

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL INSTITUTO NACIONAL  
“ALBERT CAMUS” MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**CONTRERAS PEÑA, MAYRA ELIZABETH  
REYES FLORES, YANIRA BEATRIZ.  
RIVAS NAVARRETE, RONALD ERNESTO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MARZO DE 2012**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR** : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

**SECRETARIA GENERAL** : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO** : LICDO. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**SECRETARIO** : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

### **TRIBUNAL EXAMINADOR**

**DOCENTE DIRECTOR** : LICDA. SANDRA ELIZABETH RUIZ

**COORDINADOR DEL SEMINARIO** : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

MARZO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y la voluntad de seguir adelante y poder lograr culminar la carrera con éxito; a mis padres por su cariño, consejos, y apoyo; a mi novio y demás familia que siempre estuvieron a mi lado apoyándome; a todas las personas y amigos que de una u otra forma fueron fundamentales para que lograra esta meta...Gracias.

*Mayra Elizabeth Contreras Peña*

A mi padre celestial por darme la bendición de culminar con éxito una de las metas más importantes en mi vida, también a mis padres por brindarme incondicionalmente su apoyo moral, espiritual y económico; a mis hermanas por que estuvieron a mi lado dándome fuerzas para salir adelante; a mi novio por creer siempre en mí y ser mi apoyo fundamental en el proceso de mi carrera profesional.

*Yanira Beatriz Reyes Flores*

Agradezco a Dios por su amor y sus bendiciones que llenaron siempre de fuerzas mi vida en momentos críticos; también a todas y cada una de las bellas personas, que para mi bien están presentes y puedo compartir con ellas mi existir...Gracias a todos los que se han alegrado y han sufrido conmigo, en todo este proceso.

*Ronald Ernesto Rivas Navarrete*

Agradecemos a Nuestra asesora Lic. Sandra Elizabeth Ruiz Valencia, por el ejemplo, la confianza y apoyo incondicional que nos brindó desde el principio.

Agradecimiento especial a las autoridades del Instituto Nacional "Albert Camus," al sector administrativo, docente y estudiantil por su apertura y colaboración brindada.

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO DE REFERENCIA DEL INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS,” MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES</b>	
<b>A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. ....</b>	<b>1</b>
1. Antecedentes.....	1
2. Misión.....	2
3. Visión.....	3
4. Valores.....	3
5. Estructura Organizativa.....	4
<b>B. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.....</b>	<b>5</b>
1. Antecedentes.....	5
2. Misión.....	6
3. Visión.....	6
4. Valores.....	6
5. Estructura organizativa.....	7
a. Organigrama.....	7

b.	Funciones Principales.....	8
<b>C.</b>	<b>GENERALIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS” ..</b>	<b>9</b>
1.	Antecedentes.....	9
2.	Misión.....	10
3.	Visión.....	11
4.	Recursos y Talleres .....	11
5.	Estructura Organizativa.....	12
a.	Organigrama .....	12
b.	Funciones Principales.....	13
6.	Marco legal.....	14
<b>D.</b>	<b>GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>18</b>
1.	Definiciones.....	18
2.	Características.....	18
3.	Importancia.....	19
<b>E.</b>	<b>GENERALIDADES SOBRE LOS VALORES.....</b>	<b>20</b>
1.	Definiciones.....	20
2.	Importancia.....	20
3.	Tipos.....	21
4.	Los valores y la educación. ....	21
a.	Valores a promover en la tarea educativa.....	22
b.	Riesgos de la educación en valores.....	23
<b>F.</b>	<b>GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES ...</b>	<b>24</b>
1.	Definiciones.....	24
2.	Importancia.....	25
3.	Objetivos.....	25
4.	Finalidad. ....	25
5.	Los tres actos de la vida. ....	26
6.	Compromiso hacia la palabra JEFE.....	27
7.	Proceso.....	28

<b>G.</b>	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>33</b>
1.	Definiciones.....	33
2.	Importancia.....	33
3.	Funciones.....	34
4.	Características.....	34
5.	Tipos de cultura organizacional.....	35
6.	El rediseño de culturas.....	36
<b>H.</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES.....</b>	<b>38</b>
1.	Definiciones.....	38
2.	Concepto.....	39
3.	Importancia.....	39
4.	Elementos que la conforman.....	40
5.	Condicionantes.....	41
6.	Factores que contribuyen.....	41

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, RELACIONES INTERPERSONALES Y PRÁCTICA DE VALORES EN EL “INSTITUTO NACIONAL ALBERT CAMUS”**

<b>A.</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>B.</b>	<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>
1.	General.....	43
2.	Específicos.....	43
<b>C.</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
1.	Método.....	44
2.	Tipo de Investigación.....	44
3.	Tipo de diseño.....	44
4.	Fuentes de Información.....	44
a.	Primarias.....	44

b. Secundarias .....	45
5. Técnicas de Recolección de Datos .....	45
a. Observación .....	45
b. Entrevistas.....	45
c. Encuesta.....	45
6. Instrumentos de Recolección de Datos .....	46
a. Guía de Observación .....	46
b. Guía de Preguntas .....	46
c. Cuestionario .....	46
7. Universo y Muestra .....	47
a. Unidades de análisis.....	47
b. Determinación del universo .....	47
c. Cálculo de la Muestra .....	48
<b>D. TABULACIÓN Y COMENTARIOS DE LOS DATOS .....</b>	<b>49</b>
<b>E. ALCANCES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>50</b>
1. Alcances.....	50
2. Limitaciones.....	50
<b>F. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, RELACIONES INTERPERSONALES Y PRÁCTICA DE VALORES EN EL INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS”.....</b>	<b>51</b>
1. Cultura organizacional.....	51
2. La supervisión.....	51
3. Sistemas de incentivos.....	52
4. Motivación del personal.....	52
5. Relaciones interpersonales .....	52
a. Comunicación .....	53
b. Toma de decisiones.....	54
c. Trabajo en equipo .....	54
d. Ambiente laboral.....	55
e. Manejo de Conflictos .....	56

6. Práctica de Valores.....	56
a. Sector Estudiantil .....	57
b. Sector Docente.....	57
c. Sector Administrativo.....	58
d. Directora .....	59
e. Padres de Familia.....	59
<b>G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones.....	60
2. Recomendaciones.....	61

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, EN EL INSTITUTO NACIONAL "ALBERT CAMUS" MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

<b>A. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES.....</b>	<b>64</b>
1. Descripción de la propuesta.....	64
2. Importancia.....	65
3. Objetivos.....	66
a. General .....	66
b. Específicos .....	66
4. Filosofía institucional .....	66
a. Misión y Visión.....	69
b. Valores.....	70
5. Políticas.....	71
6. Estrategias.....	72
7. Beneficios.....	73
8. Fortalecimiento del clima organizacional.....	74

a.	Proceso de Resolución de Problemas.....	74
b.	Liderazgo.....	76
c.	Comunicación .....	77
d.	Satisfacción Laboral. ....	79
e.	Relaciones Interpersonales.....	81
9.	Campaña de difusión.....	86
a.	Lanzamiento de campaña.....	86
b.	Medios para la difusión de Valores. ....	98
c.	Otras formas de Comunicación.....	101
10.	Valores versus prácticas diarias.....	105
a.	Métodos de Medición. ....	106
b.	Solución de Problemas Orientados a las Personas. ....	107
11.	Recursos.....	108
a.	Equipo Gestor.....	109
b.	Materiales .....	109
c.	Equipo Tecnológico. ....	110
	<b>B. TIEMPO DE EJECUCIÓN.....</b>	<b>110</b>
	<b>C. CUADRO INTEGRADO DE GASTOS .....</b>	<b>111</b>
	<b>D. CONTROL Y SEGUIMIENTO. ....</b>	<b>112</b>
	<b>E. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES .....</b>	<b>114</b>
	<b>F. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>115</b>
	<b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

Uno de los problemas que se presentan en la actualidad y que afecta todos los ámbitos y sectores de la sociedad en general es la crisis de valores, lo cual genera que las personas tomen actitudes que no ayuden al desarrollo integral de las mismas. Uno de los lugares en donde ésta crisis se ve latente son los centros educativos e institutos públicos, donde es necesario que exista especial atención para mejorar la calidad educativa y de ésta manera atenuar la violencia social, que es el resultado de la crisis de valores.

Por lo anterior, como grupo decidimos desarrollar la Administración Basada en Valores en el Instituto Nacional “Albert Camus”, debido a que se observaron una diversidad de problemas las cuales han sido noticias en los diferentes medios de comunicación y esto a consecuencia de la falta de comunicación, desacuerdos de grupo, irrespeto, diferencias, críticas, insultos, comentarios indebidos, acosos, manipulaciones y hasta agresiones de toda clase.

Para solventar dichos problemas se ha diseñado la presente propuesta de Administración basada en valores la cual tiene como objetivo fortalecer las relaciones interpersonales.

El método que se utilizó en la investigación fue el científico, auxiliándose específicamente del método inductivo; ya que se obtuvieron conclusiones generales a partir de premisas particulares. El tipo de investigación utilizada fue la descriptiva, con el fin de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes respecto a los valores.

Para obtener datos confiables y veraces se aplicaron técnicas e instrumentos de recolección de información siendo estos: la encuesta con la cual se obtuvieron datos a través de cuestionarios, los cuales contribuyeron a tabular y

analizar la información obtenida; así mismo se utilizó la entrevista para obtener información a través de una guía de preguntas y finalmente la observación directa que permitió verificar la información recolectada con las dos primeras técnicas.

Luego de haber recolectado los datos se concluyó que la cultura organizacional en el Instituto Nacional Albert Camus es muy deficiente por lo cual se recomienda replantear la filosofía institucional con todos los sectores involucrados de la institución para que esta sea compartida y apoyada por todos los sectores.

Además La comunicación y la confianza entre compañeros de trabajo no son suficientes para generar un ambiente laboral adecuado; y cuando surgen problemas laborales, son pocos los esfuerzos que se hacen para resolverlos. Dado lo anterior se recomienda utilizar medios más efectivos para comunicar ideas creando cuentas comunes en redes sociales, realizando reuniones informativas-recreativas y estableciendo grupos de apoyo. Creando además un área específica de resolución de conflictos donde se expongan todos los casos que están generando problemas.

## INTRODUCCIÓN

La Administración Basada en Valores consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral y empresarial acorde a líneas de pensamiento claramente definidas. Busca que los integrantes de la organización empresarial se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial ya que se crea una cultura basada en valores sobre la base de una cultura fuerte de valores y de innovación, donde el recurso humano desempeña un rol importante en pro del logro de los objetivos y metas que se definen y quieren alcanzar.

La Administración Basada en Valores contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales en el Instituto Nacional “Albert Camus” donde se promuevan valores que rijan las prácticas individuales y grupales, fortaleciendo así el compromiso institucional.

La propuesta está compuesta por tres capítulos los cuales se describen a continuación:

El Capítulo I comprende las generalidades del Ministerio de Educación, la Dirección Departamental de San Salvador y del Instituto Nacional “Albert Camus”, cubriendo temas específicos como la Visión, Misión, Objetivos, estructura organizativa, funciones básicas y servicios que proporciona, así mismo se presentan las definiciones, importancia, características, objetivos de la administración, los valores, la Administración Basada en Valores, la cultura organizacional y relaciones interpersonales.

En el Capítulo II se presenta el diagnóstico realizado al Instituto Nacional “Albert Camus”, el cual comprende la metodología de la investigación en la cual van

inmersos los objetivos y la importancia de la investigación, las unidades de análisis, las técnicas y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos, así como la determinación de la población y el cálculo de la muestra, el procesamiento, tabulación y comentario de los datos, los alcances y limitaciones; todo lo anterior dio lugar a establecer las conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo III se diseña la Propuesta de la Administración Basada en Valores en el Instituto Nacional “Albert Camus”, la cual se compone de una combinación de actividades encaminadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales y de la cultura organizacional de la institución.

Finalmente, en los anexos se presenta la guía de entrevista, tabulación y comentario de los datos.

## **CAPÍTULO I:**

### **MARCO DE REFERENCIA DEL INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS,” MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR Y GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES.**

#### **A. GENERALIDADES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

##### **1. Antecedentes.**

La educación en El Salvador ha presentado muchos cambios en las últimas décadas, las reformas educativas se han dado acorde a las exigencias y necesidades de la población, pero es evidente que la educación que se brinda actualmente, no ha tenido los cambios que se requieren para alcanzar el nivel deseado de calidad, pero se hacen algunos esfuerzos con el fin de alcanzar cierta mejoría, esto se ha venido haciendo, mediante reformas educativas.

En 1968, se estableció el concepto de Educación Básica dividida en tres ciclos, lo cual propició un impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta.

Entre 1989-1994 nace el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como

herramienta para la enseñanza (nace Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación<sup>1</sup>.

Entre 1994 y 1999, se impulsa el último proyecto de Reforma Educativa del país, se elabora el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-2005 cuyo contenido se organiza en cuatro ejes: **Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional**. Se logra la aprobación de la Ley de Educación Superior y en 1996 la Ley de la Carrera Docente y la Ley General de Educación también son aprobadas.

Entre 2001 – 2004, se da énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, por medio de bonos. Y finalmente durante las gestiones entre 2004 – 2009, se elaboró el plan 2021 que abarca: compite, comprendo, conéctate, edifica, edúcame, juega leyendo, Modelo Educativo Gradual de Aprendizaje Técnico y Tecnológico (MEGATEC), poder y redes escolares efectivas.

## 2. Misión.

Contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas:

- Conscientes de sus derechos y responsabilidades para con la familia, la sociedad y el país.
- Con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para su plena realización en lo social, cultural, político y económico.
- Con pensamiento crítico y creativo, en un marco de valores éticos, humanistas y espirituales, que coadyuven a la construcción de un país más equitativo, democrático y desarrollado, en camino hacia una sociedad del conocimiento<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/historia.html>

<sup>2</sup> <http://www.mined.gob.sv/index.php/institucion/marco/filosofia.html>

### 3. Visión.

Ser reconocida como la institución líder en impulsar y desarrollar:

- Un modelo educativo de alta calidad y cobertura, que concibe el ser y el hacer de la educación, centrado en los estudiantes, partiendo de las necesidades culturales, sociales, económicas, políticas y ambientales, de sus familias y comunidades; con docentes de excelente condición profesional, motivados y éticos.
- La formación de una ciudadanía con cultura<sup>3</sup> democrática, valores humanistas, éticos y espirituales; conocimientos científicos y tecnológicos aplicables en la resolución de problemas; juicio crítico, capacidad reflexiva e investigativa y con las habilidades y destrezas para la construcción colectiva de nuevos conocimientos para transformar la realidad social, valorar y proteger el medio ambiente.

### 4. Valores

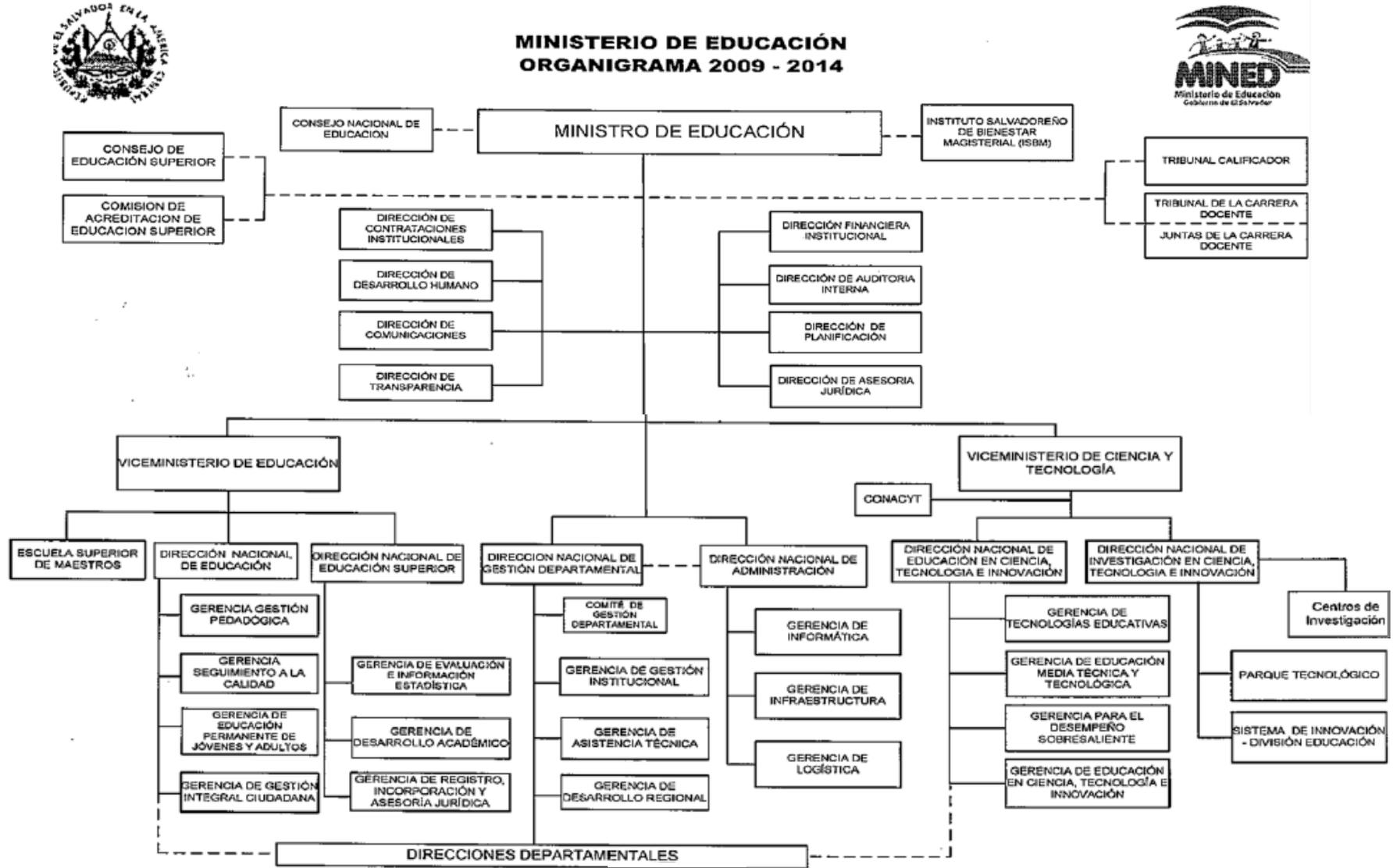
- |                     |                       |
|---------------------|-----------------------|
| • Solidaridad.      | • Democracia.         |
| • Compromiso        | • Eficacia.           |
| • Calidad           | • Tolerancia.         |
| • Equidad           | • Identidad nacional. |
| • Transparencia     | • Ética.              |
| • Virtudes cívicas. | • Proactividad.       |
| • Integridad.       | • Sacrificio.         |

---

<sup>3</sup> Ídem (Nota al pie 2).

## 5. Estructura Organizativa

### Organigrama



## **B. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN DE SAN SALVADOR.**

### **1. Antecedentes**

La Dirección Departamental de Educación de San Salvador surge para dar seguimiento a problemáticas y necesidades en el sistema educativo, está formado por un equipo de asistencia técnica, administrativa, de arte y cultura, recreación y deportes; los cuales se unen para la ejecución de los diferentes planes socio-educativos, lanzados por el Ministerio de Educación, que más adelante lo abreviaremos MINED, con ello pretenden garantizar que los procesos y procedimientos contemplados se cumplan de forma oportuna y transparente para asegurar que los servicios educativos para los niños/as, jóvenes, maestros, padres y madres de familia sean de calidad.

De esta forma trabaja en el fortalecimiento del desarrollo de los procesos pedagógicos, administrativos y de gestión, en los centros educativos, en el aula y las comunidades educativas, a través de una asistencia técnica eficiente que garantice aprendizajes significativos en los estudiantes. Además acompaña a los organismos de administración escolar para el mejoramiento de los procesos de gestión, procesos administrativos y financieros que permitan obtener eficiencia en el uso de los recursos financieros o de la misma infraestructura, mobiliario y equipo de las instituciones educativas.

## **2. Misión.**

Promover y contribuir a la formación integral de las personas: en lo físico, emocional, intelectual, social, moral y espiritual, a través de una educación de calidad.<sup>4</sup>

## **3. Visión.**

Ser una dirección general de educación reconocida por la comunidad educativa por su organización, transparencia, servicio oportuno, sus valores y liderazgo en la conducción de procesos educativos de calidad.

## **4. Valores.**

- Solidaridad.
- Equidad y transparencia.
- Responsabilidad y eficiencia.
- Voluntariado.
- Inclusión
- Cooperación
- Innovación
- Optimización de recursos.<sup>5</sup>

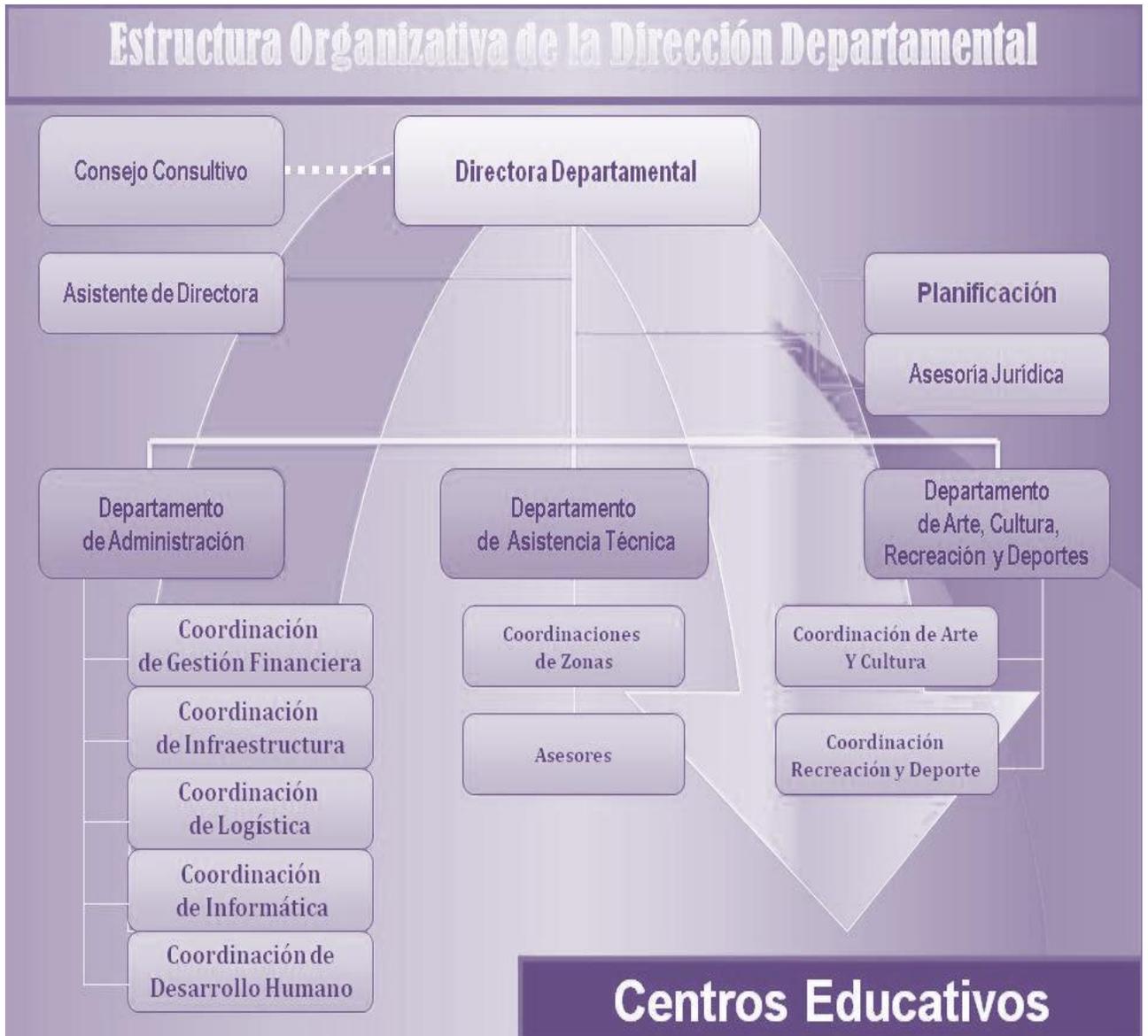
---

<sup>4</sup> Plan de Trabajo 2010 de la Dirección Departamental de Educación de San Salvador.

<sup>5</sup> Ídem (Nota al pie 4).

## 5. Estructura organizativa

### a. Organigrama<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Dirección Departamental de San salvador. Año 2011.

