la resolución de conflictos en los diferentes estamentos educativos. Actividades de diferente índole para mejorar las relaciones interpersonales. Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> o Inadecuada comunicación. o El director desconoce estrategias para la resolución de conflictos o Incapacidad de gestión del conflicto. o Estrategias para la resolución de conflictos en los diferentes estamentos educativos. o Carencia de estrategias para la solución de conflictos o Actividades de diferente índole para mejorar las relaciones interpersonales o Relaciones interpersonales
10. ¿Es Ud. Partícipe de algún equipo trabajo y de un grupo de interaprendizaje en la institución educativa? Realice un breve comentario en tomo a su participación.	La docente no integra ningún grupo de trabajo. Mostrar habilidades para el trabajo en equipo.	La docente no integra ningún grupo de trabajo. La docente muestra deseos de integrar algún grupo de trabajo.	Disposición para el trabajo en equipo de los docentes. Impulsar los grupos de interaprendizaje	El docente no integra ningún grupo de trabajo. Disposición por el crecimiento profesional.	Fomentar la participación en diferentes grupos de trabajo en la institución. Impulsar los grupos de interaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> o La docente no integra ningún grupo de trabajo. o Disposición para el trabajo en equipo de los docentes. o La docente muestra deseos de integrar algún grupo de trabajo. o Grupos de interaprendizaje o Disposición por el crecimiento profesional o Impulsar los grupos de interaprendizaje

Tabla 1.

Resultados del cuestionario de reflexión moral.

NIVELES DE JUICIO MORAL	Etapas Globales	Puntajes SROM		Baremo 1		Sub Etapas	Baremo 2		Sexo				TOTAL		
									V		M				
									N	%	N	%			
PRE	1	100	125	16	20	1	16	24	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
	1(2)	126	149	21	24				0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
	2(1)	150	174	25	28	2	25	40	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
	2	175	225	29	36				0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
CONVENCIONAL	2(3)	226	249	37	40					0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
									0	0,00%	0	0,00%	0		
CONVENCIONAL	3(2)	250	274	41	44	3	41	56	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
	3	275	325	45	52				1	7,14%	2	14,29%	3	21,43%	
	3(4)	326	349	53	56				1	7,14%	0	0,00%	1	7,14%	
	4(3)	350	374	57	60	4	57	72	1	7,14%	3	21,43%	4	28,57%	
	4	375	425	61	68				4	28,57%	1	7,14%	5	35,71%	
	4(5)	426	449	69	72				0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
									7	50,00%	6	42,86%	13	0,93	
POST	5(4)	450	474	73	76	5	73	80	0	0,00%	1	7,14%	1	7,14%	
CONVENCIONAL	5	475	500	77	80				0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	
									0	0,00%	1	0,07	1	7,14%	
TOTAL									7	50%	7	50%	14	100%	

Niveles de juicio moral, por etapas y sexo.