## **b. Funciones Principales.**

- **Directora Departamental.**

Unidad encargada de la planificación, organización, dirección y control institucional, fortalecimiento de procesos pedagógicos, establecimiento de líneas estratégicas y planes de acción encaminados al gestionamiento de recursos para los centros de estudio así como establecer nuevas modalidades educativas.

- **Consejo Consultivo.**

Área encargada de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales en apoyo a la dirección, a través de la coordinación de las áreas de apoyo y la administración técnica.

- **Asistente de Directora.**

Unidad responsable de proporcionar respaldo y apoyo de coordinación, así como realizar estudios, y emitir opiniones calificadas sobre temas de especialización.

- **Asesoría Jurídica.**

Unidad responsable de proporcionar asesoría legal, a efecto de contribuir a que los procesos de trabajo se desarrollen, cumpliendo disposiciones establecidas en las leyes y normativas.

- **Departamento de Administración.**

Unidad encargada de velar por el desarrollo de procesos administrativos y financieros que se realizan en la Dirección Departamental y en los centros educativos así como orientar el trabajo del personal bajo su cargo.

- **Departamento de Asistencia Técnica.**

Área encargada de fortalecer el desarrollo de los procesos pedagógicos, administrativos y de gestión, en los centros educativos, a través de asistencia técnica eficiente, que acompañe a las comunidades educativas para el mejoramiento de los programas.

- **Departamento de Arte, Cultura, Recreación y Deportes.**

Unidad que busca apoyo institucional a las actividades educativas que fomentan el sano esparcimiento entre la población estudiantil, buscando mediante la recreación y deporte, enriquecer la experiencia educativa promoviendo la salud física y mental a fin de generar la convivencia armónica entre el esparcimiento, la alegría y la solidaridad.<sup>7</sup>

## **C. GENERALIDADES DEL INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS”**

### **1. Antecedentes.**

El Instituto funciona en el local donde se alojaba el Tercer Ciclo de Educación Básica “General Francisco Menéndez” (TERCINFRAMEN), nace en el año de 1991, con el nombre de Instituto Nacional Anexo al TERCINFRAMEN, con tres modalidades de bachillerato: salud, académico, comercio y administración. Durante 1992 fue legalizado oficialmente. En el año de 1993 fue separado de la administración del TERCINFRAMEN siendo el primer director oficial el Lic. Silverio de Jesús León.

---

<sup>7</sup> Ídem (Nota al pie 4).

En el año de 1994 se inicia la gestión del cambio de nombre en la comisión nominadora del MINED y el permiso en la Embajada de Francia para hacer uso del nombre de un ciudadano Francés, el escritor Albert Camus, esto debido a que la embajada de Francia aportaba ayuda económica para su funcionamiento, al igual que otorgaba donativo para la enseñanza del idioma francés el cual consistía en grabadoras y computadoras. Durante el año de 1995, deja de ser Instituto Nacional Anexo al TERCINFRAMEN y se convierte oficialmente en Instituto Nacional “Albert Camus”. En el año 2002 funge como nueva directora la Sra. Hortensia Serrano. En el año 2005 el Sr. Balmore Escobar fue nombrado como nuevo director, en su gestión se detectaron anomalías financieras las cuales hicieron que hubiera una destitución de puesto.

En el año de 2008 hasta la fecha la directora en funciones es la Lic. Doris de Castillo. En cuanto a las especialidades que ofrece la institución, hubo cambios a partir de la reforma educativa de 1994, ofreciendo nuevas modalidades las cuales son: área comercial, salud y bachillerato general.<sup>8</sup>

## 2. Misión.

Ser una institución educativa enfocada al desarrollo humano, proporcionando a la población estudiantil **servicios educativos de calidad, a nivel de educación media, a través de programas educativos con metodologías de innovación:** académica y de espíritu democrático, utilizando tecnología de vanguardia que forme bachilleres competitivos, con pensamiento analítico, crítico, reflexivo y con proyección social, para enfrentar eficiente, eficaz y éticamente los retos y demandas de una sociedad en proceso de cambio.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> <http://www.miportal.edu.sv/sitios/11522/nuestroinstituto.html>

<sup>9</sup> <http://www.miportal.edu.sv/sitios/11522/acercade.html>

### 3. Visión.

Ser una institución líder que contribuya a fortalecer la formación del futuro ciudadano con **capacidad académica, análisis crítico y calidad humana** que responda a los cambios de una sociedad democrática cambiante para contribuir al desarrollo económico, político, social y cultural de nuestro país, rescatando los valores de nuestra identidad nacional.

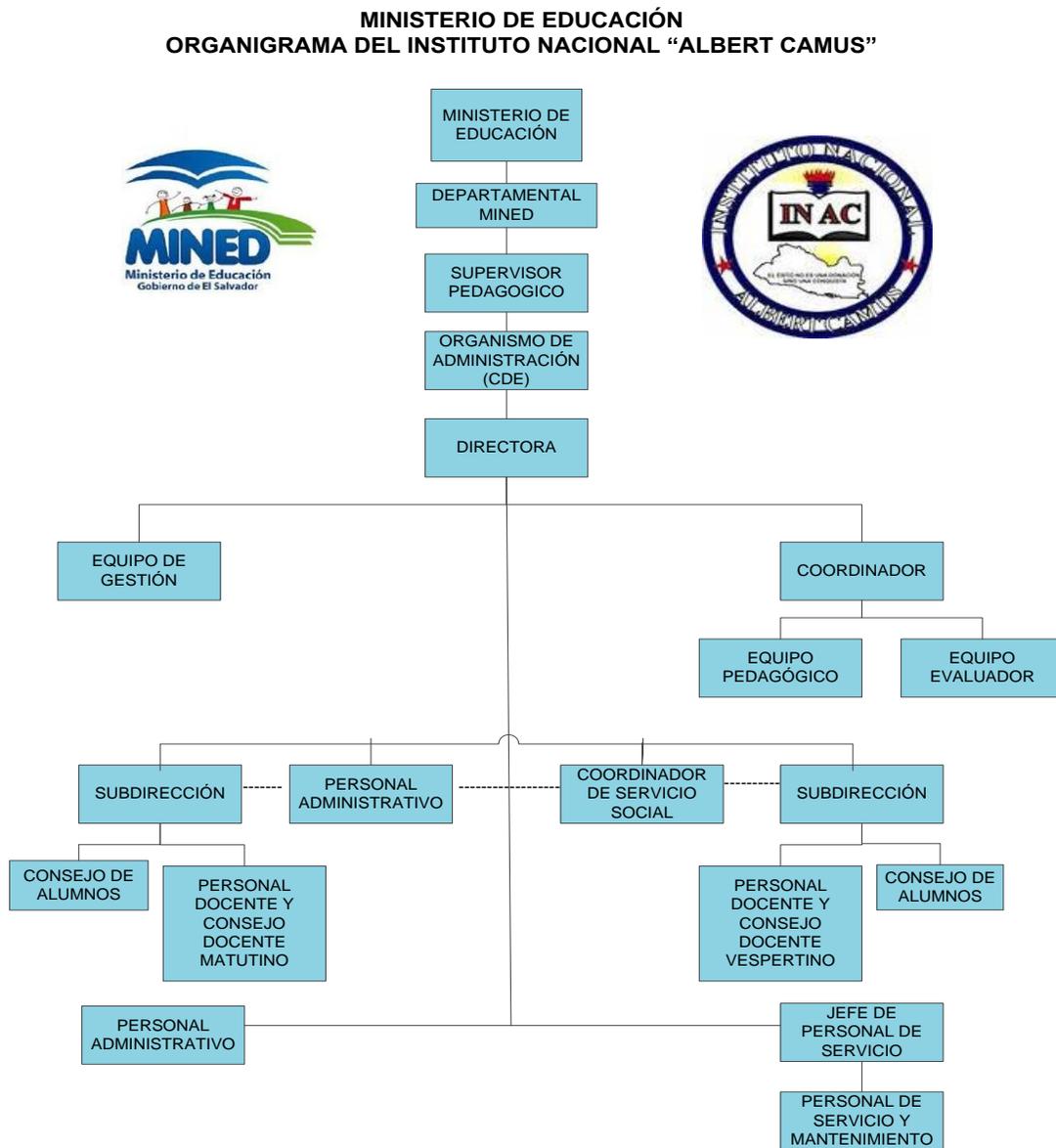
### 4. Recursos y Talleres

Actualmente el Instituto Nacional “Albert Camus” cuenta con todos los requerimientos indispensables para mejorar la calidad del proceso de aprendizaje, ofreciendo además, diferentes talleres para estimular sus destrezas:

Recursos:		Talleres:
• Recurso Humano calificado	• Laboratorio de Ciencias Naturales	• Danza folklórica y moderna
• Clínica Escolar.	• Psicología.	• Teatro.
• Biblioteca	• Canchas de Básquetbol	• Dibujo y Pintura
• Centro de Cómputo	• Idioma Inglés y Francés	• Talleres Literarios
• Auditorium para usos múltiples	• Destacada Banda De Paz	• Títeres y mimos

## 5. Estructura Organizativa

### a. Organigrama<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Dirección de Instituto Nacional “Albert Camus” Año 2011.

## **b. Funciones Principales.**

- **Ministerio de Educación.**

Esta unidad establece las normas y mecanismos necesarios para que exista coordinación, en el proceso permanente de planificación educativa, así mismo vela por que exista armonía, para asegurar la calidad, eficiencia y cobertura de la educación.

- **Departamental Ministerio de Educación.**

Unidad encargada de monitorear y asistir en asuntos administrativos al centro educativo, capacita docentes, emite información relevante, gestiona recursos y establece nuevas modalidades educativas.

- **Supervisor Pedagógico.**

Unidad encargada de prestar asesoría técnica, apoyo y cooperación, ante nuevas problemáticas surgidas en el quehacer educativo, desarrolla sesiones de trabajo, revisa documentación y comunica información pertinente a la dirección.

- **Organismo de Administración, Consejo Directivo Escolar.**

Unidad formada por estudiantes, docentes y padres de familia encargados de administrar los recursos financieros, promover la creación de proyectos, compra de material didáctico, aprobación de eventos y celebraciones especiales.

- **Directora.**

Unidad encargada de planificar el rumbo de la institución, organizar comités de gestión y evaluación, llevar controles de ingresos y gastos, diagnosticar problemáticas, organizar diferentes reuniones y representar a la institución.

## **6. Marco legal.**

El marco legal que rige al Instituto Nacional “Albert Camus” es el siguiente:

- **Constitución de la República de El Salvador.**

(Decreto Legislativo N° 38 de fecha 15 de diciembre de 1983, publicada en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281 de fecha 16 de diciembre de 1983).

Esta ley contiene los fines de la Educación Nacional y las disposiciones fundamentales para la organización del Sistema Educativo.

**La Constitución de la República de El Salvador Título I, Capítulo único, “La persona Humana y los Fines del Estado” establece lo siguiente:**

El Art. 1 cita: “El Salvador reconoce a la persona humana como el origen y el fin de la actividad del Estado, que está organizado para la consecución de la justicia, de la seguridad jurídica y del bien común.

Asimismo reconoce como persona humana a todo ser humano desde el instante de la concepción. (12).

En consecuencia, es obligación del Estado asegurar a los habitantes de la República, el goce de la libertad, la salud, la cultura, el bienestar económico y la justicia social.”.

(12) D.L. N° 541, del 3 febrero de 1999,

D.O. N° 32, Tomo N° 342, del 16 de febrero de 1999.

Este Decreto RATIFICA el Art. 1 del Acuerdo de Reformas Constitucionales, de fecha 30 de abril de 1997, publicado en el D.O. N° 87, Tomo N° 335, del 15 de mayo de 1997, que adiciona un inciso al Art.1 de la Constitución.

**Título II, “Los Derechos y Garantías Fundamentales de la Persona”, Capítulo II “Derechos Sociales” Sección Tercera: “Educación, Ciencia y Cultura”, dispone:**

Art. 53 cita; El derecho a la educación y a la cultura es inherente a la persona humana; en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del Estado su conservación, fomento y difusión.

El Estado propiciará la investigación y el quehacer científico.

El Art. 54 explícitamente cita, “El Estado organizará el sistema educativo para lo cual creará las instituciones y servicios que sean necesarios. Se garantiza a las personas naturales y jurídicas la libertad de establecer centros privados de enseñanza”.

El Art. 55 cita: La educación tiene los siguientes fines: lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual, moral y social; contribuir a la construcción de una sociedad democrática más próspera, justa y humana; inculcar el respeto a los derechos humanos y la observancia de los correspondientes deberes; combatir todo espíritu de intolerancia y de odio; conocer la realidad nacional e identificarse con los valores de la nacionalidad salvadoreña y propiciar la unidad del pueblo centroamericano.

Los padres tendrán derecho preferente a escoger la educación de sus hijos.

El Art. 56 cita: “Todos los habitantes de la República tienen el derecho y el deber de recibir educación parvularia y básica que los capacite para desempeñarse como ciudadanos útiles. El Estado promoverá la formación de centros de educación especial”.

La educación parvularia, básica, media y especial será gratuita cuando la imparta El Estado. (23).

(23) D.L. N° 35, el 27 de mayo de 1999,

D.O. N° 102, Tomo N° 383, del 4 de junio de 2009.

Este Decreto RATIFICA el Art. 1 del Acuerdo de Reformas Constitucional N° 3, de fecha 26 de junio de 2008, publicado en el D.O. N° 137, Tomo N° 380, del 22 de julio de 2008, que reforma el Inc. 2° del art. 56 de la Constitución.

El Art. 57 cita: La enseñanza que se imparta en los centros educativos oficiales será esencialmente democrática.

Los centros de enseñanza privados estarán sujetos a reglamentación e inspección del Estado y podrán ser subvencionados cuando no tengan fines de lucro.

El Estado podrá tomar a su cargo, de manera exclusiva, la formación del magisterio.

El Art. 58 cita: “Ningún establecimiento de educación podrá negarse a admitir alumnos por motivos de la naturaleza de la unión de sus progenitores o guardadores, ni por diferencias sociales, religiosas, raciales o políticas”.

El Art. 60 cita: Para ejercer la docencia se requiere acreditar capacidad en la forma que la ley disponga.

En todos los centros docentes, públicos o privados, civiles o militares, será obligatoria la enseñanza de la historia nacional, el civismo, la moral, la Constitución de la República, los derechos humanos y la conservación de los recursos naturales.

La historia nacional y la Constitución deberán ser enseñadas por profesores salvadoreños.

Se garantiza la libertad de cátedra.

- **Ley General de Educación y sus reformas.**

Decreto legislativo N° 917 del 12 de diciembre de 1996 y publicada en el Diario Oficial N° 242, Tomo 333 de fecha 21 de diciembre de 1996.

Esta Ley General de Educación vigente, desarrolla en un ordenamiento legal el contenido anterior de la Constitución de la República, retomando los fines de la Educación Nacional del art. 55 antes mencionado y enunciado los fundamentos, principios, características y objetivos generales de la educación y la regulación del sistema educativo.

- **Ley de la Carrera Docente.**

(Decreto Legislativo N° 665 de fecha 7 de marzo de 1996, publicada en el Diario Oficial N° 58, Tomo 330 de fecha 22 de marzo de 1996).

Esta ley regula las relaciones del Estado y de la comunidad educativa con los educadores al servicio del primero, de las instituciones autónomas de las municipales y las privadas; así como también valora sistemáticamente el escalafón, tanto en su formación académica como en su antigüedad. Garantiza que la docencia sea ejercida por educadores inscritos en el Registro Escalafonario del Ministerio de Educación.

- **Ley de asistencia del Magisterio Nacional y su reforma.**

(Decreto Legislativo N° 379 del 6 de julio de 1971, publicada en el Diario Oficial N° 131, Tomo 232, de fecha 18 de julio de 1971).

Esta ley garantiza el derecho de asistencia a los maestro por parte del Estado, en caso de enfermedades que los afecten y los incapaciten transitoria o permanentemente para el ejercicio de sus funciones docentes, cuando se encuentra en servicio activo.

## D. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1. Definiciones

Algunas definiciones de la administración son las siguientes:

- “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”<sup>11</sup>
- “Consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”<sup>12</sup>
- “Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”<sup>13</sup>

### 2. Características.

La administración nace con la humanidad por lo cual su carácter universal, se encuentra presente en todas partes, y en todos los ámbitos, esta imparte efectividad a los esfuerzos humanos, y en general es esencial para cualquier organismo social.<sup>14</sup>

Algunas de sus características son las siguientes:

- **Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social ya que dentro de estos siempre tiene que existir una coordinación sistemática de medios.

---

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto, Administración, proceso administrativo: teoría-proceso-practica, Bogotá. McGraw Hill, 2001

<sup>12</sup> Robbins, Stephen p. y Coulter mary, Administración, octava edición, Pearson educación, México 2005

<sup>13</sup> James A. F. Stoner, administración, sexta edición, Pearson educación. México 1996.

<sup>14</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaAdministracion>

- **La unidad del proceso:** A pesar de que el proceso administrativo este compuesto por diferentes etapas, este es único, este es constante, lo que varía es su grado de aplicación en los diferentes procesos en los cuales se desee aplicar. Siempre se debe mantener la interacción de sus elementos: planeación, ejecución, control, y re-direccionamiento.
- **Unidad jerárquica:** Todas las personas que tienen carácter de jefes en un organismo social, tienen un nivel de participación, éste lógicamente está dado en distintos grados y modalidades, forman “un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último empleado.

### 3. Importancia

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina,<sup>15</sup> como lo son:

- **Simplificación del Trabajo:** Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- **Productividad y Eficiencia:** La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- **Bien común:** A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

---

<sup>15</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaAdministracion>

## E. GENERALIDADES SOBRE LOS VALORES

### 1. Definiciones

- “Es una cualidad que permite ponderar el valor ético o estético de las cosas, por lo que es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo”.<sup>16</sup>
- “Son aquellas características morales en los seres humanos, tales como la humildad, la piedad y el respeto, como todo lo referente al género humano”<sup>17</sup>.
- “Son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales”<sup>18</sup>.

### 2. Importancia.

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Para el bienestar de una organización, es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes, de lo contrario, no se logra funcionar de manera satisfactoria y coherente con los objetivos, de ahí la necesidad de impulsar la práctica de valores, como una alternativa de cambio de paradigmas.

---

<sup>16</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_\(axiolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa))

<sup>17</sup> <http://es.scribd.com/doc/16683320/Definicion-de-Valores>

<sup>18</sup> Ídem (Nota al pie 11)

### 3. Tipos<sup>19</sup>.

De acuerdo a su radio de acción	Según sus polaridades	Según Su disciplina.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Íntimos.</li> <li>• Personales.</li> <li>• Familiares.</li> <li>• Grupales.</li> <li>• Sociales.</li> <li>• Nacionales.</li> <li>• Internacionales.</li> <li>• Universales.</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Divinos.</li> <li>• Naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Anti-valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éticos.</li> <li>• Morales.</li> <li>• Políticos.</li> <li>• Ecológicos.</li> <li>• Sociales.</li> <li>• Económicos.</li> <li>• Religiosos.</li> <li>• Culturales.</li> <li>• Artísticos.</li> </ul>

### 4. Los valores y la educación.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización y descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa y se necesita la participación de toda la comunidad educativa.

---

<sup>19</sup> Garza Treviño, Juan. Patiño González Susana. Educación en Valores

### a. Valores a promover en la tarea educativa.

Esto al parecer se vuelve una pregunta bastante frecuente, porque no se sabe cuáles son los valores más relevantes entorno a la educación, además por las diferentes perspectivas que no permiten llegar a un consenso unánime.

Criterios para seleccionar dichos valores:

- **Criterio fundamentado en los valores mínimos que un ser humano debe asumir.** Significa aquellos valores indispensables y necesarios pero no suficientes, los cuales son: Libertad, justicia, solidaridad, igualdad, responsabilidad y honestidad.
- **Criterio fundamentado en la etapa o edad del alumno.** Se basa en clarificar la necesidad de valores según la etapa que vive la persona.

POSIBLE DISTRIBUCIÓN DE VIRTUDES PREFERENTES POR EDAD			
Hasta los siete años	8-12 años	13-15 años	16-18 años
Obediencia. Sinceridad. Orden.	Fortaleza Perseverancia Laboriosidad Paciencia. Responsabilidad. Justicia. Generosidad.	Pudor. Sobriedad. Sociabilidad. Amistad. Respeto. Sencillez. Patriotismo.	Prudencia. Flexibilidad. Comprensión. Lealtad. Audacia. Humildad. Optimismo.

- **Criterio basado en las necesidades del medio.** Una propuesta de la Organización de las Naciones Unidas propone promover en todos los países, el desarrollo de los siguientes valores en la tarea educativa:

Valores a promover en la educación		
• El sentimiento de solidaridad y justicia.	• La estima del trabajo humano y de sus frutos.	• La conservación del entorno.
• El respeto a los demás.	• El sentido de responsabilidad	• La identidad y dignidad cultural de los pueblos.
• Las actitudes y valores concernientes a los derechos fundamentales.	• La defensa de la paz.	

### b. Riesgos de la educación en valores.

Muchos se jactan de hablar mucho de valores, pero lo fundamental es la práctica que lleva a los seres humanos a ser cada vez mejores al comportamiento hacia sí mismo y los demás, de ahí que existen ciertos riesgos en los que no se debe caer, estos se mencionan a continuación:

**La moda de los valores.** Se dice que hablar, promover y fomentar valores tiene el riesgo de convertirlo en una moda, o sea algo superficial y pasajero. Se debe abandonar la idea de que para promover los valores, basta mencionarlos. Hacer realidad los valores en un ser humano, en una familia o una organización, exige el compromiso y desarrollo de convicciones libremente aceptadas.

**Incongruencia entre el decir y el hacer.** Otro riesgo es no tener congruencia entre lo que decimos y lo que hacemos, entre la palabra y los hechos, entre la misión personal y las prácticas cotidianas y no hay nada más riesgoso que distanciar el ideal de la realidad.

**Intelectualización de los valores.** Clarificar, comprender, describir el significado de la justicia o la honestidad es necesaria pero no suficiente. Numerosos programas educativos solo contemplan un plan verbalizado o

descriptivo de los valores dejando de lado que se necesita conocerlos para vivirlos.

**Entorno adverso y contradictorio.** El estudiante en ocasiones apreciará contradicciones entre lo que el maestro le propone y el comportamiento de su propia familia o las propuestas que de manera sugestiva se le plantea en los medios de comunicación.

## **F. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES**

### **1. Definiciones.**

- “Es una práctica empresarial que ayuda o promueve la motivación dentro y fuera de una empresa o institución, mediante el compromiso con una misión y valores compartidos”.<sup>20</sup>
- “Consiste en adoptar una filosofía de gestión, moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida. Busca que los integrantes de la organización empresarial se comprometan y actúen de manera coordinada y coherente respecto a la filosofía empresarial”.<sup>21</sup>
- “Es una metodología de dirección en la que los gerentes establecen y sostienen los valores que se comparten en la organización, valores que expresan el sentido de la empresa y sus convicciones”.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Blanchard, Ken y O'Connor Administración por valores. Editoriales Norma. 1997

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/21/valores.htm>

<sup>22</sup> Administración/ Stephen P. Robbins, Mary Coulter; octava edición; México: Pearson. 2005

## **2. Importancia.**

La Administración Basada en Valores, que más adelante llamaremos (ABV), busca en general mejorar la calidad de vida tanto de la organización, como la de los individuos mediante ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso.<sup>23</sup>

Logra una alineación entre los valores y las personas y de cómo estos se ponen en práctica en la vida cotidiana de la organización, para así lograr un mejor entendimiento entre todos los individuos que interactúan en una organización.

## **3. Objetivos.**

Las organizaciones que implementen la ABV pueden lograr:

- Fortalecer las relaciones interpersonales de la organización, logrando así un equilibrio entre la salud mental y ética de las personas.
- Construir participativamente hacia donde se quiere llegar, para lograr de una manera más ética el compromiso de las reglas establecidas.<sup>24</sup>

## **4. Finalidad.**

La finalidad como herramienta de liderazgo, puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: Simplificar, Organizar y Comprometer.

- Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambio de todos los niveles de la empresa.

---

<sup>23</sup> Idem (Nota al pie 21)

<sup>24</sup> Dolan, Shimon; García Sánchez, Salvador, Dirección por Valores. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. 1ª ed., 1ª imp.(03/2003)

- Organizar: encausar la visión estratégica hacia dónde va la empresa en el futuro.
- Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en el día a día.<sup>25</sup>

### 5. Los tres actos de la vida.

Para poner en práctica la ABV, es necesario que la persona que este al mando de la compañía, se realice una auto-evaluación, esto con el fin de ver si realmente está cumpliendo bien lo que se denomina los tres actos de la vida:

- **Realizar**, es un acto natural del ser humano, ya que el ser humano es la única especie que puede fijarse metas más allá de la supervivencia diaria, de modo que es muy natural que queramos realizar, que queramos *ser* algo. El primer acto es hacer para ser.
- **Conectar**, Tiene que ver con las relaciones, o estar con otros para ser. Consiste en experimentar lo que ofrece a diario el menú de la vida, invertir en su propia vida y en la vida de los demás y compartir su tiempo y sus capacidades en compañía de los amigos, miembros de familia y otras personas.
- **Integrar**, Consiste en integrar, o cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos. Significa definir o redefinir los propósitos y valores, luego utilizarlos en la acción diaria en forma que sean verdaderamente significativas para uno y para las personas, los principios y los compromisos que más estime.

---

<sup>25</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgadmin/mtgadmin.shtml>

## 6. Compromiso hacia la palabra JEFE.

Toda organización que aplica el concepto de la ABV, descansa sobre cuatro columnas, cada una de las cuales representa a un grupo de personas para las cuales la organización tiene una responsabilidad especial. La palabra JEFE representa esa columna donde la organización debe descansar, pues tiene que pensar, sentir, actuar como un líder, directivo, de aquí surge la utilización de esta palabra.

Cada letra representa un grupo, con el cual se tiene una responsabilidad:

- **J:** representa a los Clientes, lo cual significa que, para que una compañía se destaque, debe preocuparse por la calidad de servicio que presta a sus clientes.
- **E:** representa a los empleados, la compañía debe de crear un ambiente motivador para su gente, un ambiente en el cual los empleados puedan ver que trabajar por metas de la organización es lo que más les conviene.
- **F:** representa a los propietarios, ninguna empresa puede llamar afortunada si no es rentable y un punto clave es la integridad en la obtención de utilidades y las resultantes prácticas de asignación de recursos por la administración y los propietarios.
- **E:** representa a los llamados grupos significativos, en los cuales se incluye a la comunidad, los acreedores, proveedores, contratistas, distribuidores y competidores.

## **7. Proceso.**

La implementación de la ABV consta de tres fases, las cuales conllevan a la participación de los involucrados en la organización y/o una muestra representativa de ésta. Se debe tomar en cuenta si la misión y visión de la organización es compatible con los valores establecidos, si están vinculados a la vida de trabajo y si les sirven como guía para identificarse con la organización. Estas fases son descritas a continuación:

- **Fase I : Aclarar la misión y los valores**

La primera fase para la aplicación de la ABV es aclarar la misión y los valores de la organización, donde primero que todo se debe contar con la aprobación de los dueños o de la junta directiva de la organización. Una vez que se obtenga la aprobación se debe decidir qué valores se quieren impulsar y su orden de prioridad. Se debe igualmente definir la misión de la organización. Si la organización ya tiene una declaración de misión, necesita determinar si ella refleja los valores que se han identificado, los cuales deben ser lo más sencillo, directos y fáciles de entender. Si no es así, se tendrá que revisar para ponerla de acuerdo con esos valores y además que estén identificadas con la organización y por la cual quiere ser conocida. Para ello se tiene que trabajar en los aspectos siguientes:

- **La formulación de la visión, la misión y la cultura operativa**

La ABV propone una clarificación práctica al diferenciar simplemente entre visión, misión y otros valores operativos, toda institución culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de

valores o principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidianos, los cuales son los siguientes<sup>26</sup>:

- ✓ Los valores finales asociados con su visión (¿hacia dónde vamos?) y su misión (razón de ser o ¿para qué?).
- ✓ Los valores instrumentales u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y su misión.

Lo que da coherencia a una organización es precisamente la claridad y consenso de sus metas y principios, o lo que es lo mismo, sus fines y valores operativos.

➤ **Valores para encauzar procesos hacia la visión estratégica:**

Algo tan simple, y a la vez tan complejo, como es la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por todas las personas que componen la empresa es inmensamente más potente para cohesionar y encauzar un esfuerzo de desarrollo estratégico que el más completo libro de procedimientos.

Todo verdadero liderazgo o gobierno de una empresa o sistema social en general opera mediante valores. Más que analizar problemas del pasado, o incluso deficiencias actuales, de forma racionalista, la ABV facilita el liderazgo para la construcción de un “debe ser” colectivo y unas “reglas de juego” para encauzar el futuro libremente escogidas y asumidas, teniendo así un

---

<sup>26</sup> <http://www.euskalit.net/nueva/pdf/3.pdf>

incalculable valor transformador e introductor de coherencia a todo lo largo y ancho de la empresa.<sup>27</sup>

- **Fase II : Comunicación**

La comunicación es una de las fases importantes , ya que es la que permite que se dé a conocer la misión y los valores, los cuales son el resultado de las propuestas presentadas por el mismo personal, y por tanto los hace partícipes de la organización, factor contrario a lo que sucede normalmente en donde se actúa por autoritarismo.

En esta fase se debe iniciar comunicando a todos los involucrados sobre el lanzamiento de la misión y valores en cada área, donde se explicará en qué consistirá la ABV y se podrá mostrar la colaboración de todos en la creación de los valores, revisando los siete pasos que se llevaron a cabo para la consecución de estos y lo que se espera de cada uno para llevar a la práctica la misión y los valores en el trabajo cada día.

Esta fase se puede llevar a cabo además por medio de informes, afiches, conferencias, carteles, murales, placas con la declaración de la misión y valores pero principalmente influir con la práctica diaria de trabajo. Dar a los empleados un trato justo y equitativo y cumplir con el compromiso hacia los clientes, entre otras.

Puede decirse que la ABV es un compromiso que se adquiere dada la participación de todos en el proceso de la formulación de valores y se considera que esto funciona como programas de calidad total, ya que el esfuerzo de todos se encamina al mejoramiento de las condiciones laborales, al igual que la vida personal del individuo.

---

<sup>27</sup> Ídem (Nota al pie 26)

- **Fase III : Alinear**

Se comprende que en la fase de comunicación se ha publicado a los interesados de la compañía sobre los valores y la misión de la misma, por lo que corresponde posteriormente determinar la forma de actuación, es decir cómo se va a llevar a la práctica esos valores, como se estará demostrando que se está cumpliendo con los mismos.

**La fase de alineación es el corazón y el alma de la Administración Basada Valores.** Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacional para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

En la fase de la alineación se utiliza la reducción de vacíos el cual es un método de crear alineación entre lo que buscan la misión y los valores, y lo que está sucediendo en la realidad. Para determinar si algo está desalineado se utilizan tres métodos que se emplean comúnmente: entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación administrativa y técnicas de retroinformación y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la compañía.

A lo largo de la aplicación de la ABV puede presentarse diferentes conflictos entre las personas dentro de una organización, que pueden claramente estorbar en el progreso de un equipo, un departamento o toda la compañía. Cuando se presentan estos tipos de conflictos es necesario utilizar un método llamado Solución de Problemas Orientada a las Personas (SPOP), descrito a continuación:

### ➤ Solución de Problemas Orientada a las Personas

Este proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que asegure que una situación de conflicto no volverá a ocurrir. Las interrogantes están ordenadas en tres fases: *Definición*, *Búsqueda de soluciones* e *Implementación y seguimiento*.

El cuadro siguiente muestra las fases del proceso SPOP:

<b>Fase I: Definición</b>	<b>Fase II: Búsqueda de Soluciones</b>	<b>Fase III: Implementación y Seguimiento</b>
<p><b>1. Aclarar Inquietudes</b> ¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?</p> <p><b>2. Hacer declaración de objetivo</b> ¿Qué tenemos que lograr?</p> <p><b>3. Identificar requisitos claves</b> ¿Quiénes son los interesados afectados? ¿Cuáles son las expectativas de usted, de ellos, de la organización?</p>	<p><b>1. Determinar Soluciones</b> ¿Qué soluciones ganador-ganador se nos ocurren?</p> <p><b>2. Evaluar Soluciones</b> ¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo?</p> <p><b>3. Obtener acuerdo</b> ¿Qué estamos dispuestos a ensayar?</p>	<p><b>1. Desarrollar Plan de Acción</b> ¿Qué hay que hacer para que esta solución funcione?</p> <p><b>2. Establecer Plan de Medición</b> ¿Cómo sabremos si el plan está funcionando?</p> <p><b>3. Seguimiento de Resultados</b> ¿Funcionó bien esta solución? ¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?</p>

Con estas fases, se pretende que las dos partes involucradas en el conflicto, compartan sus inquietudes sobre la situación, y lleguen a un acuerdo entre ellas, sobre de qué manera van a interactuar en el futuro, en una forma que se esté de acuerdo con los valores de la compañía.

## **G. CULTURA ORGANIZACIONAL.**

### **1. Definiciones.**

- “Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera. Representa una percepción común de los miembros que influyen en su conducta”<sup>28</sup>.
- “Es el conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia que hace que las personas tengan una concepción más o menos homogénea de la realidad y un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas”.<sup>29</sup>
- “Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas”.<sup>30</sup>

### **2. Importancia.**

La cultura organizacional, es primordial en toda organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros.

Determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

---

<sup>28</sup> . Robbins, Stephen P y Coulter Mary. Administración 8ª Ed. México: Pearson 2005

<sup>29</sup> Serrano Alexis, Administración de Personas. 1ª. Ed. Talleres gráficos UCA

<sup>30</sup> Pezo, Alfredo. Luna Raúl Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos.1ª Ed. 2005

### 3. Funciones.

La cultura cumple varias funciones en el ámbito de una organización, algunas de ellas son:

- ✓ Define los límites, es decir los comportamientos diferenciales de unos y otros.
- ✓ Transmite sentido de identidad de sus miembros.
- ✓ Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
- ✓ Incrementa la estabilidad del sistema social.
- ✓ Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados.<sup>31</sup>

### 4. Características.

Entre las principales características que se permiten practicar, en una organización con una cultura organizacional sana, están:

- Innovación y toma de riesgos.
- Atención al detalle.
- Orientación a los resultados.
- Orientación hacia las personas.
- Orientación al equipo.
- Energía.
- Estabilidad.

---

<sup>31</sup> Ídem (Nota pie 30)

## 5. Tipos de cultura organizacional.

La cultura organizacional se puede dividir en varios tipos de cultura de acuerdo a ciertas características, estos se muestran en el siguiente cuadro comparativo:

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
RUTINARIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No realiza análisis de la situación o diagnóstico estratégico.</li> <li>• No tiene objetivos ni metas claras y precisas.</li> <li>• No tiene, en general, una estrategia explícita o implícita.</li> <li>• Su enfoque y posicionamiento <i>hard</i> que significa basarse en su problemática interna, sin tener en cuenta las necesidades del consumidor y la innovación.</li> <li>• Presenta excesiva centralización e inadecuada departamentalización.</li> <li>• Se considera erróneamente a la eficiencia como exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.</li> </ul>
BUROCRÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parálisis estratégica, falta de visión.</li> <li>• Lentitud operativa, exceso de control y falta de acción.</li> <li>• Estrategia rígida y estática.</li> <li>• Ineficiencia en el manejo de los recursos.</li> <li>• Pérdida de ventajas competitivas por desaprovechamiento de las oportunidades.</li> <li>• Dificultad para tomar decisiones.</li> <li>• Pensamiento influido solo por normas o procedimientos internos.</li> </ul>
SOÑADORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No desarrollar el proceso de planeamiento y análisis estratégico.</li> <li>• Basar su desarrollo y involucramiento en modelos externos, teóricos y no corroborados por la experiencia práctica.</li> <li>• Ausencia de programas de mejoramiento y procesos de cambio.</li> </ul>
INNOVADORA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basar su trabajo permanente y sostenido en programas de mejoramiento continuo.</li> <li>• Establecer políticas claras de incentivo y promoción de la creatividad y la capacidad innovadora.</li> <li>• Permanente preocupación por el desarrollo humano y la alta incorporación tecnológica.</li> </ul>

## 6. El rediseño de culturas.

Además de su función genérica de absorber complejidad organizativa, la ABV está directamente orientada a rediseñar culturas y facilitar así el gobierno de los cambios estratégicos de la institución para adaptarse a su entorno y para superar sus tensiones internas.<sup>32</sup>

La cultura de una institución, o forma característica de pensar y hacer las cosas en ella, es equivalente, por analogía, al concepto de personalidad a nivel individual. En parte es “heredada” y en parte es una resultante de un proceso de aprendizaje para la solución de problemas desarrollados, a lo largo del tiempo para tratar de adaptarse a las circunstancias del entorno y a sus tensiones internas.

La cultura de toda empresa está compuesta por dos niveles esenciales:

- El nivel de lo que se piensa en la empresa, el cual es implícito y está constituido por las creencias o supuestos básicos y –sobre todo- los valores esenciales. Los valores esenciales, nucleares o compartidos son los valores primeros de la cultura predominante. Estos significados compartidos facilitan el dar sentido y cohesión a los esfuerzos cotidianos, y son fundamentales para la generación de compromiso, más allá del interés individual inmediato.
- El nivel explícito u observable, denominado el nivel de los “artefactos culturales” y que está compuesto a su vez por otros dos niveles:
  - El nivel de lo que la empresa hace: procedimientos, conductas, organigramas, rituales, tecnologías, etc.

---

<sup>32</sup> Ídem (Nota pie 26)

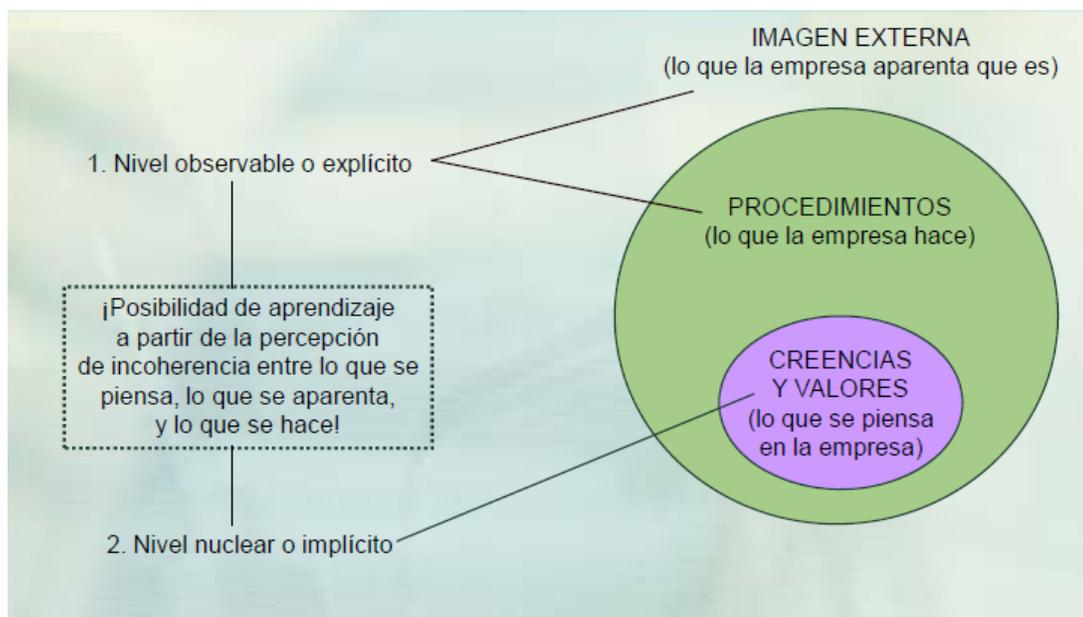
- El nivel más superficial de lo que la empresa aparenta que es a nivel de aspectos físicos e imagen externa en general: logotipos, edificios, zona de ubicación, etc.

La importancia de esta diferenciación de niveles de la cultura de la empresa radica en la posibilidad de aprendizaje a partir de la confrontación entre lo que se dice que se piensa a nivel de principios o presunciones básicas y lo que se está haciendo todos los días.

La denominada “auditoria de valores” dentro de la ABV, es una herramienta de alta potencia para el diagnóstico y desarrollo de la cultura de la empresa, y se basa en la detección de incoherencias entre valores propuestos y conductas reales a todos los niveles, desde la alta dirección hasta los de base empleados. La cultura de una empresa se desarrolla y consolida a través de diversos mecanismos:

- **Rituales:** Celebraciones, reuniones, reconocimientos públicos, etc.
- **Símbolos:** Logotipos, edificios, uniformes, etc.
- **Lenguajes propios:** Conceptos técnicos y otras palabras de uso común provenientes de sesiones de formación.
- **Transmisión oral de leyendas y mitos:** Historias del pasado, biografía del fundador, etc.
- **Los sistemas de recompensas:** Ya sean económicas y no económicas, de los esfuerzos por cumplir con los valores esenciales de la empresa.
- **El mantenimiento de diálogos:** Que sean de calidad entre la dirección y los empleados.

A continuación se muestran los diferentes niveles constituyentes de la cultura de una organización:



## H. RELACIONES INTERPERSONALES.

### 1. Definiciones

- “Son las vinculaciones y las relaciones directas que se van conformando en la vida real entre los individuos que piensan y sienten<sup>33</sup>”
- “Conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos<sup>34</sup>”
- “Evaluación de las relaciones de trabajo entre dos o más empleados, que actúan de manera interdependiente.”

<sup>33</sup> K.K. Platonov, Psicología Social, Editorial Cartago, Argentina

<sup>34</sup> P.J. Fulton, Relaciones Humanas, Editorial Interamericana, México D.F

## 2. Concepto.

Para poder entender que son las relaciones interpersonales entre las personas, es importante tener en cuenta que es un grupo. Este consiste en "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo", los cuales pueden ser formales e informales

Entonces si en estos grupos, ya sean de estudio, o trabajo se organizan y trabajan por objetivos comunes sus relaciones interpersonales se mejorarán notablemente puesto que se hará satisfactorio el trabajo, se desarrollará la confianza mutua entre los miembros del equipo. Además la comunicación que es vital, se mejorará entre los miembros del equipo y se fortalecerá el sentimiento de identidad.

A partir del análisis anterior surge el siguiente concepto de relaciones interpersonales:

“Son las vinculaciones y relaciones que establece un individuo con sus semejantes, las cuales están constituidas de cualidades sociales, individuales y colectivas, que permiten moldear y consolidar con relativa permanencia las formas sociales de conducta y la conciencia que les permitirá comprender los intereses, necesidades y motivaciones de los demás”<sup>35</sup>.

## 3. Importancia

Su importancia radica en que por medio de ellas, se determina como se relacionan las personas en la organización y que grado de libertad existe en esa relación. Si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.

---

<sup>35</sup> Aporte del grupo de Investigación.

De esas relaciones dependerá el trabajo en equipo por ende serán mejores los resultados que se obtendrán ya que, se trabaja armoniosamente en busca de objetivos comunes. Las Relaciones Interpersonales, dentro de una Organización, es uno de los factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo.

#### 4. Elementos que la conforman

Existen elementos fundamentales en la interacción de todo tipo de grupo, entre ellos están:

- **Comunicación:** Es una de las formas de interacción entre los hombres por medio de la cual se da un intercambio de información.
- **Liderazgo:** Proceso de influir sobre las personas de modo que estos se esfuercen voluntariamente para el logro de las metas del grupo.
- **Solidaridad y Cooperación:** Valores que implican el trabajo en conjunto de varias personas o grupos que persiguen objetivos comunes o personales compartidos que implican la distribución de tareas.

## 5. Condicionantes.

Se refieren a todos aquellos aspectos que determinan, configuran, modelan y limitan una relación, estas condicionantes pueden ser de dos tipos:

Psicológicos	Sociales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala de valores que manejan las personas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase social</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de autoestima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de escolaridad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspiraciones e intereses personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño laboral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias de edades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelos de comportamientos ajenos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas de desarrollo del ser humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses políticos y religiosos</li> </ul>

Lo importante de todo lo anterior es subrayar que si bien es cierto las relaciones interpersonales tienen condicionantes, también es cierto que estos son superables, es decir, que se puede llegar a un nivel adecuado de relaciones, siempre y cuando se quiera y busque la ayuda necesaria.

## 6. Factores que contribuyen

Los estudiosos del comportamiento social siempre han mostrado interés, en conocer las razones que motivan a la gente a establecer una relación; Las investigaciones previas han identificado las variables importantes que se describen a continuación:

- **Proximidad**, desempeña un papel importante en el establecimiento de una relación, sin embargo, algunos factores pueden disminuir o aun impedir la influencia de la distancia física.

- **Necesidades complementarias**, una tercera variable que predispone a los individuos a preferir relacionarse con unas u otras personas, es la relación que señala que cierta necesidad de una persona se complementa en su totalidad con el aporte o ayuda que la otra le puede proporcionar.
- **Auto revelación**, dos términos que se relacionan y que caracterizan la auto revelación auténtica, son riesgo y vulnerabilidad. Una consecuencia definitiva se basa en el hecho de que al proporcionar información de carácter íntimo a otros, se incrementa su poder sobre nosotros; es aquí donde la vulnerabilidad se convierte en otro elemento de la relación. De manera que antes de llegar a la auto revelación, la persona debe estar segura de que su interlocutor tratará el asunto con honradez y prudencia, ya que por lo regular los individuos no desean que otras personas utilicen sus revelaciones para atormentarlos o burlarse de ellos.

La información anterior ha sido seleccionada y analizada, para que pueda formar parte de éste capítulo, por lo tanto, se considera valiosa e importante para llevar a cabo la investigación de campo y la respectiva propuesta.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, RELACIONES INTERPERSONALES Y PRÁCTICA DE VALORES EN EL “INSTITUTO NACIONAL ALBERT CAMUS”**

#### **A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es esencial señalar la importancia de la investigación, ya que se logró recopilar Información oportuna, que sirvió para hacer el diagnóstico de la cultura organizacional, que es de vital importancia para aplicar de manera adecuada la Administración Basada en Valores.

El establecimiento del diagnóstico es fundamental, para realizar la propuesta, con la cual se pretende fortalecer las relaciones interpersonales en el Instituto Nacional “Albert Camus”.

#### **B. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1. General**

Aplicar la Administración Basada en Valores para fortalecer las relaciones interpersonales en el Instituto Nacional “Albert Camus”.

##### **2. Específicos**

- Promover valores para mejorar la convivencia de la comunidad educativa.
- Conocer la cultura organizacional para determinar el nivel de satisfacción en las actividades laborales y académicas.
- Establecer valores que rijan las prácticas individuales y de grupo para fortalecer el compromiso institucional.

## C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. Método

Para realizar la investigación se utilizó el método **Inductivo** porque se obtienen conclusiones generales a partir de premisas particulares; De ésta forma en el Instituto Nacional “Albert Camus,” se empleó la observación, registro, análisis y clasificación de los hechos y premisas observadas en las diferentes unidades de análisis en particular.

### 2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación utilizada fue la **descriptiva**, con el fin de conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en la institución respecto a los valores. Además permitió la predicción e identificación de las relaciones interpersonales que existían entre estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo.

### 3. Tipo de diseño

El tipo de diseño que se utilizó fue **el diseño no experimental**, en donde se observó el fenómeno tal como ocurría en su contexto natural, luego se procedió al análisis del mismo, pero no se intervino en su desarrollo.

### 4. Fuentes de Información

#### a. Primarias

La información se obtuvo de forma directa en el Instituto Nacional “Albert Camus”, donde se presentaba el fenómeno en estudio, a través de la aplicación de cuestionarios para conocer la percepción que tienen estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo, sobre los valores y las relaciones

interpersonales al interior de la institución, donde también se entrevistó a la directora.

#### **b. Secundarias**

Para realizar esta investigación fue necesario hacer consultas bibliográficas en libros de texto, tesis y sitios web relacionados con los valores, relaciones interpersonales, cultura organizacional, administración basada en valores, antecedentes, generalidades y marco regulatorio del Ministerio de Educación y del Instituto Nacional “Albert Camus”.

### **5. Técnicas de Recolección de Datos**

#### **a. Observación**

Se utilizó la técnica de la observación directa para complementar información que no se pudo obtener mediante la encuesta ni la entrevista, esta técnica se realizó a través de visitas constantes al Instituto Nacional “Albert Camus”, teniendo contacto directo con las unidades de análisis en su ambiente natural.

#### **b. Entrevistas**

Se utilizó ésta técnica para recolectar datos de interés de la dirección del Instituto Nacional “Albert Camus”, en donde se expuso el tema en estudio y a la vez se obtuvo información importante y necesaria para la investigación.

#### **c. Encuesta**

Esta técnica se utilizó para diseñar un instrumento de recolección de información, que fue aplicado a los estudiantes, docentes, padres de familia y personal administrativo, para la elaboración del diagnóstico sobre las relaciones

interpersonales, e identificar los factores que influyen en la aplicación de la administración basada en valores en la institución.