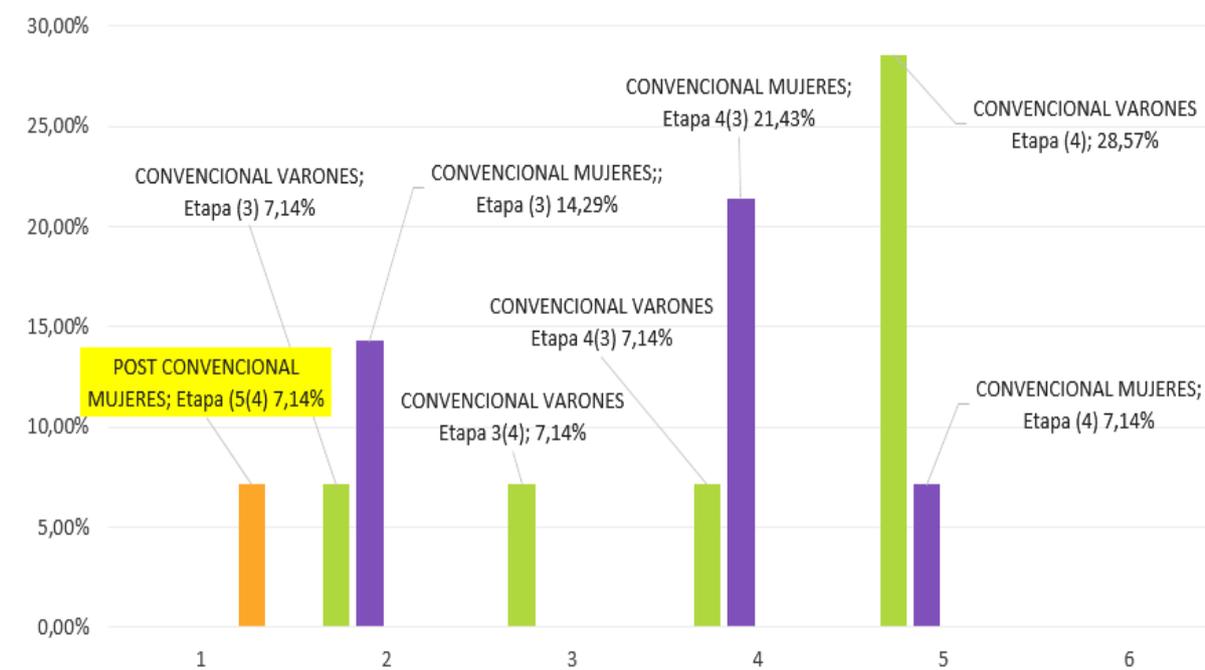


Figura anexo 1. Niveles de juicio moral, por etapas y sexo.

Tabla 2.

Resultados del cuestionario en escala gráfica. Gestión de recursos humanos.

NIVELES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Baremo		Sexo								TOTAL		
			V				M						
			C	N	PTJE	%	C	N	PTJE	%	N	PTJE	%
MUY MALO	0	10		0	0	0,00%		0	0	0,00%	0	0	0,00%
MALO	11	20	/	1	20	7,14%	/	1	20	7,14%	2	40	14,29%
REGULAR	21	30	////	5	137	35,71%	////	4	117	28,57%	9	254	64,29%
BUENO	31	40	/	1	31	7,14%	//	2	63	14,29%	3	94	21,43%
TOTAL				7	188	50%		7	200	50%	14	388	100%

Niveles de gestión de recursos humanos.