## **6. Instrumentos de Recolección de Datos**

### **a. Guía de Observación**

Se efectuaron visitas frecuentes a las instalaciones del instituto para determinar de forma presencial y por medio de la observación directa, como es que venían trabajando con valores, los diferentes sectores de la institución.

### **b. Guía de Preguntas**

Se entrevistó a la directora del Instituto Nacional “Albert Camus”, con el propósito de ampliar y corroborar la información que se obtuvo mediante la aplicación de los cuestionarios, de manera que la información recopilada sea veraz y confiable para la investigación.

### **c. Cuestionario**

Se elaboraron cuatro cuestionarios distintos, uno dirigido a estudiantes que contenía 18 preguntas, otro dirigido a padres de familia que contenía 13 interrogantes, mientras que los que fueron aplicados a docentes y personal administrativo contenían 18 y 12 preguntas respectivamente. Lo anterior se hizo con el fin de recopilar información, que permitiera conocer el estado actual de las relaciones interpersonales y los valores al interior de la institución.

## 7. Universo y Muestra

### a. Unidades de análisis

Para realizar la investigación se tomaron en cuenta las siguientes unidades de análisis:

- **Personal administrativo y de servicios**: Son aquellas personas que laboran en el Instituto Nacional “Albert Camus” y que brindan servicios ya sea profesionales y no profesionales en áreas distintas a las educativas.
- **Docentes**: Son los profesores de diferentes especialidades académicas que prestan sus servicios de enseñanza en el Instituto Nacional “Albert Camus”.
- **Padres de familia**: Son personas involucradas en las actividades académicas del Instituto y que pueden brindar información relevante sobre la problemática.
- **Estudiantes**: Son todos los estudiantes, que están actualmente activos en las actividades académicas del Instituto Nacional “Albert Camus”.

### b. Determinación del universo

Para determinar el universo fue importante tomar en cuenta, cuál era la población objeto de estudio y el número de personas por cada unidad de análisis, de las cuales se tienen las siguientes:

- Personal administrativo y de servicio: Dato proporcionado por el área administrativa, el cual asciende a 18.

- Docentes: Dato proporcionado por el área administrativa de la institución, el cual asciende a 45
- Padres de familia: Dato proporcionado por el Comité Directivo Escolar (CDE), el cual asciende a 4.
- Estudiantes: Cifra proporcionada por la directora de la institución, la cual asciende a 969.

### c. Cálculo de la Muestra

En la mayoría de investigaciones no es posible estudiar todos los elementos o sujetos que involucra el problema, sino que se trabaja con un segmento de ellos, para luego generalizar los resultados a la totalidad, por lo que para determinar cada muestra de los universos seleccionados, se procedió a especificar cada una de ellas:

- Personal administrativo y de servicio: Dado que la población es igual a la muestra, **se utilizó el censo para la recolección de la información.**
- Docentes: Debido que la población es reducida e igual a la muestra, para la recolección de los datos **se utilizó un censo.**
- Padres de familia: Debido que la población es reducida e igual a la muestra **se utilizó un censo.**
- Estudiantes: Debido que la población estudiantil es de 969, la muestra se determinó por medio de la fórmula estadística **para población finita.**

Fórmula estadística para población finita:

$$n = \frac{Z^2 N * PQ}{E^2(N-1) + Z^2 * PQ}$$

DÓNDE:	POR TANTO:
n= Tamaño de la muestra	n=?
Z= Nivel de confianza	Z= 1.96
P= Probabilidad de éxito	P= 0.50
Q= Probabilidad de fracaso	Q= 0.50
N= Tamaño de la población	N= 969
E= Error muestral	E= 0.05

Aplicando la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2(N) (0.5)(0.5)}{(.05)^2 (N-1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) (969)(0.25)}{(.0025)(969-1) + (3.84)(0.25)}$$

$$n = 275.21 = \mathbf{275 \text{ ESTUDIANTES.}}$$

#### D. TABULACIÓN Y COMENTARIOS DE LOS DATOS

Los datos obtenidos fueron procesados en el programa Microsoft Excel; donde se vaciaron los datos recolectados de los cuestionarios y guía de preguntas. Luego se procedió a ordenarlos en tablas para luego graficar los resultados y así poder realizar con mayor facilidad el análisis e interpretación de los datos. Todo esto permitió tener la base para realizar, el diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional, relaciones interpersonales y práctica de valores en el Instituto Nacional “Albert Camus”.

## **E. ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1. Alcances.**

Para el desarrollo de la investigación titulada: “Administración basada en valores para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el Instituto Nacional “Albert Camus” Ministerio de Educación, Municipio de San Salvador, Departamento de San Salvador”, la investigación estuvo orientada a estudiantes, de los cuales, se encuestó a 275; los docentes encuestados fueron 45 en total; del personal administrativo se encuestó a 18 empleados; los padres de familia que fueron una muestra representativa de 4 y una entrevista realizada a la directora de la institución (Lic. Doris de Castillo), con el fin de obtener la información necesaria para realizar esta investigación.

### **2. Limitaciones**

Al realizar la investigación de campo se presentaron limitantes tales como:

- Demora en la concesión de permisos, para pasar las encuestas en los salones de clases.
- Retraso en la recolección de información a través de las encuestas, por coincidir con actividades cívicas y académicas en la institución.
- Demora en la devolución de encuestas por parte de docentes que se les dejó para su posterior entrega por falta de tiempo al llenarlas.

## **F. SITUACIÓN ACTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, RELACIONES INTERPERSONALES Y PRÁCTICA DE VALORES EN EL INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS”.**

Para conocer la situación actual del Instituto Nacional “Albert Camus”, se elaboró el presente diagnóstico, el cual se realizó en base a los resultados obtenidos en las encuestas de la investigación de campo y con la información recolectada, donde se observan las principales deficiencias en cuanto a la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y la práctica de valores.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la investigación:

### **1. Cultura organizacional**

En la actualidad la cultura organizacional en la institución es deficiente, ya que requiere mayor fomento por parte de las autoridades, ya que muchos de los trabajadores dicen desconocer las bases fundamentales de éstas, como es el conocimiento de la misión, visión y valores de la institución ya que no existen mecanismos eficientes de dar a conocerlos y por ende sentirse identificados con estos; por otra parte se fomenta en la institución prácticas como las celebraciones o hábitos que son parte de la institución. (Ver anexo # 2, cuestionario dirigido al Sector Administrativo, pregunta # 1,2, 5 y 6 y anexo #3 cuestionario dirigido al sector Docente, pregunta # 4 y 5).

### **2. La supervisión**

La institución cuenta actualmente con medidas de supervisión de trabajo las cuales se llevan a cabo por medio de evaluaciones, planificaciones, guiones y otros tipos de documentos; pero existen grupos de personas que no las desarrollan o se atrasan en entregarlos teniendo así algunas deficiencias en el

control. (Ver anexo # 1, guía de preguntas dirigidas a la Directora, pregunta # 7).

### **3. Sistemas de incentivos**

La institución no cuenta con un sistema de incentivos efectivo, para sus empleados, ya que el poco esfuerzo que se hace no es suficiente para el logro de los objetivos que este persigue. Teniendo así la insatisfacción del personal en cuanto a la entrega de estos, ya que solo esporádicamente con palabras, diplomas y notas se les agradece su desempeño dándose esto solo en algunos casos. (Ver anexo # 1, guía de pregunta dirigida a la Directora, pregunta #10 y Anexo # 3, cuestionario dirigido al Sector Docente, pregunta # 15 ).

### **4. Motivación del personal**

Actualmente la institución de acuerdo a lo investigado no cuenta con las herramientas suficientes para la motivación de sus empleados, ya que algunos medios con los que se cuenta como es en este caso las capacitaciones no son suficientes y no se les brinda a todos; teniendo además elementos del personal docente que desmotivan las iniciativas que se tienen y generan bloqueos de alguna manera, disminuyendo así, la motivación del personal. (Véase anexo # 1, guía de pregunta dirigida a la Directora, pregunta #8 y 7 #3 y anexo #3 cuestionario dirigido al Sector Docente, pregunta # 17).

### **5. Relaciones interpersonales**

De acuerdo a los resultados obtenidos de los diferentes sectores en estudio (administrativo, docente, estudiantil, padres de familia y directora), las relaciones interpersonales son saludables. De acuerdo a estos es buena su relación con los demás sectores, pero también existen conflictos y diferencias. Donde algunos sectores opinan que es poco el esfuerzo que se hace por tratar

de solventar dichas diferencias, donde la comunicación, es un factor para mejorar las relaciones interpersonales.

Las actividades culturales, educativas y la convivencia entre el personal de la institución son algunos esfuerzos que se hacen para mejorar las relaciones interpersonales. Y además opinan que el respeto, la tolerancia entre otros valores son importantes para una mejor convivencia (Véase Anexo #1, guía de pregunta dirigida a la Directora, pregunta # 6; anexo #2, cuestionario dirigido al Sector Administrativo, pregunta # 8 y 9; anexo #3, cuestionario dirigido al Sector Docente, pregunta # 7, 8,10,11,12 y 14; anexo # 4, cuestionario dirigido a Padres de Familia, pregunta # 6,7,8,9 y 10 y anexo # 5 cuestionario dirigido al Sector Estudiantil, pregunta # 15,17 y 18).

De acuerdo a lo anterior se determinaron factores claves que son de vital importancia para el mejoramiento de las relaciones interpersonales, estos se presentan a continuación:

#### **a. Comunicación**

En toda relación interpersonal interviene la comunicación, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente. De acuerdo a los datos obtenidos, la comunicación dentro de la institución es un factor de mucho peso para el mejoramiento de las buenas relaciones interpersonales, ya que la falta de comunicación en todos los sectores, generan conflictos por la falta de entendimiento y esto genera ciertas inconformidades. (Véase anexo # 1, guía de preguntas dirigida a la Directora, pregunta # 9; anexo # 2, cuestionario dirigido al Sector Administrativo, pregunta # 7 y 12 ; anexo # 3, cuestionario dirigido al Sector Docente, pregunta # 9 y 10 y anexo # 5, cuestionario dirigido al Sector Estudiantil, pregunta # 13 y 18).

### **b. Toma de decisiones**

La toma de decisiones, no es una tarea única y exclusiva de la dirección del instituto, si no que todo el personal y los estudiantes toman a cada momento, muchas decisiones que, como pueden favorecer, pueden entorpecer el buen funcionamiento institucional.

Ahora bien, existen decisiones programadas y no programadas, algunas tienen mucha trascendencia y otras en cambio son acciones simples que no dejan mayores consecuencias; Es ahí donde interviene precisamente, la dirección del instituto, cuando las decisiones que se van a tomar, van a afectar ya sea positiva o negativamente a un grupo, un proceso o una actividad en específico, pero es muy importante que las decisiones que se tomen sean consultadas, para escuchar diferentes puntos de vista y para motivar al personal haciéndoles participe de las decisiones del instituto. Al consultar a los docentes, que si se les tomaban en cuenta las apreciaciones o sugerencias que ellos brindaban para la toma de decisiones, el 50% respondió que sí.

Esto indica que se puede y debe aumentar los esfuerzos por incluir a ese grupo que se siente marginado a la hora de tomar decisiones trascendentales o cuando se va a planear el rumbo que va a tomar la institución.( Anexo # 2, cuestionario dirigido al Sector Docente, pregunta # 16).

### **c. Trabajo en equipo**

Un parámetro para medir el estado de las relaciones interpersonales, es el trabajo en equipo, ya que si se practica constantemente brinda resultados positivos, es muestra que el personal trabaja a gusto junto con otros individuos.

Desde esa perspectiva, es importante conocer si existe apoyo entre el personal, ante lo cual se consultó al personal administrativo, que si practicaban la solidaridad y cooperación entre compañeros de trabajo y un alto porcentaje

contestó afirmativamente, lo que da muestras que la gran mayoría apoya a sus compañeros, lo cual es clave para sacar adelante trabajos grupales.

De esta misma forma los docentes opinaron que apoyan a sus compañeros cuando estos necesitan ayuda, demostrando el grado de responsabilidad en común por alcanzar las metas y objetivos de la institución.

(Ver Anexo # 2, cuestionario dirigido al Sector Administrativo, pregunta # 10 y ver Anexo # 3, cuestionario Sector Docente, pregunta # 18)

#### **d. Ambiente laboral**

De acuerdo a lo investigado, el ambiente laboral dentro de la institución es variable, ya que existen ciertas inconformidades, tal es el caso de los docentes, donde opinan que existe cierto grado de desconfianza entre compañeros el cual genera estrés y un ambiente laboral inestable. (Véase anexo 3, cuestionario Sector Docente, pregunta # 14)

La directora igualmente opina que existe un grado de estrés laboral, esto debido algunas presiones o bloqueos grupales que afectan el buen desempeño de la institución. (Véase anexo # 1, Guía de preguntas dirigida a la Directora, pregunta # 7, 8,9 y 11)

En el caso del sector administrativo dado su poco personal es quizás el más estable mostrando así un saludable ambiente laboral, ya que de acuerdo a ellos la comunicación y las buenas relaciones interpersonales influyen para que haya un adecuado ambiente laboral. (Véase Anexo # 2, cuestionario dirigido al Sector Administrativo, pregunta 11,12 y 13)

De acuerdo a los padres de familia que conforman el CDE la convivencia laboral dentro de la institución según su percepción es saludable y eficiente (Véase Anexo # 4, cuestionario dirigido a Padres de Familia, pregunta # 6).

### **e. Manejo de Conflictos**

Los conflictos siempre existirán independientemente del tipo de organización, y más donde intervienen muchos sectores, por lo que no se debe pensar, cómo evitar o suprimirlos, sino más bien, en la forma de crear las condiciones que propicien una confrontación constructiva y que deje fortalecidas las relaciones interpersonales.

De acuerdo a los datos obtenidos el manejo de los conflictos por parte de la institución, no se da de forma adecuada ya que son pocos los esfuerzos que se hacen para resolver los conflictos que se generan en algunos sectores como es el caso del sector docente, donde una minoría es la que causa problemas, pero que de igual manera son mínimos los esfuerzos que se hacen por indagar la causa de estos, generando así inconformidades y disgustos en el sector, manteniendo así las malas relaciones interpersonales.

En el sector educativo el diálogo es una forma de resolver los conflictos entre compañeros, donde se observa que existe apertura de las practicas adecuadas (Véase anexo # 1, Guía de preguntas dirigida a la Directora, pregunta #5; anexo # 3, cuestionario dirigido al Sector Docente, pregunta #11 y 12 y anexo # 5 , cuestionario dirigido al Sector Estudiantil, pregunta # 16 ).

## **6. Práctica de Valores**

La práctica de valores es determinante para el buen desarrollo organizacional, de su aplicación depende el llevar a cabo los procesos de forma eficaz, ya que los valores son la base de toda forma de interacción humana y el requisito indispensable para solventar las barreras y conflictos que puedan surgir. Desde esta perspectiva, se ha tomado en cuenta la opinión de los estudiantes, docentes, personal administrativo, así como también los padres de familia y la dirección del instituto con respecto a la aplicación de valores.

A continuación se muestran los resultados de cada sector de la institución en estudio donde se obtuvieron resultados sobre el fomento, difusión y práctica de los valores.

#### **a. Sector Estudiantil**

De acuerdo a los datos obtenidos en el sector estudiantil, el fomento de los valores es una práctica muy importante y según su criterio indican para su puesta en práctica se debe comenzar por sí mismos, pero que a la vez deben ser enseñados y puestos en práctica también por las autoridades institucionales.

Además opinan que la convivencia en la institución se verá favorecida, ya que estableciendo valores en común, mejorará las prácticas individuales y de grupo, donde los valores que son mayormente inculcados por la institución son la responsabilidad y el compromiso.

Esto muestra que el sector estudiantil ve en la práctica de valores una forma de mayor compromiso y donde la práctica debe ser responsabilidad de todos; pero que existen ciertos factores que dificultan su aplicación como lo son los conflictos que se generan en algunos sectores como también las desigualdades que existen entre ellos y algunas conductas antisociales.

De acuerdo a sus opiniones sobre la violencia actual, esta es producto de la carencia de valores, donde al inculcarlos de una manera más adecuada mejoraría las relaciones entre docentes y estudiantes; siendo así que apoyarían la implementación del programa de administración basada en valores donde todos consideran deben ser partícipes en su aplicación. (Véase Anexo 5, Sector Estudiantil, pregunta # 1 a14).

#### **b. Sector Docente**

De acuerdo a los datos obtenidos en el sector docente, la institución no fomenta los valores en forma que todo su personal los conozca, viéndose así que los

mecanismos de difusión no son totalmente eficiente, mostrando que solo algunos de los docentes los conocen; por lo tanto el desconocimiento genera que no haya concordancia en los objetivos en común.

Así mismo, los docentes opinaron que el establecimiento de valores, son una guía que sirven como parámetros de comportamiento que son necesarios para contribuir a las buenas relaciones interpersonales, donde consideran que el respeto, la responsabilidad y la tolerancia son valores importantes para generar un ambiente armónico entre compañeros de trabajo. Dado lo anterior y considerando la importancia de los valores en el trabajo del mejoramiento de las relaciones interpersonales, apoyarían la implementación de un programa de administración basada en valores. (Véase anexo #3, cuestionario dirigido al Sector Docente, pregunta # 1, 2,3 y 6).

### **c. Sector Administrativo**

De acuerdo a la información obtenida en el sector administrativo, existe el desconocimiento de los valores que la institución fomenta y la cual son eje fundamental en el accionar en la toma de decisiones, siendo así, que un porcentaje reducido de los encuestados dicen conocerlos; determinando la poca difusión que tienen en este sector y el poco interés por las autoridades en difundirlos y que por ende no serán practicados por el personal. No teniendo así, una guía de acción y comportamiento ante determinadas situaciones.

El personal que conoce la misión, visión y valores de la institución, mencionó que los carteles son la forma en que mayormente se difunde considerando el respeto y la responsabilidad como unos de los valores que se fomentan. (Véase Anexo # 2, cuestionario dirigido al Sector Administrativo, pregunta # 1, 2, 3,4 y 7)

#### **d. Directora**

De acuerdo a los datos obtenidos los valores forman parte del plan de educación de la institución y son además contemplados en lo que respecta a la ley de la carrera docente, donde por ende estos deben ser practicados y puesto en marcha en su difusión por estos, ya que de acuerdo a la directora el nuevo plan del Gobierno “Unir, Crecer e Incluir” contemplan el fomento y practica de todos los sectores, por la importancia que estos tienen para el mejoramiento de la sociedad.

Así mismo, considera que entre los medios más efectivos para dar a conocer los valores y misión son la práctica misma, porque no se puede hablar de valores si no se están aplicando. Otra forma de divulgarlos, es a través de los medios escritos y audiovisuales.

Considera además, el respeto a las ideas, el derecho a decidir, la tolerancia, el valor de la amistad, la responsabilidad, la tolerancia, entre otros, como valores importantes para el fortalecimiento de las relaciones personales entre los sectores de la institución. Y opina que el programa de Administración Basada en Valores es importante porque, al aplicarlo, se estará administrando, conociendo y aplicando los diferentes valores en pro de la convivencia y las relaciones interpersonales al interior de la institución. (Véase anexo # 1, Guía de preguntas dirigida a la Directora, pregunta # 1, 2,3 y 4)

#### **e. Padres de Familia.**

De acuerdo a los datos obtenidos de los padres que conforman el CDE, mencionaron sentirse satisfechos con el fomento y difusión de valores que se les da a sus hijos, donde opinan hay programas de fomento que son de ayuda para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Además se les preguntó, si apoyarían la implementación de un programa basado en valores, teniendo como resultado su aprobación y opinando que la

directora y los maestros son responsables directos del fomento y práctica de los valores.

Y de acuerdo a la información recolectada se observa la aprobación de los padres del trabajo que se realiza en la institución aprobando el desempeño de los docentes y considerando que su relación con estos es buena al igual que la relación docente- estudiante. Teniendo una opinión dividida acerca de la relación docente-directora considerándola algunos como buena y otros como regular.

(Ver Anexo # 4, cuestionario dirigido a Padres de Familia, preguntas # 1, 2,3,4, 5, 8, 7,11 y 10).

## **G. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **1. Conclusiones.**

- Se determinó, que la cultura organizacional en el Instituto Nacional Albert Camus es muy deficiente a consecuencia del poco interés de la dirección en promover los valores, misión y visión.
- Se concluyó que los mecanismos de supervisión que la dirección emplea ya sean evaluaciones, planificaciones, guiones y otros tipos de documentos; no están siendo eficientes, ya que existen docentes que no cumplen con sus responsabilidades, esto debido al mal manejo de los conflictos y desacuerdos que surgen en la realización de sus actividades académicas y educativas.
- Se determinó que el sistema de incentivos de la institución no es muy eficaz, dado los recursos limitados con los que cuenta.

- Se concluyó que en el instituto, se hacen algunos esfuerzos por motivar al personal, pero no son suficientes para docentes y personal administrativo se sientan guiados a desempeñarse mejor en su trabajo diario.
- Las relaciones interpersonales entre docentes de la institución, son irregulares, ya que aunque las consideran buenas, siempre existe ese ambiente hostil de ciertos grupos que buscan sus propios beneficios.
- La comunicación y la confianza entre compañeros de trabajo no es suficiente para generar un ambiente laboral adecuado.
- Se determinó que existe desconfianza entre docentes, así como presiones y bloqueos a propuestas directivas, lo que hace que el ambiente laboral sea inadecuado y hostil en repercusión directa con el desarrollo de las actividades de la institución.
- Se concluyó, que son pocos los esfuerzos que se hacen por resolver los conflictos que surgen a partir de diferencias entre algunos docentes y la directora del instituto.
- Se determinó que en el sector administrativo, docente y estudiantil, sus integrantes en su mayoría, desconocen los valores de la institución, ya que no se hacen los esfuerzos necesarios para su difusión y práctica.

## **2. Recomendaciones**

- Se recomienda replantear la filosofía institucional con todos los sectores involucrados de la institución para que esta sea compartida y apoyada por todos estos, creando así, una cultura institucional donde se sientan identificados.

- Crear una comisión o comité de evaluación que esté constituido por colaboradores permanentes que pueden ser en este caso la directora, 5 docentes, 2 del personal del sector administrativo y supervisor pedagógico. Los cuales pueden hacer una reunión trimestral o las que consideren necesarias para evaluar las deficiencias que se están teniendo.
- La institución debe gestionar ante el Ministerio de Educación, programas de incentivos más accesibles para los docentes y personal administrativo y que estos sean a corto plazo para que el empleado los perciba de forma oportuna.
- Se recomienda que se diseñen técnicas para que todo el personal del instituto se sienta incentivado a realizar bien todas las tareas y responsabilidades que demanda su puesto de trabajo, como: darles reconocimientos monetarios por sus buenos resultados o haciéndolos participe de las decisiones que se toman.
- Se recomienda que se lleven a cabo constantemente actividades extracurriculares encaminadas a fortalecer el vínculo entre docentes, alumnos y personal administrativo, creando grupos de trabajo en donde se comparta y respete la opinión, la crítica constructiva y en donde se aporten ideas surgidas en colectivo para mejorar las relaciones institucionales.
- Se recomienda utilizar medios más efectivos para comunicar ideas en la institución, como el uso de tecnologías de información, crear cuentas comunes en redes sociales, realizar reuniones informativas-recreativas, establecer grupos de apoyo.

- Se recomienda implementar instrumentos de medición como encuestas dirigidos a los empleados, entrevistas de satisfacción dirigido a estudiantes y padres de familia y evaluación administrativa, esto con la finalidad de conocer las diferentes necesidades e insatisfacciones no solo en el sector docente sino que en todos los demás sectores con la finalidad de mejorar el ambiente laboral y lograr una mejor calidad en la educación.
- Se recomienda crear un área específica de resolución de conflictos donde se expongan todos los casos que están generando problemas; esta área deberá ser dirigida por una persona que sea evaluada y capacitada para tal fin, con el objetivo de lograr la resolución de los conflictos sin verse involucrada o afectada en dicho proceso. Creando además conciencia en todo el personal de la importancia de dicha área.
- Se recomienda crear programas especiales de enseñanza sobre valores, destinando así horas clases para su difusión en el caso del sector estudiantil; donde se deberá proporcionar a los docentes, guías estructuradas de enseñanza que faciliten la práctica y difusión de los valores. Creando además áreas de capacitación o charlas para los empleados sobre la importancia de los valores y como poder facilitar su práctica, implementando dinámicas, dramatizaciones y otras técnicas que consideren necesarias.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, EN EL INSTITUTO NACIONAL "ALBERT CAMUS" MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR**

### **A. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES.**

#### **1. Descripción de la propuesta.**

La administración basada en valores es una práctica, que promueve o motiva el compromiso institucional; donde se busca que los integrantes de la institución tomen acciones o decisiones de una manera coordinada y coherente respecto a la filosofía institucional; además de buscar mejorar la calidad de vida tanto de la organización, como de los individuos mediante ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso.

Para aplicar la propuesta se necesitan realizar varios procesos, en primer lugar se debe comunicar a todos los sectores de la institución, aspectos relevantes sobre el establecimiento, concientización, beneficios y otros resultados que se obtendrían con la administración basada en valores. También se debe informar sobre los roles que desempeñarán los sectores de la institución que participen en el cambio cultural y el plan que se llevará a cabo para su ejecución; donde se tomará en cuenta los recursos y el tiempo que se necesitará para su implementación.

Luego se debe desarrollar el plan de ejecución que contiene las tres principales fases de implementación donde se aclara la misión y valores, se debe dar a

conocer a todos los sectores y se ejecutará la alineación la cual ayudará a que no haya vacíos que afecten la implementación. Luego se debe aplicar las tres fases, el control, seguimiento y retroalimentación que son los pasos a seguir en el proceso de mejora continua.

## **2. Importancia.**

La aplicación de una administración basada en valores contribuirá a mejorar muchos factores como la cultura y el clima organizacional que son de vital importancia para el desempeño efectivo de todos los que laboran dentro de ella. El instituto se tiene que ver como una persona, la cual tiene valores y cada uno de los elementos que la integran deben de contribuir a su fomento, es decir debe de actuar como un líder. De ahí la importancia de la propuesta que se genera para el Instituto Nacional “Albert Camus”, ya que se determinó una serie de problemas laborales que no contribuyen al desarrollo integral del mismo, esto debido a la falta de identidad y comunicación que existe entre cada uno de los individuos que interactúan en la institución.

La propuesta está enfocada a mejorar las relaciones interpersonales a nivel grupal, de equipo e individual, así como también a crear un ambiente agradable de compañerismo, en el cual todos se sientan satisfechos de trabajar en un lugar donde exista confianza entre cada uno de ellos. Además, logrará mejorar la calidad de vida tanto de la institución, como de los individuos mediante ejercicio de confianza, responsabilidad y compromiso con los valores y la misión que se establezcan en el instituto.

Todo esto conlleva al logro de los objetivos comunes, ya que se trabaja en equipo porque están integrados unos con otros y orientados al cumplimiento de compromisos, tanto individuales como grupales.

### **3. Objetivos.**

#### **a. General**

- Orientar acerca de los procedimientos, recursos y habilidades técnicas que se requieren, para la implementación de la Administración basada en Valores, en el Instituto Nacional “Albert Camus”.

#### **b. Específicos**

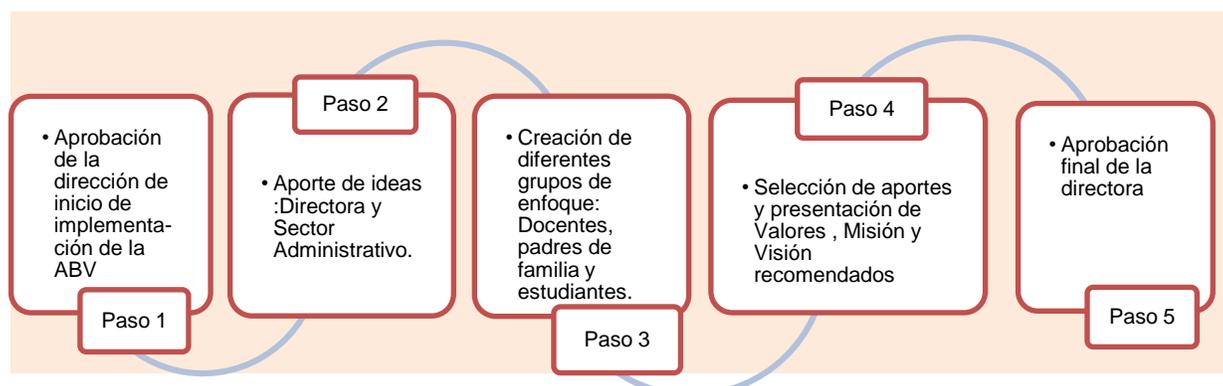
- Describir el proceso general a seguir, para establecer la administración basada en valores.
- Proporcionar políticas y estrategias que sirvan de orientación en la implementación del programa.
- Identificar los beneficios de la aplicación de la Administración basada en Valores, en el fortalecimiento de los procesos administrativos.

### **4. Filosofía institucional**

Mediante la investigación que se realizó en el Instituto Nacional “Albert Camus”, se determinó que la institución posee una filosofía institucional deficiente, poco difundida y conocida por pocos. Por tal motivo se debe crear valores que identifiquen a la institución y refleje las necesidades de ésta. Dando paso a la definición de una nueva misión que debe reflejar los valores que se han identificado, para esto es necesario dar mayor interés a la cultura organizacional, ya que es un elemento de gran importancia, porque a partir de

ella, los miembros de la institución pueden conocer el rumbo y dirección que tienen como empresa. Por lo que es necesario, que los administradores conozcan si su misión y visión, están acorde, con los objetivos y metas organizacionales, de lo contrario se debe redefinir.

Para definir la misión, visión y valores deben desarrollarse los pasos siguientes:



A continuación se detallan los pasos para definir la misión, visión y valores partiendo de la colaboración de todo personal de la institución:

Presentar una lista de valores, encerrar en un círculo los que tengan mayor importancia. Luego escribir debajo de la lista, los tres valores principales en orden de importancia.

Ejemplo de valores		
Responsabilidad	Perseverancia	Amistad
Compromiso	Libertad	Comunicación
Realización	Sinceridad	Confianza
Equidad	Creatividad	Espiritualidad
Eficiencia	Orden	Honradez
Reconocimiento	Iniciativa	Lealtad
Integridad	Fortaleza	Autodominio
Justicia	Paz	Trabajo en equipo

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Los valores seleccionados serán la guía de funcionamiento de la institución por tal motivo es indispensable que seleccione según su criterio y necesidades, todo esto para el mejoramiento institucional.

Los valores seleccionados identificarán a la institución y deberán presentarse con su respectivo significado para que todos los sectores los asimilen de la misma manera.

Luego de seleccionarlos, se debe definir la misión y visión, incorporando los valores seleccionados. Para formular la misión se propone tomar en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes somos?: Identidad y legitimidad
2. ¿Qué buscamos?: Propósitos
3. ¿Por qué lo hacemos?: valores, principios y motivaciones
4. ¿Para quienes trabajamos?: estudiantes

Una vez se han llevado a cabo con especial interés y compromiso los pasos anteriores, se establece la Misión, Visión y Valores por la que será reconocida la institución, los cuales quedan como propuesta:

## a. Misión y Visión



MISIÓN

### •ACTUAL

- Ser una institución educativa enfocada al desarrollo humano, proporcionando a la población estudiantil **servicios educativos de calidad, a nivel de educación media, a través de programas educativos con metodologías de innovación:** académica y de espíritu democrático, utilizando tecnología de vanguardia que forme bachilleres competitivos, con pensamiento analítico, crítico, reflexivo y con proyección social, para enfrentar eficiente, eficaz y éticamente los retos y demandas de una sociedad en proceso de cambio

### •PROPUESTA

- Somos una institución educativa que mediante la práctica de valores como el RESPETO, RESPONSABILIDAD y SOLIDARIDAD, brindamos a nuestros estudiantes un desarrollo integral en diversas áreas como la ciencia, tecnología, cultura, arte y deporte, con el fin de prepararlos para enfrentar con criterio, las diferentes problemáticas sociales.



VISIÓN

### •ACTUAL

- Ser una institución líder que contribuya a fortalecer la formación del futuro ciudadano con **capacidad académica, análisis crítico y calidad humana** que responda a los cambios de una sociedad democrática cambiante para contribuir al desarrollo económico, político, social y cultural de nuestro país, rescatando los valores de nuestra identidad nacional

### •PROPUESTA

- Ser una institución líder en la transformación de la educación media, que contribuya a fortalecer la formación del futuro ciudadano con capacidad académica, análisis crítico y calidad humana, que responda a los cambios de una sociedad cambiante para contribuir al desarrollo del país, mediante la difusión y práctica de valores que consoliden la identidad nacional.

Este rubro no genera gastos, ya que es parte de la propuesta del grupo de investigación.

## b. Valores.

El diagnóstico realizado en el Instituto Nacional “Albert Camus”, se detectó que existen muchos valores que no se practican y tomando en cuenta ese precedente y la información que brindaron los docentes, estudiantes y personal administrativo, se propone a la institución los siguientes valores:

### VALORES OPERATIVOS

#### RESPECTO



- Tratar a los estudiantes con amabilidad y empatía, sabiendo que son personas que se están formando para ser mejores ciudadanos.
- Dar a los docentes y empleados trato justo y velar por el cumplimiento de sus derechos laborales.
- Dar el valor que corresponde, a las opiniones y sugerencias que surjan de los diferentes sectores de la institución.

#### RESPONSABILIDAD



- Cumplir con puntualidad los compromisos académicos, planificaciones y temáticas que sean parte del programa educativo de la institución.
- Entregar tareas y notas en las fechas estipuladas.
- Hacer uso adecuado de los recursos y materiales de la institución.

#### SOLIDARIDAD

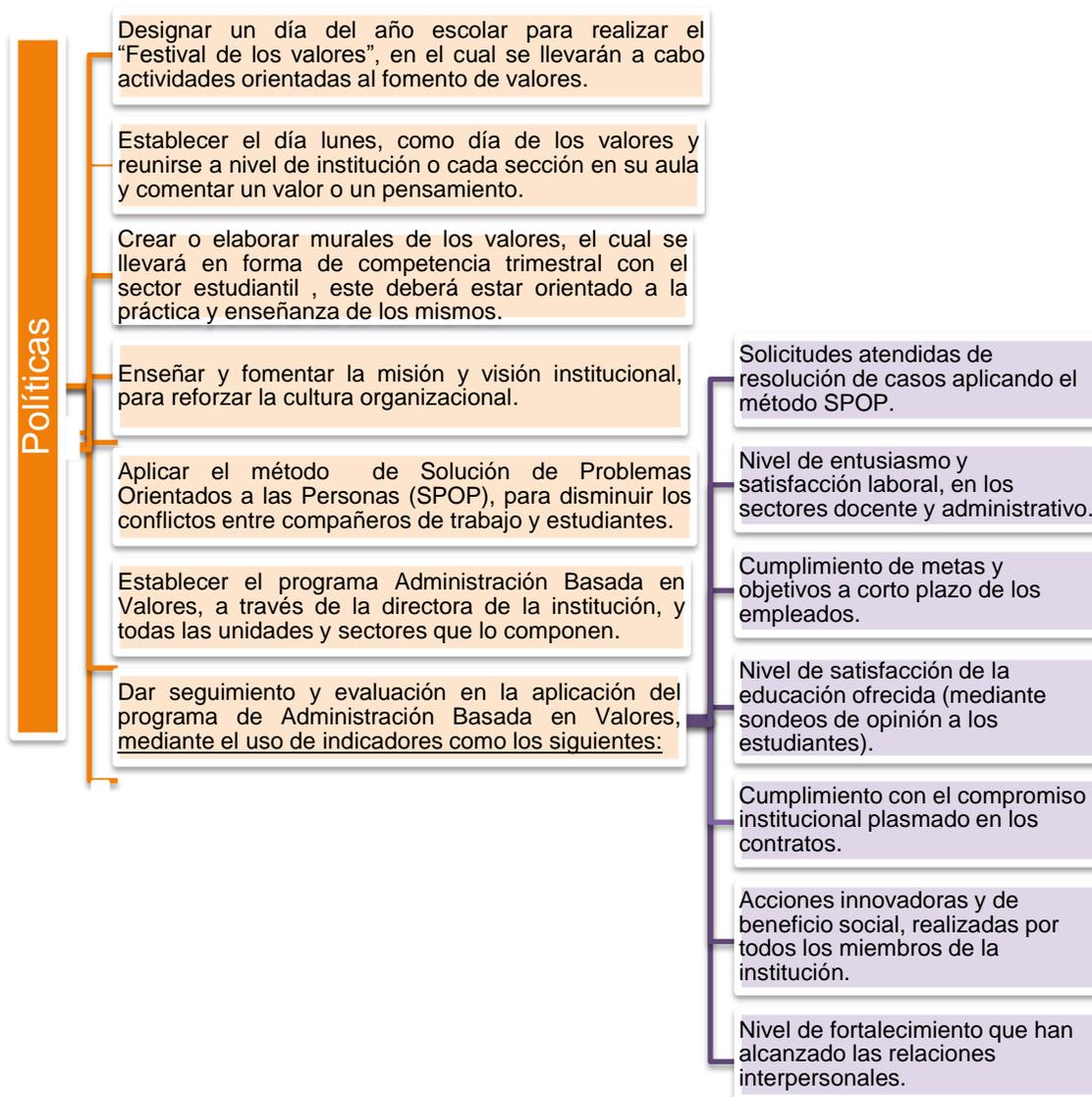


- Ayudar a los compañeros cuando estos demanden ayuda.
- Ser sensitivos ante las necesidades ajenas.
- Cooperar en las actividades en beneficio de la institución.

Este rubro no genera gastos, por que es elaborado por el grupo de investigación.

## 5. Políticas.

Para que el programa de Administración Basada en Valores sea un éxito, la institución debe comprometerse con ciertas políticas, que se muestran a continuación:



Este rubro no genera gastos, ya que es parte de la propuesta del grupo de investigación.

## 6. Estrategias.

---

Realizar exposiciones, dinámicas de grupo, presentaciones artísticas, etc. Con el fin de volver más interactiva la enseñanza y práctica de valores.

---

Seleccionar a cinco alumnos cada lunes para que narren los valores que han vivido durante la semana anterior.

---

Hacer reconocimiento público y entrega de medallas a los estudiantes, que elaboren los mejores murales respecto a los valores, con el objetivo que se motiven a participar en ésta actividad.

---

Se deben dar charlas, conversatorios y foros, donde se explique en que consiste la misión y visión, para unificar los esfuerzos colectivos hacia la consecución de las metas institucionales.

---

Seleccionar a 2 personas para que apliquen el método de solución de problemas orientado a las personas. Estas personas pueden ser un psicólogo y un docente.

---

Se propone que para realizar una evaluación de la aplicación de la Administración Basada en Valores se realicen las siguientes técnicas:

-listas de apreciación, la cual cada docente debe de elaborar en base a lo que se quiere valorar.

---

-Fichas de registro anecdótico, que son breves descripciones de los comportamientos observados de un estudiante en situaciones variadas.

---

-Encuestas, que son preguntas dirigidas a estudiantes, docentes y personal administrativo con el propósito de conocer si se aplica la Administración Basada en Valores.

---

Este rubro no genera gastos, ya que es parte de la propuesta del grupo de investigación.

## 7. Beneficios.

Con la implementación de la Administración Basada en Valores, se obtienen beneficios de todo tipo, ya que es un enfoque administrativo completo, que involucra la participación del personal administrativo (Asistente Técnico Pedagógico, Directora de la Institución), empleados de diferentes áreas (administrativos, docentes, personal de servicio), usuarios (estudiantes, padres de familia) y todo agente que tenga incidencia en la institución.

Algunos de los beneficios que obtendrá la institución, con la propuesta son:

- ❖ Los empleados se identificarán con la filosofía de la institución.
- ❖ Habrá mayor participación y sentido de pertenencia de todos los sectores de la institución.
- ❖ Se fortalecerá el trabajo en equipo, por existir mayor integración y orientación al cumplimiento de metas.
- ❖ Aumento generalizado de la práctica de valores, tanto a nivel individual como institucional.
- ❖ Mayor motivación para que los empleados se orienten a la productividad y los resultados efectivos.
- ❖ Los estudiantes, podrán recibir buena educación y satisfacción de necesidades.
- ❖ Los empleados administrativos y docentes, se sentirán involucrados, motivados y comprometidos con el instituto.
- ❖ Ambiente laboral que inspira confianza, seguridad y buena proyección en el logro de sus expectativas.

- ❖ Fortalecimiento de las relaciones interpersonales y facilidad en la coordinación de acciones.
- ❖ Aumento de la creatividad y la búsqueda de soluciones alternas a los problemas existentes.
- ❖ Disminución del estrés y los problemas psico-sociales que generan los conflictos.

## **8. Fortalecimiento del clima organizacional**

### **a. Proceso de Resolución de Problemas.**

#### **Fijar Objetivos.**

La directora del instituto, debe identificar los objetivos a corto y largo plazo, para concentrar sus esfuerzos y decidir sobre cómo los abordará.

#### **Reunir Información.**

Luego debe reunir información (Relevante, detallada, precisa, completa, oportuna) que sirva para lograr los objetivos que se buscan alcanzar.



#### **Identificar Opciones Alternativas.**

La directora tiene que asegurarse de que la decisión que tome debe responder al objetivo planteado, por lo que debe ser creativa y usar técnicas que refuercen la toma de decisiones, tales como:

- **Lluvia de Ideas:**  
En donde debe reunir a un grupo de docentes y personal administrativo que sugiera ideas relativas al problema o la situación con total libertad de pensamiento y lo que ellos opinen debe anotarse exactamente preferiblemente en una pizarra. Cuando se completa la lluvia de ideas, se ordenan y evalúan todas las sugerencias.
- **Escribir ideas:** Ésta técnica es similar a la lluvia de ideas, siendo la diferencia que los docentes y personal administrativo deben anotar sus ideas en un papel en vez de llevar un registro en una lista común.

### **Evaluar Opciones.**

Una vez que la directora cuente con varias opciones, el siguiente paso es evaluar las más adecuadas. Para las decisiones de rutina o urgentes, puede tener que hacer esta evaluación rápida y de modo informal, guiándose por su experiencia y sentido común. En cambio, para las decisiones más problemáticas que tendrán efecto significativo sobre la actividad estudiantil, resultará útil abordar el proceso de evaluación de modo más sistemático.

### **Elegir la mejor opción.**

Finalmente la directora debe elegir la mejor opción de la gama de soluciones o decisiones posibles que ha generado y evaluado. Antes debe evaluar los pro y los contra, consensuar, votar, negociar.

### **Implementar y monitorear la decisión.**

La directora debe tomar la decisión y luego verificar si las cosas funcionan como se pensaron. Las decisiones muchas veces tienen consecuencias no previstas.



### **b. Liderazgo.**

En la institución es necesario el fomento de **Líderes carismáticos** compuesto por miembros de los sectores estudiantil, docente y administrativo, que motiven a los demás compañeros en el logro de las metas establecidas, logrando así, el desarrollo de la implementación de la administración basada en valores. Para ello es necesario que la dirección tenga un **liderazgo participativo** o **democrático**, el cual es aquel que consulta a sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación, éste pide a los demás su opinión, información y recomendaciones tomando decisiones que beneficien a todos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En tal sentido se recomienda que los líderes carismáticos adopten el siguiente comportamiento:

- Ser promotores y generadores de ideas que mejoren la calidad de trabajo y convivencia dentro de la institución.
- Promover los valores, misión y visión de la institución, creando así el sentido de pertenencia.
- Motivar a todos los sectores de la institución a la participación en la aportación de ideas.
- Ser personas con principios sólidos y comportarse con coherencia a sus valores y creencias.

La directora del instituto debe de aplicar este tipo de liderazgo y no dejar de lado las opiniones de los maestros cuando se quiera tomar una decisión, porque eso generará conflictos de intereses que no ayudarán a que hayan buenas relaciones entre ellos.

Igualmente debe adoptar el siguiente comportamiento para ejercer un liderazgo participativo:

- Tomar decisiones o resolver conflictos a través de la consulta de los subalternos, escuchando y analizando las diferentes ideas u opiniones.

- Reconocer las cualidades de las demás personas.
- Crear las condiciones que motiven y estimulen el trabajo y participación en la institución.
- Ser responsables para una base fundamental de la confianza.
- Ser accesibles y aceptar sugerencias.

**La implementación de este modelo de liderazgo beneficiará a la institución a mejorar la convivencia, entre la directora y cada uno de los maestros, reduciendo así conflictos y desacuerdos, mejorando además las relaciones interpersonales.**

### **c. Comunicación**

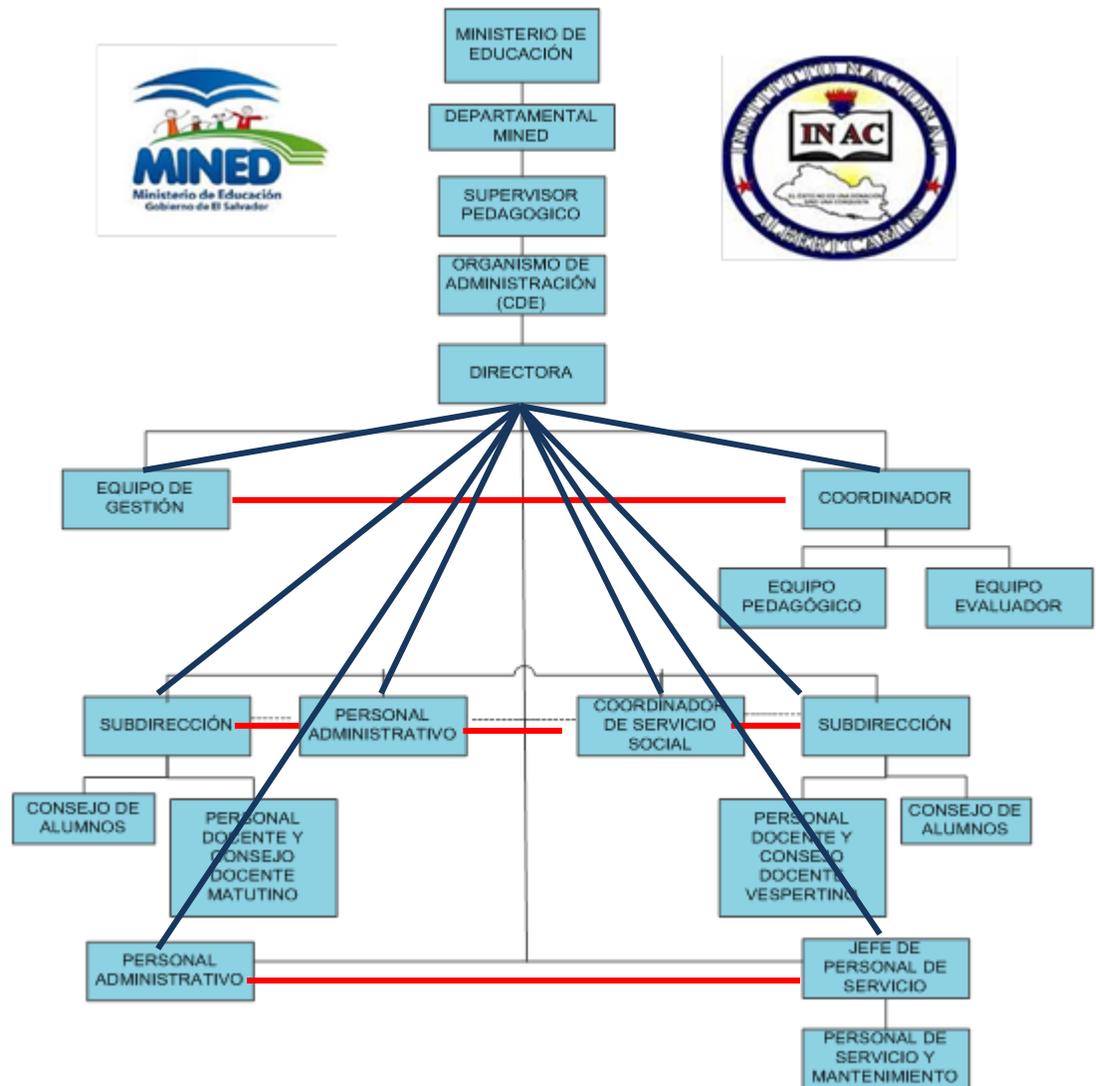
La comunicación debe ser fluida para que se pueda generar un ambiente de confianza, en el sector estudiantil, docente y administrativo de la institución, esto se verá impulsado por la Administración Basada en Valores, ya que permitirá eliminar una serie de antivalores, que surgen en la práctica diaria y que impiden el pleno desarrollo del proceso de comunicación.

Desarrollar una buena comunicación entre las personas que conviven y laboran en la institución, ayudará a mejorar las relaciones interpersonales y hará que exista sinergia en la búsqueda de los objetivos comunes.