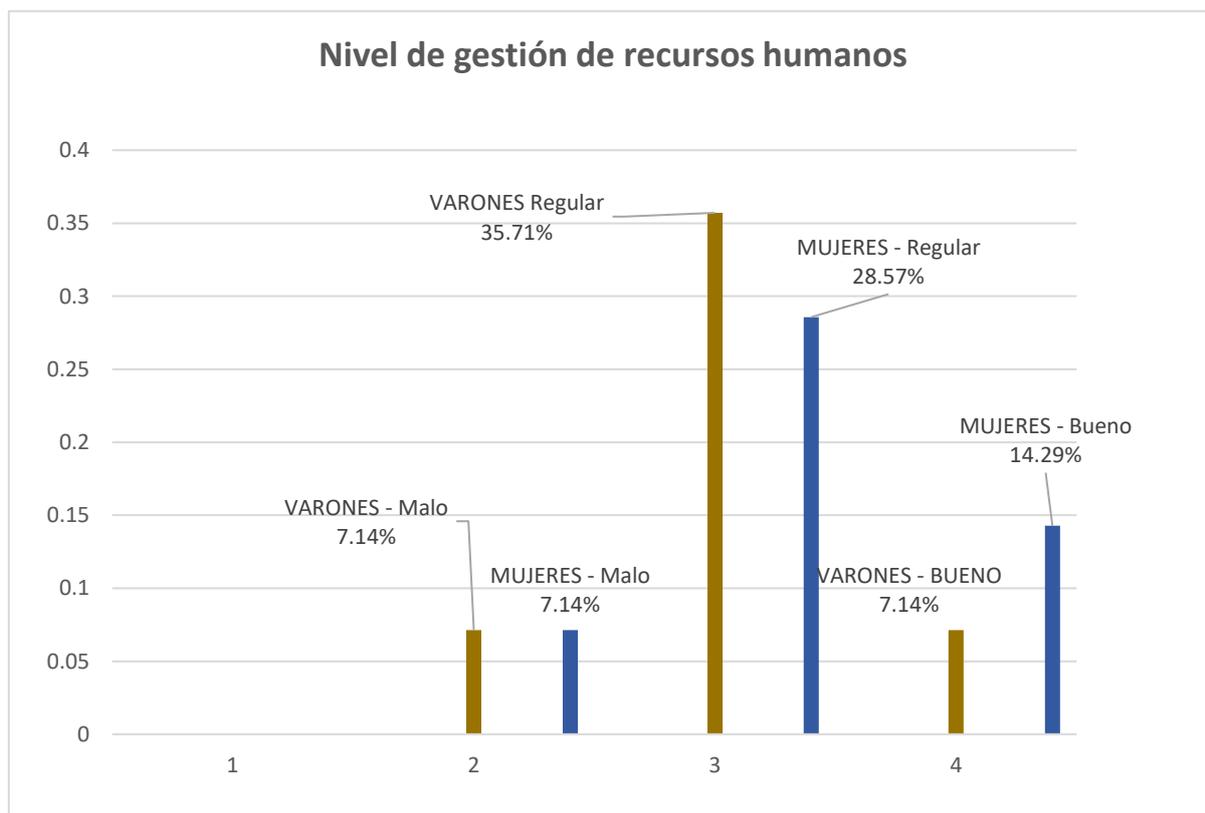


Figura anexo 2. Niveles de gestión de recursos humanos.

Etapas de capacitación

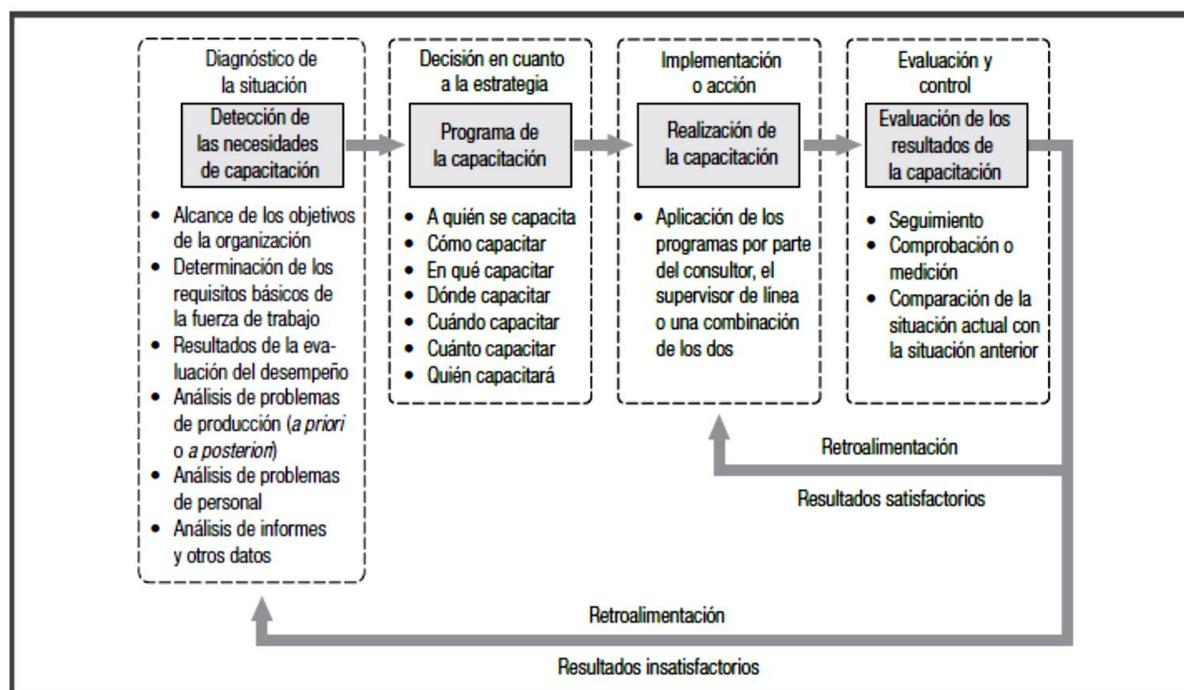


Figura anexo 3. Componentes de capacitación

Tabla 2.