**Se propone que la comunicación en el Instituto Nacional “Albert Camus”, sea de tipo horizontal y vertical.** La primera, para que se suministre apoyo y coordinación de actividades y tareas de los distintos sectores, resolver problemas, tomar decisiones coherentes y consensuadas; la segunda, para tener mayor control de la conducta de los docentes, personal administrativo y alumnos, así como asignar responsabilidades según lo demande el puesto.

A continuación se presenta el organigrama del Instituto Nacional “Albert Camus,” con el modelo de comunicación que se propone:

**MODELO DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL PROPUESTO AL  
INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS.”**



**SIMBOLOGÍA:**

- Comunicación vertical.
- Comunicación horizontal

Fecha: 22 de noviembre de 2011  
Elaborado por: Grupo de investigación.

#### **d. Satisfacción Laboral.**

El instituto Nacional “Albert Camus” debe desarrollar un ambiente de trabajo adecuado, donde los empleados se sientan cómodos, tengan todas las herramientas para desarrollar su trabajo y que cumpla con las condiciones ambientales mínimas para desarrollar de forma adecuada la actividad laboral.

La satisfacción laboral es signo de bienestar institucional y es posible lograrla mediante la práctica diaria de la comunicación y la confianza que pueda existir en las relaciones interpersonales.

La directora del instituto puede solventar algunas necesidades de los empleados que impidan el desarrollo pleno de su trabajo, pero es necesario que conozca estas necesidades y puede obtener esta información auxiliándose de diferentes guías y técnicas especiales para este fin.

Para ello se recomienda que utilice una guía que permita diagnosticar la satisfacción laboral de sus empleados y recopile información directa de ellos sobre cómo se puede mejorar el ambiente laboral.

A continuación se presenta una guía que puede ser utilizada, para recabar información sobre el grado de satisfacción de los empleados del instituto:

#### GUÍA PARA RETROALIMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS

1. Inicie la conversación diciendo algo como:
  - Gracias por venir a hablar conmigo.
  - Me gustaría hablar sobre el ánimo de sus compañeros.
  - Deseo que éste trabajo sea para usted lo más gratificante y satisfactorio posible. Para lograrlo, sin embargo, debo saber cómo le parece que su trabajo podría ser más gratificante, o qué otros pasos podemos tomar para hacerlo sentir satisfecho con su trabajo.
2. En éste punto, si el empleado o docente tiene comentarios o retroalimentación definidos, déjelo hablar:
  - Mantenga contacto visual, tome buenas notas y ocasionalmente sonría para hacerle saber al empleado que lo está escuchando.
3. Si el empleado no parece tener nada que decir espontáneamente, o duda en hacer comentarios, usted podría decir algo como:
  - Quiero que sepa que estoy realmente interesado en lo que tenga que decir y no quiero que se sienta incómodo al criticar, si eso es lo que necesita hacer. Ésta no es una trampa y no me voy a enojar ni tomaré a mal las críticas que pueda hacer. Éste es realmente un proceso de equipo y estamos del mismo lado. Si le parece bien, repasaré algunas preguntas específicas para recibir su opinión.
  - Si prefiere no hacer esto ahora, comuníquemelo. Podemos reprogramar una ocasión para reunirnos o puede anotar su opinión en papel si lo prefiere.
4. Decisión:
  - Si el empleado parece realmente incómodo o desinteresado, usted podría concluir la sesión en éste momento.
  - Si el empleado parece querer seguir participando, podría repasar una lista de preguntas o temas y pedirle al empleado que comente.
5. Éste es un ejemplo de algunos temas que podrían hacer avanzar su conversación:
  - Los buenos y malos hábitos de los superiores y compañeros de trabajo.
  - La estabilidad y carga laboral del empleado y la distribución de trabajo en general.
  - Las condiciones laborales del empleado y cómo piensa él que eso podría mejorar.
  - Las relaciones interpersonales y opiniones del empleado, sobre la importancia del trabajo que realiza.
  - La condición de los equipos de trabajo y la eficacia de la comunicación.
6. Podría pedirle al empleado que responda a cada uno de estos temas.
  - Asegúrese de tomar buenas notas.
7. Después del debate, termine diciendo:
  - Muchas gracias por tomarse el tiempo para hacerme saber cómo se siente. Valoro su honestidad y espero que no dude en acercarse y hablarme si tiene alguna pregunta, sugerencia o comentario adicional.
8. Haga saber al empleado qué esperar:
  - Después que realice más reuniones con otros empleados, leeré esta información y trataré de elaborar maneras en que podemos cambiar las cosas para hacer que su trabajo sea más satisfactorio y gratificante.
  - Espero tener información dentro de dos semanas, para indicarle qué haremos de aquí en adelante.
9. Gracias nuevamente.

### e. Relaciones Interpersonales.

Para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales se propone hacer lo siguiente:

#### ➤ **Recreación Laboral**

Es importante que se fomente la recreación laboral dentro de la institución, con la finalidad de reducir el estrés, el inadecuado ambiente laboral, el cansancio, entre otros; mejorando así, las relaciones interpersonales, la condición física, mental, emocional y social del trabajador. Por tal motivo se propone que la institución realice las siguientes actividades:

#### ❖ **Dinámicas grupales**



Se propone que la institución desarrolle dinámicas grupales con los trabajadores, las cuales se pueden llevar a cabo antes de reuniones de trabajo, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales y disminuir el estrés.

A continuación se propone la siguiente dinámica:

#### **Cabeza Con Cabeza**

##### **Objetivo**

- Crear un clima de apertura y compañerismo dentro de un grupo.
- Energizar a un grupo fatigado.

Tiempo: 25 Minutos

Lugar: Salón amplio y bien iluminado para que los participantes formen un círculo.

**Material:** Música (de grabadora o radio).

**Desarrollo:**

1. El Facilitador solicita un voluntario y a los demás participantes les solicita que formen dos grupos (el Facilitador deberá verificar que cada grupo tenga exactamente el mismo número de participantes).
2. El Facilitador indica a los participantes que cada subgrupo deberá formar un círculo.
3. El Facilitador solicita a uno de los grupos que se coloque de forma tal que su círculo quede dentro del círculo formado por el otro grupo.
4. El Facilitador indica al voluntario que se coloque de pie en medio de los círculos.
5. El Facilitador explica a los participantes que cuándo empiece la música, los círculos deberán moverse en direcciones opuestas, cuándo se detenga, los círculos dejarán de moverse y todos deberán juntar su cabeza con la de otro participante del círculo contrario. El voluntario deberá de tratar de encontrar una pareja.
6. Si el voluntario encuentra pareja, cuándo la música comience nuevamente el participante que quedó sin pareja será quien se coloque en medio de los círculos y podrá cambiar la orden (la diversión está en las órdenes diferentes que se pueden dar), por ejemplo:

- ✓ Mejilla con mejilla
- ✓ Pie con pie
- ✓ Cabeza con dedo del pie
- ✓ Mano con mano
- ✓ Espalda con espalda
- ✓ Talón con dedo del pie
- ✓ Hombro con hombro
- ✓ Mano con rodilla

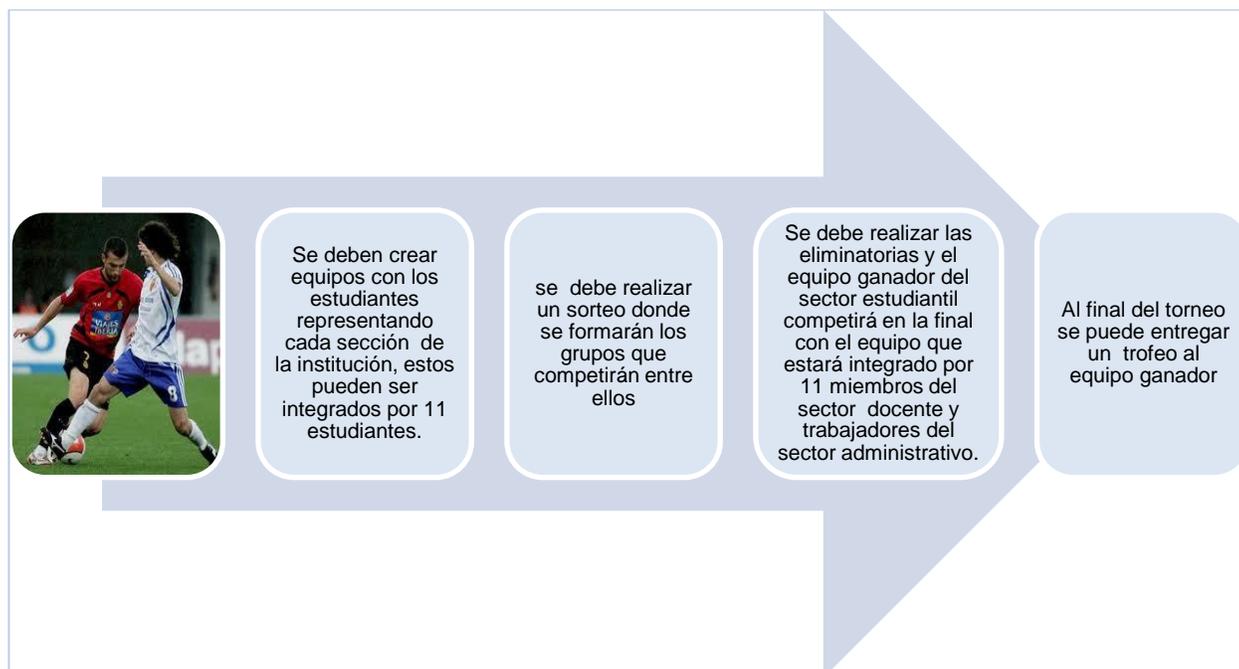
7. El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida. El facilitador para la actividad puede ser con la ayuda del psicólogo de la institución. Esta actividad no genera costos para la institución ya que se cuenta con los materiales a utilizar.

#### ❖ **Torneos de fútbol**

Se propone programar torneos de fútbol con una duración de un día, en el que participarán empleados y estudiantes de la institución, el cual se debe de realizar después de evaluaciones y entrega de notas, tendrá como finalidad proporcionar esparcimiento y disminuir el estrés tanto de estudiantes como de empleados.

A continuación se presenta como se puede llevar a cabo dicha actividad:

### Cuadro de actividades a realizar para la organización de torneo de fútbol:



15-000462  
34 cm

Los gastos que genera realizar dicha actividad consiste en la compra de tres trofeos de 34 cms. el que será entregado a los primeros lugares de cada torneo realizado, su precio individual es de **\$16.50** haciendo un total de **\$ 49.50**. Estos precios son proporcionados por la empresa Torogoz, teléfonos 2260-0554

### ❖ Creación y ambientación de salas de descanso

Se propone que la institución adecue la sala de descanso para docentes y la sala de reunión de la dirección, donde esta última no se utiliza para el propósito creado y es utilizada como mini bodega y para diferentes propósitos, esto se logrará ambientando de forma relajante y contando además con diferentes juegos de mesa que proporcionarán entretenimiento, esto ayudará a mejorar el

ambiente laboral y mejorar las relaciones interpersonales, a continuación se propone tomar en cuenta los siguientes aspectos:

### Propuesta para remodelación de salas de descanso:

Propuesta:	Materiales:	Precio unitario	Precio total	Distribuidor
 <p><b>Color de la habitación:</b></p> <p>Se recomienda utilizar el <i>color verde</i> para la habitación, ya que está relacionado con sentimientos de armonía y tranquilidad, ésta tonalidad es perfectamente aplicable en lugares de descanso, gracias a sus propiedades relajantes.</p>	<p><b>Cantidad Descripción</b></p> <p>2 -Galón de pintura de aceite color verde manzana, marca "Sherwin Williams"</p> <p>1 -Brocha de 4 pulgadas</p> <p>1 -Rodillo y bandeja</p> <p>4 -Botellas de solvente</p>	<p>\$ 22.50</p> <p>\$ 2.95</p> <p>\$ 5.00</p> <p>\$ 2.80</p>	<p>\$ 45.00</p> <p>\$ 2.95</p> <p>\$ 5.00</p> <p>\$ 11.20</p>	<p>Ferretería "Freund"</p>
 <p><b>Cuadros de decoración</b></p> <p>Estas pueden ser fotografías de todo el personal de la institución, ya que creará un ambiente familiar donde todos forman parte.</p>	<p>3 Marcos para fotos.</p> <p>3 Impresiones fotografías 11 x 14 cm.</p>	<p>\$ 7.50</p> <p>\$ 5.50</p>	<p>\$ 22.50</p> <p>\$ 16.50</p>	<p>Fotolab Crisonino</p>
 <p><b>Plantas ornamentales</b></p> <p>Decorar el salón con plantas ornamentales las cuales ayudarán a crear un ambiente más relajante</p>	<p>2 Plantas ornamentales artificiales</p>	<p>\$ 79.00</p>	<p>\$ 158.00</p>	<p>Almacenes Simán</p>
 <p><b>Mobiliario</b></p> <p>Se debe contar con el mobiliario suficiente y adecuado de acuerdo a la demanda de usuarios.</p>	<p>8 Mesas de plástico</p> <p>30 Sillas de plástico</p>	<p>\$ 25.00</p> <p>\$ 9.00</p>	<p>\$ 200.00</p> <p>\$ 270.00</p>	<p>Ferretería "Freund"</p>
 <p><b>Juegos de entretenimiento</b></p> <p>Equipar el salón con diferentes juegos de mesa los cuales pueden ser: juegos de ajedrez, damas, domino, jenga entre otros.</p>	<p>1 <b>Jenga</b> juego de habilidad física y mental</p> <p>1 <b>Scrabble</b> Juego de construcción de palabras</p>	<p>\$ 26.00</p> <p>\$ 27.00</p>	<p>\$ 26.00</p> <p>\$ 27.00</p>	<p>Almacenes Simán</p>
<b>Gasto Total Por Remodelación</b>			<b>\$ 784.15</b>	

## 9. Campaña de difusión

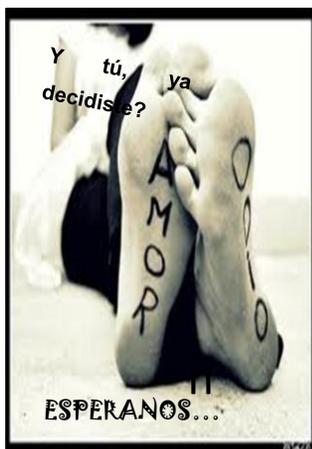
### a. Lanzamiento de campaña.

Tiene la finalidad de crear expectativa y preparar el ambiente alrededor de la implementación del programa de Administración Basada en Valores.

A continuación se propone cómo se puede llevar a cabo dicha campaña:

#### ✓ Afiches

Creación de afiches de tamaño 12 x 18 cm. con imágenes alusivas a valores con la frase “Y tú, ya decidiste?” y “Espéranos” los cuales deben ser colocados en diversas áreas de la institución, como la entrada principal, biblioteca, sala de maestros, auditorio, canchas de futbol, cafetín y la dirección.



Esta actividad requiere los gastos de elaboración de los afiches en cartoncillo, cover 80 los cuales tienen un precio de \$ 1.25 por afiche, requiriendo 15 de estos, haciendo un total de \$ **18.75**. Estos precios son proporcionados por la empresa de diseño Tel.:2223-9592,



### ✓ Medios electrónicos

Por medio de correos electrónicos se propone enviar a los empleados imágenes con personas practicando valores, con la frase “y tú, practicas la solidaridad” cambiando el valor en cada imagen, esto como parte de la campaña de expectación, ésta se podrá hacer con la colaboración de los docentes del área de computación, mostrándolas también como wallpaper en las computadoras utilizadas por los estudiantes. Para estos últimos se recomienda el uso de imágenes con personas reconocidas que practiquen valores y que ejerzan influencia en los jóvenes.

A continuación se proponen ejemplos de imágenes para colocarlos como wallpaper en cada máquina del centro de cómputo:



y tú, practicas la solidaridad?



y tú, practicas la humildad?

Este rubro no generará ningún gasto para la institución, ya que los docentes de informática lo pueden llevar a cabo.

✓ **Establecimiento del día de los valores.**

Se propone a la institución que los lunes cívicos, se establezcan 10 minutos para realizar actividades enfocadas a la enseñanza y promoción de los valores.

A continuación se propone la siguiente agenda para llevar a cabo dichas reuniones:

Tiempo	Actividad	Responsable
<b>3 Minutos</b>	Palabras de apertura	Directora
<b>3 Minutos</b>	Entrada de pabellón	Estudiantes
<b>3 Minutos</b>	Himno Nacional	Estudiantes
<b>10 Minutos</b>	Exposición de práctica de valores	Estudiantes
<b>5 Minutos</b>	Concientización	Directora
<b>1 Minuto</b>	Clausura	Directora

Se propone que cada lunes se seleccionen a cinco alumnos, para que participen exponiendo los valores que ellos han puesto en práctica durante la semana anterior y comenten experiencias generales que hayan enfrentado, en donde hayan tenido que acudir a los valores para solventar una situación adversa.

Esta actividad no genera ningún gasto para la institución.

✓ **Capacitaciones a Docentes y Personal Administrativo.**

Las capacitaciones se propone que se realicen con el sector docente y administrativo en conjunto con la dirección. Para llevar a cabo dichas capacitaciones se propone que la institución haga las gestiones necesarias con el Ministerio de Educación y solicite diversas capacitaciones enfocadas en el tema de los valores.

Entre las temáticas que se propone sean abordadas están las siguientes:

### TEMATICAS A IMPARTIR

- **La Administración Basada en Valores**

Importancia

Beneficios

Metodología

Recursos

Control

Compromiso

- **Los valores en la educación**

¿Qué son los valores?

Tipos de valores

Importancia

Riesgos en la educación por valores

Valores de la institución

Metodologías de enseñanza

---

Dado que se propone que se hagan gestiones con el Ministerio de Educación para llevar a cabo las capacitaciones estas no generarán gastos para la institución.

- ✓ **Charlas Estudiantiles.**

Se propone realizar charlas dirigidas a estudiantes, enfocadas a mejorar las relaciones interpersonales y el compañerismo, así como también al fomento y la práctica de los valores entre cada uno de ellos. Entre los temas que se proponen para las charlas están:

TEMAS A IMPARTIR
Trabajo en equipo
Como poner en práctica valores
Resolución de conflictos
Filosofía institucional

Las charlas se propone que sean los docentes de la institución quienes se las impartan a los estudiantes; éstas se pueden llevar a cabo en el auditorium de la institución, teniendo como duración 1 hora.

A continuación se muestra como pueden llevarse a cabo dichas charlas:



A continuación se muestra una temática que puede llevarse a cabo:

### **La perseverancia como valor**

Antes de llevar a cabo la temática se sugiere presentarles un video asociado al tema, por ello se sugiere ver la dirección adjunta, donde se muestra un video donde una persona con discapacidad es ejemplo de voluntad, perseverancia y superación en medio de circunstancias adversas.

<http://www.youtube.com/watch?v=5T5CP8ODmGg&NR=1&feature=endscreen>



- **Tema a impartir: La Perseverancia**

La perseverancia es el aliento o la fuerza interior que nos permite llevar a buen término las cosas que emprendemos sabiamente en el transcurso de nuestro caminar.

Los que son perseverantes tienen una alta motivación y un profundo sentido del compromiso que les impide abandonar las tareas que comienzan, y los animan a trabajar hasta el final.

Para ser perseverantes es una gran ayuda ser también disciplinados, y a la vez decididos en todas sus acciones.

La perseverancia es una cualidad común a las personas de carácter sólido, muchas de ellas líderes en su campo de acción, que lejos de amilanarse frente

a las dificultades o a la adversidad, se engrandecen y redoblan sus esfuerzos, con una gran determinación, para conseguir los objetivos reales que se han fijado.

Si creemos en lo que hacemos y nos armamos de paciencia para sortear los obstáculos que se nos presentan en el camino, si no perdemos de vista nuestras metas futuristas, y a la vez luchamos contra el cansancio o el desánimo, sentiremos en nuestros ser una incomparable satisfacción, cuando tengamos ante nosotros el fruto de nuestro esfuerzo humano.

- **La Inconsistencia**

La inconsistencia está muy asociada a la falta de claridad de metas específicas, y a la capacidad de terminar las cosas que se empiezan.

Las personas inconsistentes no asumen con la debida seriedad sus compromisos, y suelen fácilmente abandonar a mitad del camino o recién comenzadas las actividades que emprenden.

Su fuerza de voluntad es muy escasa, y se dejan llevar con suma facilidad por sus estados de ánimo.

Las dudas, las vacilaciones, los titubeos, los aplazamientos son características de su manera de trabajar, y en la mayoría de los casos echan a perder sus esfuerzos.

Para culminar debidamente un trabajo es necesario hacer acopio de paciencia, constancia y a la vez determinación, de los cuales carecen las personas inconsistentes, quienes rara vez sienten la profunda satisfacción de la labor cumplida a cabalidad, y terminan perdiéndose en la frustración o la mediocridad.

- Los engañosos modelos de éxito y de trabajo que ofrecen algunos triunfadores precoces, que hacen creer a los jóvenes que hay formas fáciles, placenteras y rápidas de ganar dinero, como parecen demostrarlo sus ídolos a través de los medios de comunicación.
- Los adolescentes que, como consecuencia de lo anterior, buscan explotar su belleza física para conseguir fama y dinero rápidamente, olvidándose quizás de los valores morales que se inculcan a través del esfuerzo, la disciplina y el trabajo arduo.

Esta actividad no genera ningún gasto, ya que la institución cuenta con los recursos necesarios para llevarla a cabo.

✓ **Festival de Valores.**

Es una actividad educativa donde se designará un día del año para inculcar a las personas la importancia de la práctica de valores en el Instituto Nacional “Albert Camus”, de una manera en la cual todos participen y se diviertan realizando diferentes actividades encaminadas al fortalecimiento de los mismos. Se propone que el festival de valores se realice el día 12 de agosto de cada año, debido a que éste es el día internacional de la juventud y se toma a bien que se celebre realizando actividades que ayuden a fortalecer los valores en cada uno de los alumnos del instituto.

Para el festival de valores se propone que se tome en cuenta a los padres de familia, para que compartan con sus hijos de las actividades que se desarrollarán. Además los alumnos, docentes y personal administrativo deben ser partícipes de todas las dinámicas que se lleven a cabo en ese día dedicado a los valores. Para ello se proponen las siguientes actividades:

## **Dramatizaciones**

Para las dramatizaciones se pueden formar grupos, los cuales deben de estar integrados por alumnos, maestros y personal administrativo. Esto servirá para mejorar la comunicación y la convivencia entre ellos.

Por ello se propone llevar a cabo las dramatizaciones narrando diferentes cuentos que representen diversos valores, ver a continuación un ejemplo:

### **Cuento: Arena y piedra Valor: La Amistad**



Por el ardiente desierto del Sahara, llevando una pesada carga sobre los hombros, iban caminando dos amigos, Farouk y Ramsés. Habían perdido a sus camellos varios días antes y estaban agotados por la enorme distancia que habían recorrido a pie.

Llevaban casi una semana sin probar alimento y el agua se les terminaba bajo el inclemente rayo del sol. Las piernas les dolían de tanto caminar y tenían quemada la piel del rostro y los brazos. Aunque entre los dos habían elegido esa ruta, Farouk le reclamó a Ramsés haber escogido un camino largo y desconocido.

Su furia iba en aumento: gritaba, manoteaba, le dijo un insulto y otro. Incluso llegó a darle una bofetada. Ramsés se quedó callado y la nariz le sangró un poco, pero no respondió a la agresión.

Con mirada profunda de tristeza se sentó y escribió sobre la arena con su dedo índice: "Hoy mi mejor amigo me pegó en la cara". A Farouk le sorprendió éste hecho, pero no le preguntó nada.

Siguieron adelante y llegaron a un oasis donde resolvieron bañarse. El que había sido abofeteado y lastimado comenzó a ahogarse, siendo salvado por el amigo. Al recuperarse tomó un cincel y escribió en una piedra: HOY, MI MEJOR AMIGO ME SALVÓ LA VIDA. Intrigado, Farouk le preguntó: — ¿Por qué ayer que te ofendí escribiste en la arena y hoy has escrito en la piedra? Ramsés le explicó sonriendo: — Los errores de nuestros amigos se los lleva el viento por la noche. Cuando amanece y el sol sale de nuevo ya no podemos recordarlos. Sus pruebas de lealtad, sin embargo, quedan grabadas para siempre en nuestro corazón.

Se propone que para ésta actividad, se solicite la colaboración de los participantes con el vestuario a utilizar, la ambientación del escenario puede crearse con los materiales con los que cuenta la institución como papelería, equipos, entre otros.

### **Competencia de Oratoria**



Esta consistirá en que el alumno que participe expondrá un tema relacionado a los valores en un tiempo estipulado de 15 minutos mínimo y 25 minutos máximos. Se formará un jurado quien estará a cargo de evaluar cada presentación y el cual decidirá quién será el ganador y los primeros tres lugares de ésta competencia se les proporcionará un diploma de reconocimiento.

Esta actividad generará un costo de \$ 1.25 por cada diploma (tres diplomas para los primeros tres lugares), haciendo un total de \$ 3.75.

- **Puntos artísticos**

Presentar al grupo de danza moderna y folklórica del instituto e invitar a grupos de danza de otros institutos para que diviertan al público asistente y sea más entretenido el festival de valores.

Esta actividad generará un gasto para el instituto de \$ 1.00 por persona porque es necesario ofrecerle a los grupos de danza un refrigerio después que finalicen la presentación de sus puntos artísticos, haciendo así un total de \$40.00 dólares (presupuesto para un aproximado de 40 personas) que se asignará para los refrigerios.

✓ **Dinámicas**

Estas deben efectuarse en los salones de clase con los estudiantes, las cuales se propone se lleven a cabo los días viernes al inicio de clases, los maestros deberán preparar dinámicas, donde los estudiantes aprenderán más sobre los valores que la institución ha seleccionado. Esto ayudará al mejoramiento de la convivencia estudiantil y la relación docente-estudiante.

A continuación se muestran dinámicas que se pueden realizar con los alumnos:

<b>PRESENTANDO VALORES CON MÍMICA</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar la forma en que el grupo percibe cada uno de los valores.</li> <li>▪ Analizar la importancia que tienen los valores.</li> <li>▪ Presentar los valores desde diferentes puntos de vista.</li> </ul>	
<b>Duración:</b> 60 Minutos	
<b>TAMAÑO DEL GRUPO:</b> Ilimitado	Divididos en subgrupos de 5 a 6 participantes.
<b>LUGAR:</b> Aula Normal	Un salón amplio, bien iluminado, y cómodo para que los participantes puedan llevar a cabo su festival.
<b>MATERIAL:</b> Tarjetas 3X5 cm. con el nombre de un valor.	
<b>DESARROLLO:</b>	
I. El Facilitador comenta; "Hubo una época en que el cine era mudo, el sonido se agregaba en la misma sala de proyecciones por medio de una orquesta, pero el diálogo entre los personajes no se escuchaba. Cada cierto número de escenas aparecía un letrero con algunas frases. Hoy vamos a realizar una experiencia parecida".	
II. El Facilitador divide al grupo en subgrupos y les indica que se convertirán en actores de películas mudas. Así mismo le entrega a cada subgrupo, sin que los otros subgrupos se enteren, una tarjeta con el valor con el cuál trabajarán.	
III. Cada subgrupo prepara algunas escenas referentes al valor que se les asignó y las presentarán con mímica para el grupo. Los demás deberán adivinar de qué valor se trata. En caso de acertar, gana puntos para su subgrupo. En caso contrario, los puntos son para el subgrupo que representó el valor.	
IV. Los subgrupos representan sus películas en forma alternada y el puntaje se puede anotar en un rotafolio. Para hacer la experiencia más interesante, se puede realizar un festival de cine mudo. Los subgrupos representan en un primer momento su valor como una película para niños, después pueden ser de	

terror y suspenso y por último, películas musicales.

V. Al final se comenta en grupo.

¿Para qué les sirvió lo que hicieron? ¿Qué descubrieron de los demás? ¿Por qué en algunos casos resultó fácil adivinar y en otros no? ¿Qué nombre de película pondrían a su vida?

## LAS ACTITUDES Y LOS VALORES

El teatro es una herramienta útil para enseñar temas relacionados con actitudes y valores. La siguiente dinámica consiste en presentar una situación problemática mediante un teatro corto, y luego “congelarlo” en el momento en que uno de los personajes necesite tomar una decisión crucial. Luego, el “coordinador” se dirigirá al público (De preferencia estará sentado en un semi-círculo), preguntando qué harían ellos en tal situación, cómo lo harían y explorando otros aspectos relacionados al tema.

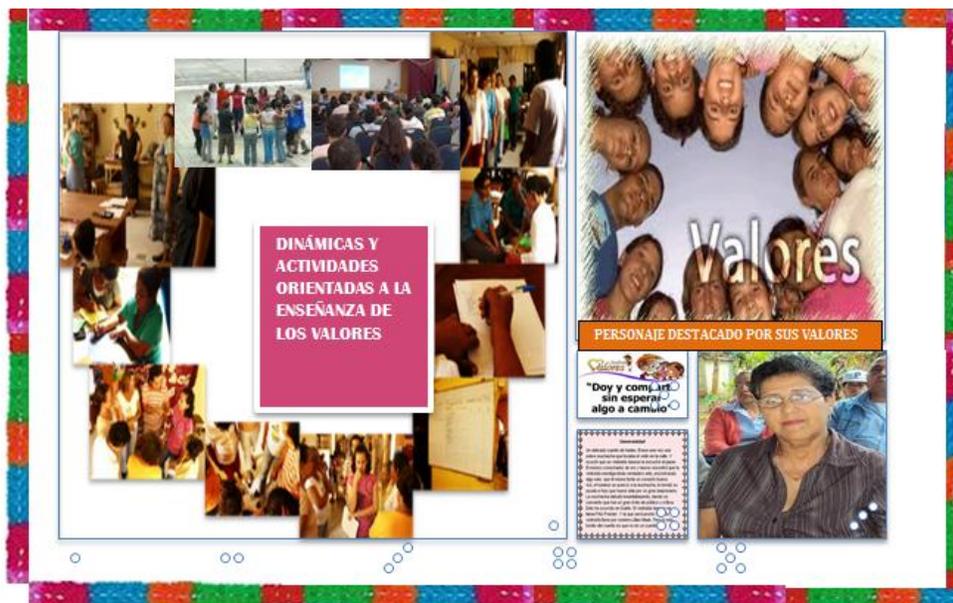
Generalmente, resulta mejor si se ha elaborado de antemano una lista bien pensada de posibles preguntas. A veces cuando alguien propone determinada acción, puede pedirle que pase a “actuarlo” junto con uno de los personajes.

Después de determinado el tiempo de discusión, los personajes que han presentado la primera parte del teatro, pueden seguir, mostrando una posible “solución” a la situación. Para complementar esta actividad, después se puede organizar un estudio en grupo de algunas citas relacionadas con la temática. Estas actividades no generan ningún costo, ya que se utilizarán los recursos con los que cuenta la institución.



## b. Medios para la difusión de Valores.

### Murales



Construir murales donde se muestre con fotografías como los diferentes sectores han puesto en práctica los valores, las actividades que se llevan a cabo en función del aprendizaje y personas que han destacado por su buen trabajo aplicando los valores, todo esto detallándolos con pequeñas descripciones.

Esta actividad se propone que pueda desarrollarse en forma de competencia, donde las diferentes secciones de estudiantes elaborarán un mural alusivo a los valores, está se llevará a cabo cada 3 meses y se elegirá por votación a 5 estudiantes que representarán a las diferentes opciones de bachillerato, por ejemplo: 5 estudiantes de la opción Contaduría, estos deberán trabajar en la coordinación, diseño y elaboración de los murales. Al final de cada trimestre se presentarán los murales elaborados por los estudiantes, los cuales serán evaluados por un jurado conformado por cinco docentes, dos estudiantes, dos

personas del área administrativa y la directora. Se premiarán los 3 primeros lugares, otorgándoles medallas a los equipos ganadores.

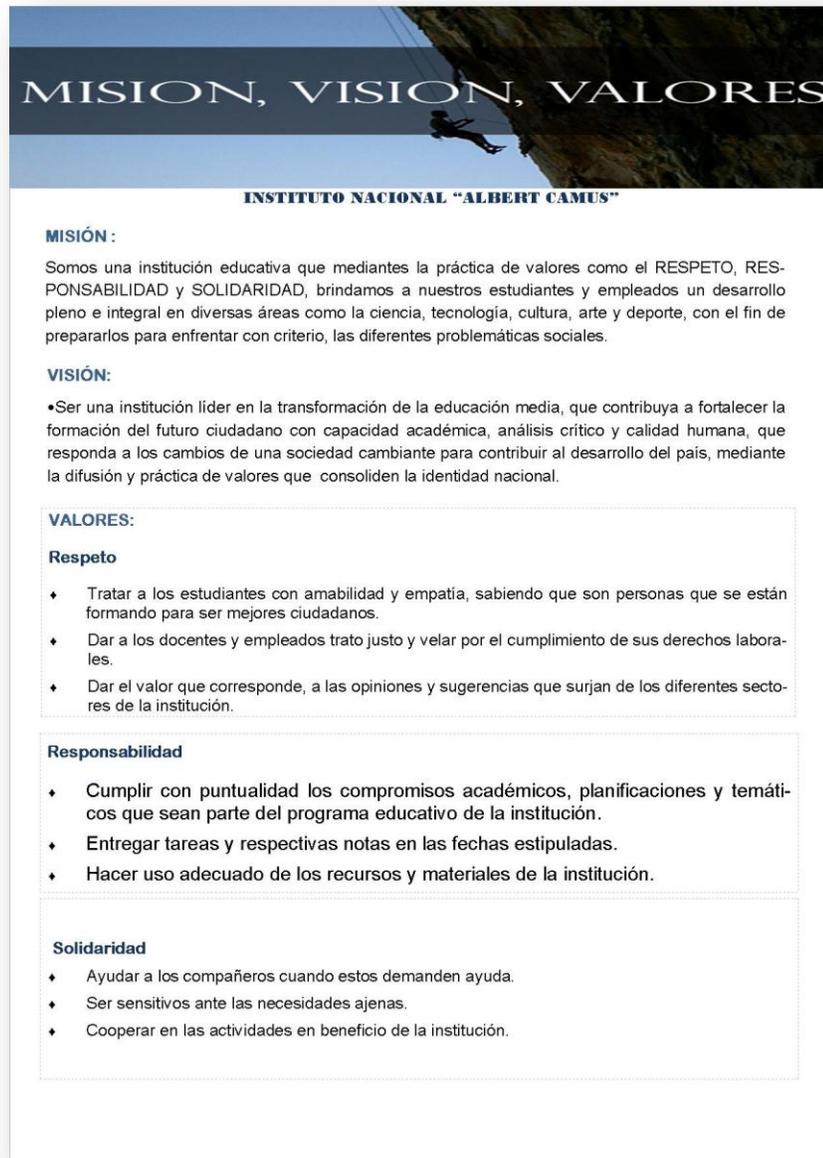
Esta actividad requiere la compra de 15 medallas que serán otorgadas a los equipos ganadores, compuesto por 5 estudiantes, haciendo un total de 45 medallas entregadas en los 3 trimestres que se llevará a cabo dicha competencia. El gasto por medalla es de \$ 2.25 haciendo un total de \$101.25. Estos precios fueron proporcionados por la empresa Torogoz tel. 2234-7710

### **Memorándum**

	
<b>INSTITUTO NACIONAL "ALBERT CAMUS" (INAC)</b>	
<b>Para: Docentes en general</b>	
<b>De: La Dirección</b>	<i>A un hombre se le mide por sus valores, no por sus riquezas.</i>
<b>Asunto: Enseñando con Valores</b>	
<b>Se les recuerda a todos los docentes que los días viernes deben realizar dinámicas enfocadas a la enseñanza de los valores, favor enviar el día jueves a más tardar por escrito la actividad a realizar.</b>	
<b>Atentamente,</b>	
<b>La dirección</b>	

Se propone enviar memorándums al sector administrativo y docente como recordatorio de las actividades que deben realizarse enfocadas a la promoción de los valores de la institución, el cual deberá incluir una frase alusiva a valores. Se enviarán al inicio de cada semana.

## Carteles



**MISION, VISION, VALORES**

**INSTITUTO NACIONAL "ALBERT CAMUS"**

**MISIÓN:**

Somos una institución educativa que mediante la práctica de valores como el RESPETO, RESPONSABILIDAD y SOLIDARIDAD, brindamos a nuestros estudiantes y empleados un desarrollo pleno e integral en diversas áreas como la ciencia, tecnología, cultura, arte y deporte, con el fin de prepararlos para enfrentar con criterio, las diferentes problemáticas sociales.

**VISIÓN:**

•Ser una institución líder en la transformación de la educación media, que contribuya a fortalecer la formación del futuro ciudadano con capacidad académica, análisis crítico y calidad humana, que responda a los cambios de una sociedad cambiante para contribuir al desarrollo del país, mediante la difusión y práctica de valores que consoliden la identidad nacional.

**VALORES:**

**Respeto**

- ♦ Tratar a los estudiantes con amabilidad y empatía, sabiendo que son personas que se están formando para ser mejores ciudadanos.
- ♦ Dar a los docentes y empleados trato justo y velar por el cumplimiento de sus derechos laborales.
- ♦ Dar el valor que corresponde, a las opiniones y sugerencias que surjan de los diferentes sectores de la institución.

**Responsabilidad**

- ♦ Cumplir con puntualidad los compromisos académicos, planificaciones y temáticos que sean parte del programa educativo de la institución.
- ♦ Entregar tareas y respectivas notas en las fechas estipuladas.
- ♦ Hacer uso adecuado de los recursos y materiales de la institución.

**Solidaridad**

- ♦ Ayudar a los compañeros cuando estos demanden ayuda.
- ♦ Ser sensitivos ante las necesidades ajenas.
- ♦ Cooperar en las actividades en beneficio de la institución.

Los carteles se elaborarán detallando la misión, visión y valores de la institución, colocándolos en todas las áreas de trabajo: oficinas administrativas, biblioteca, auditorium, salones de clase, sala de reuniones, entre otras. Al igual que en zonas de esparcimiento y descanso: cafetín y sala de maestros. Cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de las personas,

estas herramientas tienen mayores probabilidades de hacer para lo que fueron diseñadas: enfocar e influir en las prácticas diarias de trabajo.

Esta actividad requiere los gastos de elaboración de los afiches en cartoncillo, cover 80 los cuales tienen un costo de \$ 1.25 por cartel, requiriendo 25 de estos, haciendo un total de **\$ 31.25**. Estos precios son proporcionados por la empresa **IMPRÍMELO**

### c. Otras formas de Comunicación

#### Apertura de cuenta en las Redes Sociales.

La creación de una cuenta en la red como página institucional, ayudará a la comunicación dentro de la comunidad educativa, mostrando en ella las diferentes actividades por realizar y las realizadas, creando igualmente la oportunidad de recibir comentarios y sugerencias por parte de los integrantes de la institución.

A continuación se propone como llevar a cabo la creación de la cuenta institucional:

**Primer paso:** entrar a la dirección [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

**Segundo paso:** seleccionar la opción **crear una pagina**



¿Vas a salir? Sigue en contacto  
Visita facebook.com en tu teléfono móvil

Descubre Facebook Móvil

**Regístrate**  
Es gratis (y lo seguirá siendo).

Nombre:

Apellidos:

Tu correo electrónico:

Vuelve a escribir tu correo:

Contraseña:

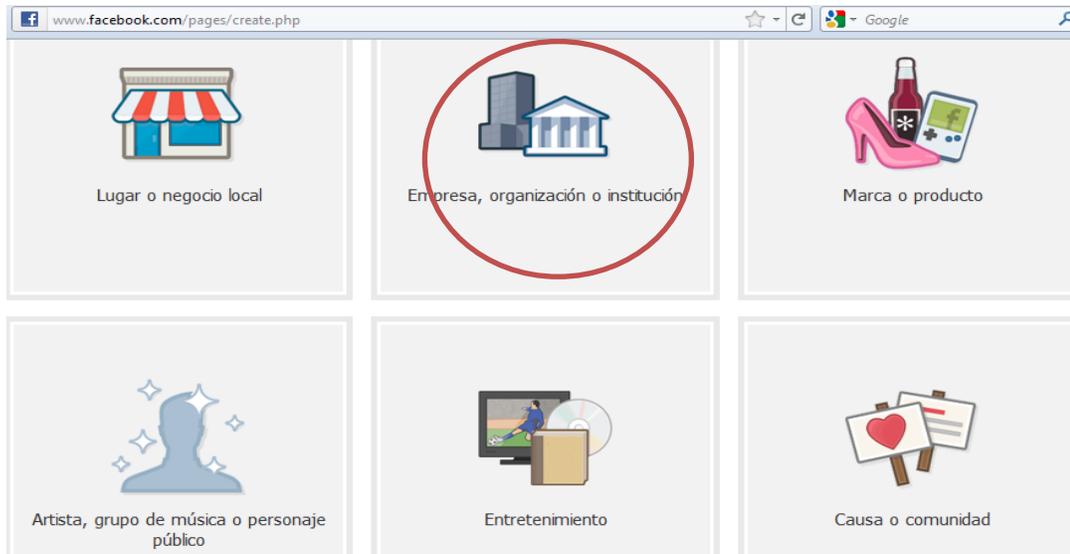
Sexo:

Fecha de nacimiento: Día:  Mes:  Año:

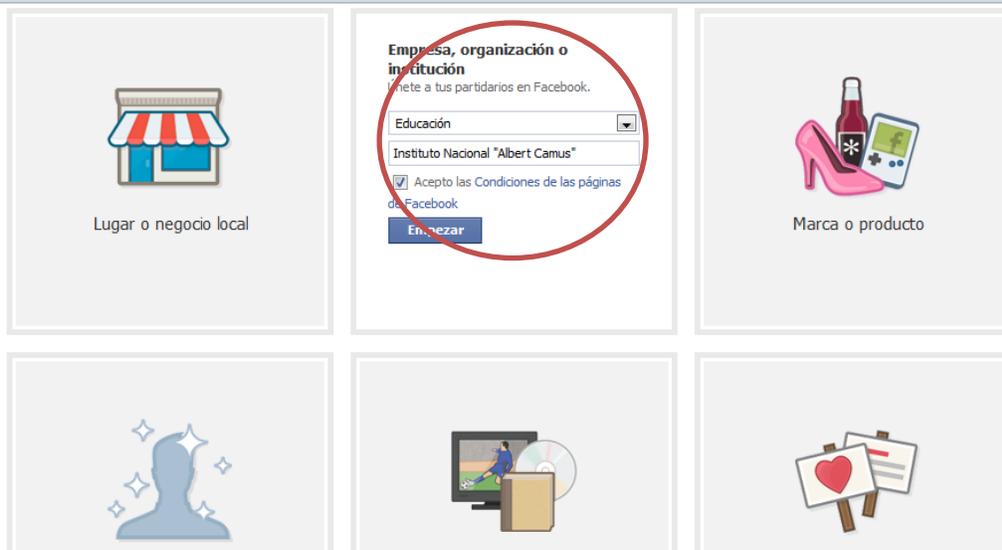
¿Por qué tengo que proporcionar mi fecha de nacimiento?

→ [Crear una página para una celebridad, un grupo de música o un negocio.](#)

**Tercer paso:** seleccionar la opción **empresa, organización o institución**



**Cuarto paso:** Seleccionar la opción Educación y agregar el nombre del instituto, aceptar las condiciones de la página y dar clic en la opción empezar.



**Quinto paso:** si el administrador de la página de la institución (en éste caso la directora de la institución o los docentes del área informática) no poseen una cuenta personal de Facebook, es necesario crear una, llenando el siguiente formulario; pero si ya posee una página entrar usando esa cuenta. Por último aceptar las condiciones de uso y políticas de privacidad.

**Crea una cuenta en Facebook**

Ya tengo una cuenta en Facebook  
 No tengo cuenta en Facebook

Dirección de correo electrónico:

Contraseña nueva:  [?]

Fecha de nacimiento: Día:  Mes:  Año:   
 Por favor, introduce tu fecha de nacimiento. ¿Por qué es ésto necesario?

Control de seguridad:

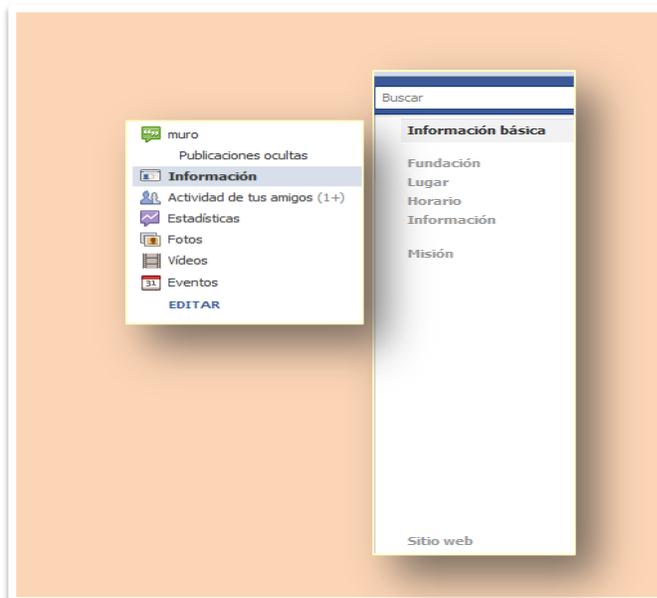
Escribe las dos palabras que aparecen abajo, separadas por un espacio.  
 ¿No puedes leer las palabras de abajo? Prueba con otras palabras o un CAPTCHA de audio.

**suppose,** **chReffe**

Texto que se muestra en la imagen:  ¿Qué es esto?

He leído y acepto las Condiciones de uso y la Política de privacidad.

**Sexto paso:** luego de crear la cuenta, llenar los datos generales de la institución:



Luego de realizado los pasos anteriores se recomienda subir fotografías de la institución y publicar las actividades que se llevarán a cabo, pidiendo a los diferentes sectores que pueden publicar sugerencias y opiniones. De igual manera dar énfasis a los valores de la institución, publicando frases alusivas a estos.

Para abrir ésta cuenta en la red social, no es necesario incurrir en ningún tipo de gasto

### Diplomas de reconocimiento.

El sector docente y sector administrativo será evaluado por los estudiantes y padres de familia. Evaluando así la práctica diaria de valores de cada uno de estos, donde deberá incluir el nombre del empleado para un mayor control. Esta evaluación se propone se realice trimestralmente, reconociendo a los tres trabajadores mejores evaluados.

A continuación se proponen los siguientes modelos para la elaboración de los diplomas de reconocimiento:

El modelo de diploma de reconocimiento del INAC (Instituto Nacional "Albert Camus") presenta un diseño con un encabezado azul que contiene el título "RESPONSABILIDAD" en letras blancas mayúsculas. El cuerpo del diploma es un recuadro blanco con un borde azul que contiene el texto: "El Instituto Nacional 'Albert Camus'", "Ha premiado a:", "Nombre de la persona premiada" (en un tamaño de letra mayor), "Por ser una persona comprometida y responsable con el instituto.", y líneas para la "Firma de Directora" y la "Fecha". En la parte inferior central del recuadro se encuentra el logotipo circular del INAC, que incluye el texto "INSTITUTO NACIONAL ALBERT CAMUS" y "INAC" en el centro.



Esta actividad requiere 9 diplomas de reconocimiento, con un gasto de \$ 1.25 c/u, haciendo un total de **\$ 11.25**.

## 10. Valores versus prácticas diarias.

**Esta fase es el corazón y el alma de la Administración Basada en Valores.**

Una vez que se aclare la misión, visión y los valores y se comunique a todos los interesados de la institución, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacional para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

Para ello, se debe aplicar la reducción de vacíos, que es un método creado para alinear lo que buscan la misión y los valores, con lo que está sucediendo en la realidad. Para lograr este objetivo se propone utilizar algunos métodos los cuales se presentan a continuación:

### **a. Métodos de Medición.**

- Encuestas de medición de resultados.

Las encuestas deberán realizarse a estudiantes y padres de familia, donde podrán dar su opinión sobre la atención que se les brinda y dar a la vez sugerencias de lo que esperan de la institución. Este proceso puede ser implementado con ayuda de los docentes en el salón de clases. En el caso de los padres de familia se hará en las reuniones. Luego que se recolecte la información se procederá a la tabulación y análisis de resultados que permitan tener información; donde se elaborará un plan de acción para solventar las problemáticas en el menor tiempo posible. Esto último se puede lograr conformando un grupo de trabajo con maestros, personal administrativo y la dirección.

- Evaluación a la dirección

Esta evaluación será dirigida a la directora del instituto y permitirá detectar que estilo de liderazgo se está llevando y que acciones se están tomando para el fortalecimiento institucional. Se evaluará además aspectos de trabajo y de personalidad: sus valores, habilidades, puntualidad, proactividad, empatía, responsabilidad entre otros. Se pedirá a los evaluadores que aporten sugerencias y recomendaciones.