Componente. Juicio moral

Objetivo: Transformar las actitudes de los directores, con procesos de reflexión y análisis de dilemas morales.		
CONTENIDO	CAPACIDAD / CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
Temas introductorios, el estadio moral, desarrollo cognitivo, la percepción social y comportamiento moral.	Identifica los estadios básicos del razonamiento lógico, valorando su influencia en el desarrollo moral.	<ul style="list-style-type: none"> Explica el estadio moral, y los relaciona con el desarrollo cognitivo, la percepción social y comportamiento moral.
Los dilemas morales	Sustenta ideas centrales de marcos teóricos referidos a los dilemas morales y al desarrollo intelectual, de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> Explica los dilemas morales. Tipifica los dilemas morales-
Resolución de situaciones dilémicas	Usa conceptos, procedimientos, procesos de reflexión y análisis para la resolución de dilemas morales.	<ul style="list-style-type: none"> Resuelve situaciones dilémicas aplicando conceptos, procedimientos, procesos de reflexión y análisis.
Los dilemas morales	Expone con ideas basadas en marcos teóricos los tipos de dilemas morales.	<ul style="list-style-type: none"> Explica con ideas basadas en marcos teóricos, los tipos de dilemas morales.
Fases en la discusión de dilemas morales.	Expone ideas centrales de marcos teóricos referidos a las fases en la discusión de dilemas morales.	<ul style="list-style-type: none"> Explica usando ideas centrales de marcos teóricos referidos a las fases en la discusión de dilemas morales.
La influencia del desarrollo intelectual en el comportamiento moral- Jean Piaget y su investigación del razonamiento moral.	Describe la transitabilidad de las personas en su desarrollo moral y reconociendo comportamientos que le permiten identificar el momento en que se encuentra una persona	Pormenoriza la transitabilidad de las personas en su desarrollo moral y reconoce algunos comportamientos que le permiten reconocer el momento en que se encuentra una persona.
Los Estadios Morales De Kohlberg y el razonamiento prosocial. Razono y apoyo a los demás.	Identifica la evolución de los comportamientos sociales, teniéndolas como referentes en la mejora de las actitudes y los valores de las personas, promoviendo comportamientos altruistas	Explica los estadios del desarrollo del juicio moral y los relaciona con el razonamiento prosocial, promoviendo comportamientos altruistas.

Tabla 3.

Componente: Gestión de recursos humanos

CONTENIDO	CAPACIDAD / CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. La teoría general de la administración. 2. Planificando los recursos humanos: Determinación de necesidades cuantitativas y cualitativas. 3. Organización y distribución del trabajo: Puestos y perfiles.	Explica de forma coherente temas referidos a la organización y la gestión de las personas.	Explica de forma coherente temas referidos a la organización y la gestión de las personas.
1. Evaluación del desempeño en servicio.	Evalúa el desempeño en servicio o en el aula. Uso de las rúbricas	Explica la evaluación del desempeño en servicio con el uso de la estrategia de monitoreo y seguimiento y el uso de las rúbricas
1. La capacitación: Objetivos, ciclo, necesidades de capacitación, beneficios para la entidad y colaboradores. 2. Capacitación de integración o inducción. 3. Las relaciones humanas en las organizaciones. 4. Clima laboral.	1. Sustenta con ideas coherentes de marcos teóricos referentes a la capacitación: Objetivos, ciclo, necesidades de capacitación, beneficios para la entidad y colaboradores. 2. Expone con ideas coherentes de marcos teóricos referentes a la capacitación de integración o inducción. 3. Sustenta de forma coherente temas referidos a la organización y la gestión de las personas. 4. Expone con ideas coherentes de marcos teóricos referentes al Clima laboral	1. Elabora y describe un organizador del conocimiento basado en marcos teóricos referentes a la capacitación: Objetivos, ciclo, necesidades de capacitación, beneficios para la entidad y colaboradores. 2. Explica coherentemente, basándose en marcos teóricos referentes a la capacitación de integración o inducción. 3. Explica de forma coherente temas referidos a la organización y la gestión de las personas. 4. Explica con ideas coherentes basándose en marcos teóricos referentes al Clima laboral
1. La eficacia del liderazgo. 2. Dimensiones del liderazgo 3. Capacidades para el liderazgo en la educación.	1. Expone con coherencia teniendo en cuenta marcos teóricos, la eficacia del liderazgo. 2. Sustenta ideas coherentes basadas en el marco teórico de V. Robinson (2007) las dimensiones del liderazgo. 3. Capacidades para el liderazgo en la educación.	1. Expone con coherencia y teniendo en cuenta marcos teóricos, la eficacia del liderazgo. 2. Elabora y explica un organizador del conocimiento, basado en el marco teórico de V. Robinson (2007), las dimensiones del liderazgo 3. Explica coherentemente las capacidades para el liderazgo en la educación, basándose en el marco teórico de V. Robinson (2007)

Tabla 4.

Componente: Comunicación

Objetivo específico: Construir relaciones eficientes en la institución educativa con los usuarios internos y externos acorde a los objetivos y actividades de la institución educativa.			
COMPETENCIA	CONTENIDO	CAPACIDAD / TERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. Sustenta ideas centrales a partir de marcos teóricos referidos a la comunicación.	1. La teoría general de la comunicación. 2. Elementos de la comunicación 3. Tipos de comunicación	1. Explica de forma coherente temas referidos a la comunicación.	1. Expone de forma coherente temas referidos a la comunicación.
2. Identifica los elementos sustanciales de un plan estratégico de comunicación en la organización.	1. Metodología del proceso de comunicación en las organizaciones. 2. Elaboración del plan de comunicación	1. Propone una ruta para elaborar el plan estratégico de comunicación. 2. Elabora el plan estratégico institucional de comunicación.	1. Diseña una ruta para elaborar el plan estratégico de comunicación. 2. Elabora el plan estratégico institucional de comunicación
3. Utiliza ideas centrales de marcos y sustenta la comunicación escrita, oral y no verbal	1. Diseña diferentes formas de comunicación escrita, oral y no verbal considerando aspectos específicos y conceptuales.	1. Elabora estrategias, documentos y formas de comunicación escrita, oral y no verbal considerando aspectos específicos y conceptuales.	1. Elabora y describe un organizador del conocimiento basado en estrategias, documentos y formas de comunicación escrita, oral y no verbal considerando aspectos específicos y conceptuales.

Tabla 5.*Componente: Gestión del conflicto*

Objetivo específico: Desarrollar las capacidades habilidades y estrategias del director(a) para la resolución de conflictos en la institución educativa			
COMPETENCIA	CONTENIDO	CAPACIDAD / CRITERIOS DE EVALUACIÓN	INDICADORES
1. Define el conflicto	1. Concepto básico de conflicto.	1. Expone ideas centrales de marcos teóricos referidos al conflicto	1. Argumenta con ideas centrales de marcos teóricos referidos al conflicto.
2. Explica los precedentes del conflicto	2. Los precedentes del conflicto	2. Reconoce los precedentes del conflicto	2. Explica los precedentes del conflicto.
3. Explica las condiciones desencadenantes del conflicto	3. Las condiciones desencadenantes del conflicto	3. las condiciones desencadenantes del conflicto	3. Explica las condiciones desencadenantes del conflicto
4. Explica los resultados del conflicto constructivos y destructivos	4. Resultados del conflicto constructivos y destructivos	4. Gestiona los resultados del conflicto constructivos y destructivos	4. Explica la gestión positiva de los resultados del conflicto, sean constructivos y destructivos
5. Sustenta con marcos teóricos la resolución del conflicto	5. Resolución del conflicto	5. Conduce la resolución del conflicto	5. Utiliza estrategias de resolución del conflicto.

Tabla 6.*Matriz de planificación*

COMPONENTE	OBJETIVOS	TEMÁTICA	Nº SESIONES	Nº DE HORAS	NOMBRE DE LAS SESIONES	FECHA	SEDE
Juicio moral	a) Transformar las actitudes de los directores, con procesos de reflexión y análisis de dilemas morales.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases teóricas del juicio moral • Los dilemas morales y su tratativa 	2	6	DESARROLLAMOS NUESTRO JUICIO MORAL	11/09/2021	
Gestión de recursos humanos	a) Desarrollar las capacidades de liderazgo del directivo para la mejora de la gestión de recursos humanos acorde a los objetivos y actividades de la institución educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones humanas en las organizaciones. • Capacidades del liderazgo en la institución educativa • Clima laboral. 	2	6	NOS DESARROLLAMOS EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	18/09/2021	
Comunicación	a) Construir relaciones eficientes en la institución educativa con los usuarios internos y externos acorde a los objetivos y actividades de la institución educativa.	<ul style="list-style-type: none"> • El plan estratégico de comunicación de la institución educativa • Elementos sustanciales de un plan estratégico de comunicación en la institución educativa 	2	6	NOS COMUNICAMOS MEJOR	25/09/2021	Aulas de la I. E. José C. Mariátegui Huancayo
Gestión del conflicto	a) Desarrollar las capacidades habilidades y estrategias del director(a) para la resolución de conflictos en la institución educativa	<ul style="list-style-type: none"> • El conflicto en la organización, las condiciones que lo propician- • Tipos de conflicto. • Estrategias para la resolución de conflictos. 	2	6	GESTIONAMOS POSITIVAMENTE LOS CONFLICTOS	02/10/2021	

Listas de cotejo.

Tabla 7.

Lista de cotejo: Sesión – taller de sensibilización

No.	INDICADORES A EVALUAR	CUMPLIMIENTO		PUNTOS	OBSERVACIONES
		Cumple	No cumple		
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN					
1.	Demuestra interés por el tema y la lectura				
2.	Lee, analiza, conclusiona				
ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN					
3.	La información se presenta en un esquema organizado, que hace posible interpretar con facilidad el contenido.				
4.	La información se organiza con lógica y niveles de jerarquía.				
5.	La información parte de ideas principales a ideas secundarias.				
CONFRONTACIÓN INICIAL DE ACEPCIONES					
6.	Los conceptos utilizados son relevantes Y fundamentados				
7.	Dentro de los equipos plantean sus primeras conclusiones				
8.	Durante la discusión, que actitudes muestra				
REFLEXIONES - PLENARIA					
9.	Reflexiona en función de la discusión y cambia sus posturas.				
10.	En su reflexión considera fundamentos.				
11.	Cambio de actitudes.				
Nombre del director:					
		Grupo:			
		Fecha:			
Nombre del componente:					

Tabla 8.

Lista de cotejo: Sesión – Taller: Juicio moral

INDICADORES A EVALUAR	Equipo 1		Equipo 2		Equipo 3		Equipo 4	
	Si cumple	No cumple	Si cumple	No cumple	Si cumple	No cumple	Si cumple	No cumple
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA								
1.	Los directores participantes comentan acerca del tema.							
REFLEXION INDIVIDUAL								
2.	Todos los directores participan y demuestran saberes previos del tema.							
REFLEXION INTRAGRUPAL								
3.	En el equipo participan en la discusión ayudando a reforzar la temática.							
4.	Reflexionan sobre las semejanzas y diferencias de las respuestas, se acuerdan los fundamentos a utilizar.							
Colaborativamente construyen las respuestas								
DISCUSION EN PLENARIO								
5.	Presentan el organizador visual que consideren los fundamentos teóricos							
6.	Los directores analizan y comentan las respuestas; contrastando con los fundamentos y complementan las respuestas de sus compañeros.							
REFLEXION EN GRUPO								
7.	En equipos deliberan acuerdos para el desarrollo de actividades que mejoren la gestión de recursos humanos en su I.E. las escriben en papelotes o diapositivas.							

Tabla 9.

Lista de cotejo: Sesión – Taller: Gestión de recursos humanos

Nombre del Director(a):					
		Nombre del equipo:			
		Fecha:			
Nombre del componente: Gestión de recursos humanos					G.R.H.
No.	INDICADORES A EVALUAR	CUMPLIMIENTO		PUNTOS	OBSERVACIONES
		Cumple	No cumple		
ORGANIZACION					
1.	El equipo está conformado por un moderador, especialista, redactor, expositor.				
2.	Están organizados en especialistas de acuerdo a la temática propuesta.				
ROL DE CADA PARTICIPANTE					
Moderador al interior del equipo					
3.	Es capaz de dirigir la introducción, la presentación de los expositores y apoyar en la conclusión de la temática.				
4.	Es capaz de cuidar el cumplimiento de los tiempos de participación y las intervenciones del equipo.				
Expositores					
5.	Dan aportaciones relevantes y pertinentes de la temática abordada.				
6.	Se expresan adecuadamente y dan fluidez a su mensaje.				
Especialistas					
7.	Se muestra atento y respetuoso a la discusión.				
8.	Realiza preguntas apropiadas que complementan la temática.				
9.	Realiza la Presentación-introducción, cuerpo de la discusión, sesión de preguntas-respuestas y conclusión de sus temas.				

Tabla 10.

Lista de cotejo: Sesión – Taller: Comunicación

Nombre del director(a)		Grupo:			
		Fecha:			
Nombre del componente:		COMUNICACIÓN			
No.	INDICADORES A EVALUAR	CUMPLIMIENTO		PUNTOS	OBSERVACIONES
		Cumple	No cumple		
ESCENARIO - PROBLEMA					
1.	Participa en la clarificación del problema y el escenario donde se suscita; hace comentarios.				
2.	Identifica con detalles los hechos, y los involucrados.				
HIPÓTESIS					
3.	Hace hipótesis y trata de fundamentarlas.				
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN					
4.	Muestra interés por los temas que se abordan, ubica los puntos que desconoce y trata de buscar información.				
5.	Muestra interés en la clase y se refleja en la postura que adquiere para escuchar activamente el tema.				
USO DE NUEVOS CONOCIMIENTOS					
6.	Usa fundamentos teóricos en sus intervenciones, discusiones o debates.				
7.	Es capaz de relacionarse con sus compañeros de clase, para obtener nuevos conocimientos.				
8.	Usa sus conocimientos para construir el Plan estratégico de comunicación involucrando a los usuarios internos y externos acorde a los objetivos y actividades de su organización.				
ABSTRACCIÓN					
9.	Se empodera de nuevos conocimientos e inferencia el uso en otras condiciones.				
ACTITUDES					
10.	Muestra disposición para trabajar en equipo y respeta las ideas y comentarios de sus compañeros				

Tabla 11.*Lista de cotejo: Sesión – Taller: Gestión del conflicto*

Nombre del director(a)		Grupo:			
		Fecha:			
Nombre del componente:		COMUNICACIÓN			
No.	INDICADORES A EVALUAR	CUMPLIMIENTO		PUNTOS	OBSERVACIONES
		Cumple	No cumple		
ESCENARIO - PROBLEMA					
1.	Describe al detalle el escenario donde se suscitan los hechos, hace comentarios.				
2.	Identifica los hechos, y los involucrados.				
HIPÓTESIS					
3.	Propone posibles soluciones y trata de fundamentarlas.				
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN					
4.	Muestra interés por el tema, trata de buscar información.				
5.	Refleja una postura de escucha activa por el tema.				
USO DE NUEVOS CONOCIMIENTOS					
6.	Parafrasea y fundamenta sus intervenciones, discusiones o debates.				
7.	Es capaz de relacionarse con sus compañeros de clase, para obtener nuevos conocimientos.				
8.	Usa sus conocimientos para elaborar soluciones ante el conflicto, considerando los elementos necesarios.				
ABSTRACCIÓN					
9.	Se empodera de nuevos conocimientos e inferencia el uso en otras condiciones.				
ACTITUDES					
10.	Muestra disposición para trabajar en equipo y respeta las ideas y comentarios de sus compañeros				