Los evaluadores serán todos los sectores de la institución tomando una muestra representativa de cada uno de estos.

Para realizar ésta evaluación se puede contar con la ayuda del Asistente Técnico Pedagógico de la Dirección Departamental de San Salvador u otro personal del Ministerio de Educación, el cual deberá establecer con qué frecuencia se deberá llevar a cabo la evaluación.

➤ Encuestas entre empleados de la institución

Actividad que se debe hacer para conocer la opinión de los empleados, acerca de cómo funciona la institución en relación a diferentes aspectos como:

La toma de decisiones, problemáticas que existen en los diferentes sectores institucionales, deficiencias, sugerencias para mejorar procesos, entre otros aspectos que consideren relevantes.

Donde la institución deberá tomar medidas para solucionar las diferentes problemáticas detectadas, elaborando un plan de acción con medidas encaminadas al mejoramiento institucional.

➤ Creación de comité evaluador

Crear un comité evaluador conformado por la directora, cinco docentes, dos personas del sector administrativo y el Asistente Técnico Pedagógico. Esto deberá hacerse para programar reuniones trimestrales o las que se consideren necesarias para evaluar las deficiencias, que se están teniendo en el desarrollo de las actividades académicas de la institución y a la vez proponer planes de acción correctivos ante dificultades y vacíos administrativos.

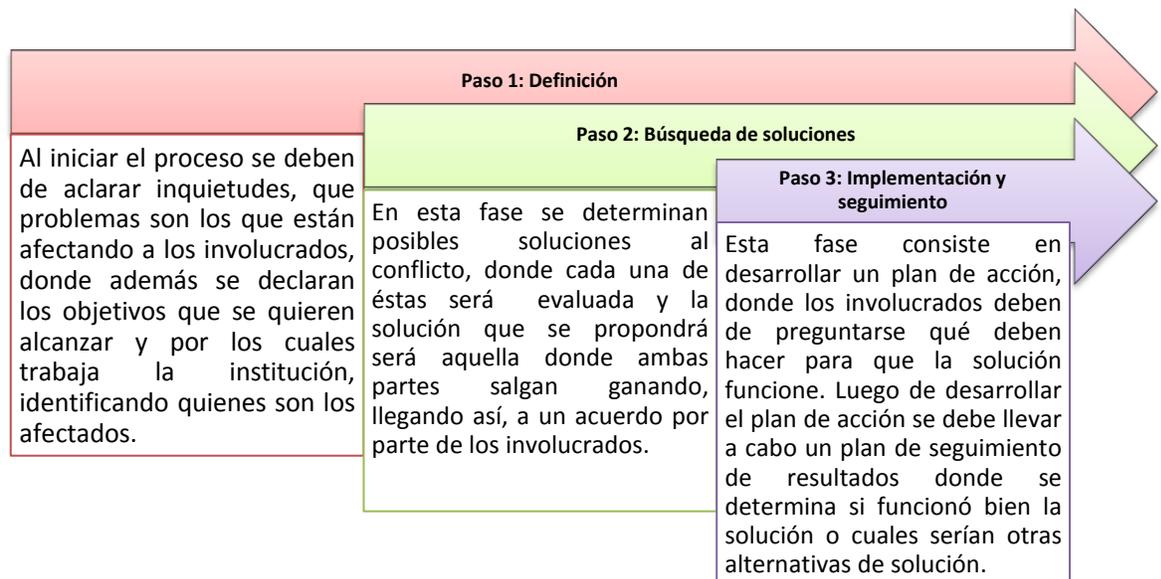
**b. Solución de Problemas Orientados a las Personas.**

Cuando en la institución surja un conflicto, se propone utilizar el proceso SPOP, ya que éste permitirá solventar problemáticas, que estén perjudicando algún sector o a la institución en general.

En primer lugar se deberá seleccionar a una persona imparcial y ética, que sirva de mediadora para que se pueda dialogar; Pueden ser los mismos empleados quienes sugieran quien será la persona que desempeñe ese rol.

Para realizar el proceso SPOP, las partes involucradas en el problema, deben desarrollar una serie de pasos, respondiendo a ciertas interrogantes que buscan encontrar respuestas y soluciones que aseguren que dicha situación de conflicto no volverá a ocurrir.

Las interrogantes están ordenadas en tres fases: *Definición*, *Búsqueda de soluciones* e *Implementación y seguimiento*, según se muestra a continuación:



## 11. Recursos.

La administración basada en valores es un enfoque administrativo completo, que necesita el involucramiento de muchos elementos materiales y personas principalmente para su implementación. Dichos elementos se detallan a continuación:

### a. Equipo Gestor.

Para llevar a cabo el plan de implementación será necesaria la colaboración de todos los sectores que conforman la institución. A continuación se detalla el personal que debe estar a cargo:

<b>EQUIPO GESTOR DE LA PROPUESTA</b>	
<b>Persona(a) Responsable(s)</b>	<b>Actividad</b>
Directora de la institución	Jugará un papel fundamental en el desarrollo y éxito del programa, ya que deberá coordinar cada proceso a llevarse a cabo.
Personal del sector administrativo	Serán parte de grupos de apoyo para el funcionamiento y control de la implementación
Personal docente	Desarrollarán dinámicas, impartirán charlas a los estudiantes y formarán parte de comités y grupos de apoyo.
Asistente Técnico Pedagógico	Será parte de la evaluación a la directora, creando un plan de acción para corregir deficiencias encontradas.

### b. Materiales

Existen materiales que se deben utilizar para preparar carteles, afiches y murales alusivos a la Administración Basada en Valores, entre ellos se encuentran:

### MATERIALES PARA PREPARACIÓN DE CARTELES

Papelógrafo

Regla

Pegamento

Tijera

Cinta adhesiva

Lápices

Plumones

Borrador

La institución ya cuenta con estos materiales por lo que no será necesario realizar, ningún tipo de gasto.

#### c. Equipo Tecnológico.

Para hacer las presentaciones y foros sobre los valores, es necesario contar con equipo tecnológico, como el siguiente:



Computadora  
Portátil



Cámara  
digital



Impresora



Proyector

Este equipo tecnológico ya es parte de los recursos del instituto por lo que no hay necesidad de incurrir en gastos.

## B. TIEMPO DE EJECUCIÓN.

Para lograr relaciones interpersonales sanas y fuertes, es necesario aplicar la Administración Basada en valores, ante la cual debe haber interés y mucha dedicación de los diferentes sectores del instituto, así como también es

importante el tiempo para medir sus resultados y para la implementación del programa se estima un **período de 8 meses**.

### C. CUADRO INTEGRADO DE GASTOS

Para implementar la Administración Basada en Valores, debe incurrirse en ciertos gastos:

CUADRO INTEGRADO DE GASTOS PARA IMPLEMENTAR LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES				
Descripción	Cantidad	Precio unit.	Total	Total general
<b>Remodelación salas de descanso</b>				<b>\$ 64.15</b>
<b>Color habitación</b>				
- Pintura	2	\$22.50	\$45.00	
- Brochas	1	\$2.95	\$ 2.95	
- Rodillo y bandeja	1	\$5.00	\$ 5.00	
- Botellas de solvente	4	\$2.80	<u>\$11.00</u>	
<b>Cuadros de decoración</b>				<b>\$ 39.00</b>
- Marcos para fotos.	3	\$7.50	\$22.50	
- Impresiones fotografías	3	\$5.50	<u>\$16.50</u>	
<b>Plantas ornamentales artificiales</b>	2	\$79.00	<u>\$158.00</u>	<b>\$ 158.00</b>
<b>Mobiliario</b>				<b>\$ 470.00</b>
- Mesas de plástico	8	\$25.00	\$200.00	
- Sillas de plástico	30	\$9.00	<u>\$270.00</u>	
<b>Juegos de entretenimiento</b>				<b>\$ 53.00</b>
- Jenga(juego de habilidad física y mental)	1	\$26.00	\$26.00	
- Scrabble(Juego de construcción de palabras)	1	\$27.00	<u>\$27.00</u>	
<b>Total remodelación salas de descanso</b>				<b>\$ 784.15</b>
<b>Trofeos para torneos de fútbol</b>	3	\$16.5	\$49.50	<b>\$ 49.50</b>
<b>Afiches</b>	15	\$1.25	\$18.75	<b>\$ 18.75</b>
<b>Diplomas competencia oratoria y diplomas de reconocimiento</b>	12	\$1.25	\$15.00	<b>\$ 15.00</b>
<b>Refrigerios grupos invitados</b>	40	\$1.00	\$40.00	<b>\$ 40.00</b>
	personas			
<b>Medallas</b>	15	\$2.25	\$101.25	<b>\$ 101.25</b>
<b>Carteles</b>	25	\$1.25	\$31.25	<b>\$ 31.25</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>\$1,039.90</b>

Los gastos totales para la implementación del programa de Administración basada en Valores son de \$1,039.90.

## **D. CONTROL Y SEGUIMIENTO.**

Para que la administración basada en valores, de buenos resultados, no solo es necesario crear medios para difundir la misión, visión y valores; sino también darle seguimiento, para conocer si están siendo aplicados y asimilados por todos los sectores de la institución, de tal manera que se vean reflejados en el actuar de cada una de las personas que laboran dentro de ella.

Deben identificarse las debilidades del programa, para establecer mecanismos que ayuden a mejorarlo, también se deben de identificar las fortalezas para afianzarlas y sacar el mejor provecho de ellas.

La institución debe de verificar que todo el personal, esté llevando a cabo todas las actividades destinadas a cumplir con los objetivos de la administración basada en valores.

La institución debe de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los que laboran en ella para asegurarse que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Y a la vez crear nuevos planes que ayuden a mejorar el proceso de la administración basada en valores, para garantizar que cada miembro de la institución los aplique y que no se deje de implementar porque no se le dé seguimiento o que solo se deje en un simple papel.

Es conveniente recordar que no debe existir solo el control de las actividades a posteriori, sino que, al igual que el planeamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. O sea que se le debe de dar una retroalimentación a todos los sectores que intervienen en el proceso de la administración basada en valores para que siempre estén conscientes y sabedores de la importancia de la aplicación de los valores en sus labores

diarias y en las prácticas de la relaciones con los demás. A continuación se propone aplicar los siguientes mecanismos de control:

- Visitar cada tres meses los salones de clases y seleccionar por lo menos a cinco alumnos para entrevistarlos e identificar si los docentes les enseñan los valores, la misión y visión de la institución.
- Elaborar fichas de control, en las cuales se deben de especificar cuáles son las actividades que el docente realizará en sus respectivos salones de clases. Se propone el siguiente formato de fichas de control de actividades:

<b>FICHA DE CONTROL DE ACTIVIDADES SEMANALES</b>							
Fecha	Hora	Sección	Nombre del docente	Actividad	Se realizó	No se realizó	Motivo por el que no se realizó

- Cuando surja un conflicto que afecte el desempeño eficiente de las actividades del instituto, se debe de aplicar el método de la solución de conflictos orientados a las personas; para ello es necesario llevar un control de los problemas a los cuales se le ha dado solución y en base a eso darle seguimiento a dicho problema. Es por eso que se propone el siguiente formato de ficha que los encargados deben de llenar.

<b>FICHA DE SOLUCIÓN A PROBLEMAS ORIENTADOS A LAS PERSONAS</b>			
FECHA	INVOLUCRADOS	PROBLEMA	SOLUCIÓN

## E. CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES

ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN EL INSTITUTO NACIONAL "ALBERT CAMUS" MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.											
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
PROGRAMA	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	
ADMINISTRACIÓN BASADA EN VALORES	Dirección, Sector Administrativo y Sector Docente	DISEÑO	ELABORACIÓN DEL PROGRAMA ABV								
			APROBACIÓN DE PROGRAMA								
	DIFUSIÓN	CAMPAÑA DE EXPECTACIÓN									
		SOCIALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN									
		CAMPAÑA PERMANENTE DE FORTALECIMIENTO DE VALORES									
	Dirección, Sector Administrativo, Sector Docente, Asesor Técnico Pedagógico	IMPLEMENTACIÓN	CAPACITACIÓN								
			CONSOLIDACIÓN, ANÁLISIS Y RECOMENDACIONES DE LOS DATOS OBTENIDOS								
	SEGUIMIENTO	DISEÑO Y ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO									

## **F. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Blanchard, Ken y O'Connor. Administración por valores. Editoriales Norma. 1997
- Chiavenato Idalberto, Administración, proceso administrativo: teoría-proceso-practica, Bogotá. McGraw Hill, 2001
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos Humanos. McGraw Hill. Bogotá, 2000.
- Dolan, Shimon; García Sánchez, Salvador, Dirección por Valores. McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A. 1ª ed., Año 2003
- Hernández Sampieri, Roberto: Metodología de la Investigación, 3ª edición.
- Luna Rodríguez, Raúl – Pezo, Alfredo. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos. 1ª Edic. 2005
- Serrano Alexis, Administración de Personas. 1ª. Edición Talleres gráficos UCA. Año 2007.

### **Trabajos de graduación.**

- Acuña Calderón, Rafael. López, Tulio Roberto. (2003). Propuesta de un Programa de Dirección por Valores Humanos aplicada al centro de rehabilitación Integral de Occidente. UES
- Bonilla Mayra, Romero Zulma, Sánchez Elsie (2002). Aplicación de un programa para disminuir las inadecuadas relaciones interpersonales en los entrenadores y atletas de la selección mayor de la federación Salvadoreña de voleibol. UES
- Ehlerman Bardales, Erika Sofía (2003). Administración por valores, Casos de éxito en El Salvador. UCA.

### **Leyes.**

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto N° 38, Diario Oficial N°. 234, Tomo 281, Año: 1983.
- Ministerio de Educación, Ley de la carrera Docente. República de El Salvador. Diario Oficial: 242 Tomo: 333 Publicación 1996
- Ministerio de Educación, Ley general de Educación. República de El Salvador. Diario Oficial: 242 Tomo: 333 Publicación 1996

### **Sitios web**

- <http://www.monografias.com/trabajos12/mtgadmin/mtgadmin.shtml>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaAdministracion>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_\(axiolog%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_(axiolog%C3%ADa))
- <http://es.scribd.com/doc/16683320/Definicion-de-Valores>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/ImportanciaAdministracion>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/21/valores.htm>
- <http://www.mailxmail.com/curso-lider-liderazgo/relaciones-interpersonales>

### **Revistas**

- Mata Garriga, Marta (enero 2005), La educación en valores al servicio de los derechos del niño, núcleo central del derecho a la educación. Revista Temas para el Debate n° 122, 25-27
- Seibold, Jorge R. (mayo-agosto 2000), Reflexiones sobre un nuevo concepto de calidad educativa que integre valores y equidad educativa, Revista Iberoamericana de Educación n°23

### **Artículos de periódicos**

- > Editorial, (2011, 04 de agosto) “Es imperioso fomentar en el país la práctica de valores”, La Prensa Gráfica, p.17
- > “Más valores para ser mejores” (2003,13 de agosto), El Diario de Hoy, p.10.
- > Tojeira, José M. (2011, 06 de octubre) “¿Pérdida de valores?”, La Prensa Gráfica, p. 14.

**ANEXOS**

# ANEXO # 1

ENTREVISTA  
DIRIGIDA A  
DIRECTORA DE LA  
INSTITUCIÓN



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**GUÍA DE PREGUNTAS DIRIGIDA A LA DIRECTORA (LIC. DORIS DE CASTILLO) DEL**  
**INSTITUTO NACIONAL “ALBERT CAMUS”**

---



**PREGUNTA 1. ¿Cómo institución educativa, enseñan y promueven valores?**

Exactamente, porque el mismo plan educativo lo exige, la ley general de educación, la ley de la carrera docente y el plan del nuevo Gobierno” Unir, Crecer e Incluir”; entonces ahí se retoman los valores que son muy importantes para la sociedad salvadoreña.

**PREGUNTA 2. ¿Qué medios considera que son más efectivos para dar a conocer los valores y misión de la institución?**

En alguna medida, los valores con la práctica, porque no podemos hablar de valores, si no los estamos aplicando los adultos y llevando y concatenando a la juventud y lo otro es la divulgación a través de los medios escritos y audiovisuales.

**PREGUNTA 3. ¿A qué sectores de la institución se deben promover la misión, visión y valores?**

A todos los sectores, porque si un sector lo desconoce entonces estaría en un camino equivocado a la hora de aplicarlos.

**PREGUNTA 4. ¿A su criterio que valores son importantes para el fortalecimiento de las relaciones personales entre los sectores de la institución?**

El respeto a las ideas, el derecho a decidir, la tolerancia, el valor de la amistad, la responsabilidad, la tolerancia, entre otros.

**PREGUNTA 5. ¿Dentro de la institución, existe un área o personal encargado de brindar solución a los conflictos?**

No tenemos un área específica, le voy hablar del 97%.

El 97% nos preocupamos por trabajar, por enseñar y por ganarnos dignamente el salario; pero hay un 3% es el que siempre nos atrofia, de ese 3% hubo alguien que paso un mes incapacitado y por varios años fue el primer momento que vivimos tranquilos; una vez que ésta persona se incorpora a sus labores, empieza otra vez el conflicto, la difamación. Tres personas de cuarenta y cinco.

**PREGUNTA 6. ¿Qué hace la dirección para fortalecer las relaciones interpersonales entre estudiantes y docentes?**

Con las actividades extracurriculares, el diálogo y en el caso de docentes ,además de eso también las actividades culturales, aunque también en lo cultural van los muchachos la deportiva, artística; pero nosotros, así de vez en cuando nos vamos de paseo, compartimos, departimos a veces en la casa de algunos de los colegas o a veces a otros lugares, nosotros cocinamos, compramos comida y a veces al final de la jornada nos vamos a dar un paseo, tomamos café y ahí en la tertulia es donde se van mejorando las relaciones de amistad o de compañerismo.

**PREGUNTA 7. ¿Existen presiones grupales de trabajadores en la institución generando conflictos?**

Sí, tres Personas generan el conflicto y esas tres personas por lo menos ésta semana vamos a tener evaluación y no han entregado sus planificaciones, sus guiones, sus documentos; entonces piden primero que la administración y lo mío ahí está disponible, ahora, que no se toman su tiempo para venirme a buscar o cuando hacemos reuniones no están presentes cuando se está dando la información de lo que se va hacer durante el presente año.

**PREGUNTA 8. ¿Al implementar nuevas ideas o proyectos existen bloqueos por parte de algunos sectores de la institución?**

Si, tres maestros, porque el resto trabajamos

**PREGUNTA 9. ¿Qué factores considera que están relacionados con los conflictos dentro de la institución?**

Sin la comunicación no se puede entablar una buena o aceptable comunicación con esta minoría.

**PREGUNTA 10. ¿Cuáles son los programas de incentivos que tiene la institución para los trabajadores?**

En el caso por ejemplo, cuando se extiende la solvencia de los documentos o actividades solicitadas, entonces ahí se les pone colabora en beneficio de la institución, ponerle adornitos, palabras gratas o extender diplomas en algunas ocasiones; pero también siempre hay un grupo resentido que si usted extiende diplomas siempre también, lo toman a mal y el otro grupo que lo toma a bien; también el reconocerles en público con "lo hizo bien" "lo felicitamos" o "alcanzó ésta meta".

**PREGUNTA 11. ¿Existe algún grado de estrés laboral en la institución?**

Si, la mayoría estamos enfermos por ese estrés laboral

**PREGUNTA 12. ¿Qué opina acerca del programa de Administración Basada en Valores y cuáles son sus expectativas en relación a este proyecto?**

El proyecto es importante porque se está administrando, se están conociendo y aplicando los diferentes valores, entonces es importante; si vamos a retomar la "Teoría Z" que es la teoría japonesa, la comunicación y los valores fueron parte de lo que ellos entonces retomaron para la administración y en aquel momento pues el aplicarlo dió resultado. Aun de vez en cuando se trata de aplicarlo.

## ANEXO # 2

CUESTIONARIO  
DIRIGIDO A  
SECTOR  
ADMINISTRATIVO

1. ¿Conoce la misión y valores de la institución?

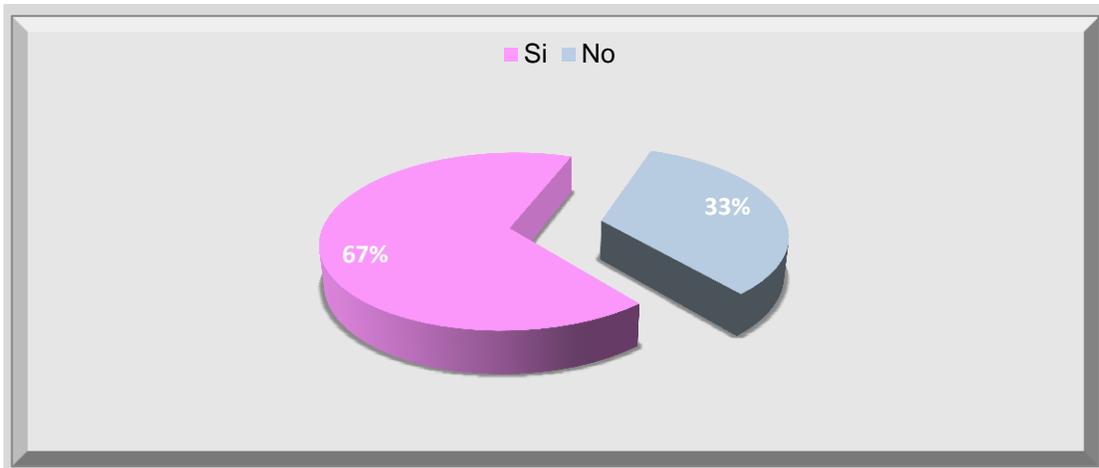
**Objetivo:**

Conocer si los trabajadores del área administrativa conocen la misión y valores de la institución.

**Tabla # 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	67%
No	6	33%
Total	18	100%

**Gráfica # 1**



**Comentario:**

Los encuestados mencionan que conocen la misión y visión de la organización, observándose así, que solo un pequeño porcentaje dice desconocerlas.

2. ¿Cómo se dan a conocer la misión, visión y valores de la institución en el área administrativa?

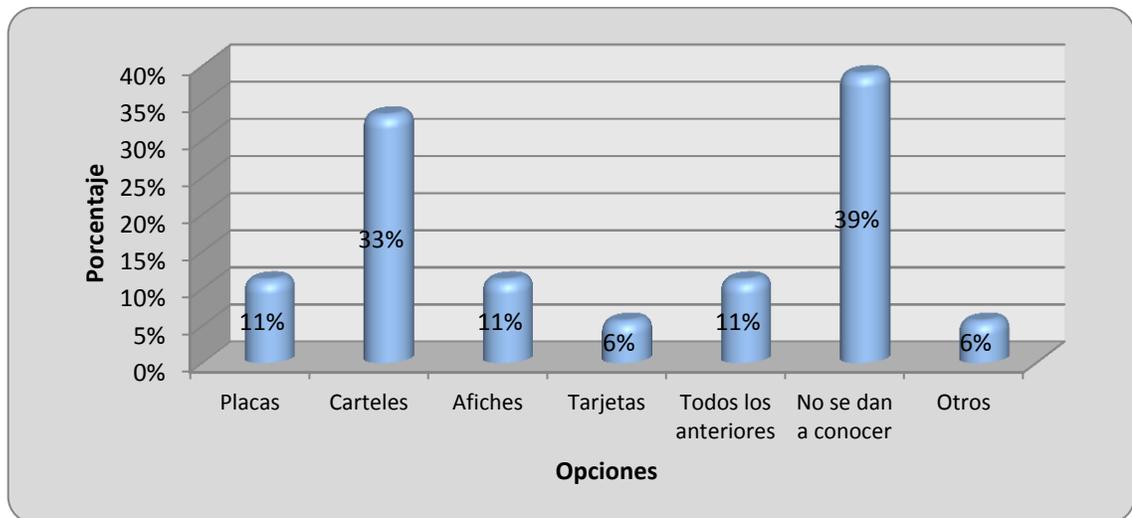
**Objetivo:**

Identificar que elementos o recursos son utilizados para dar a conocer la misión, visión y valores de la institución.

**Tabla # 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Placas	2	11%
Carteles	6	33%
Afiches	2	11%
Tarjetas	1	6%
Todos los anteriores	2	11%
No se dan a conocer	7	39%
Otros	1	6%
n = 18	-	-

**Gráfica # 2**



**Comentario:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa la división de opinión en cuanto a la difusión de la misión, visión y valores de la institución. Mostrando así, que hay quienes indican que no se dan a conocer y otro porcentaje menciona que efectivamente se dan a conocer por medio de carteles u otros medios.

3. ¿Considera que se fomentan valores en el sector administrativo?

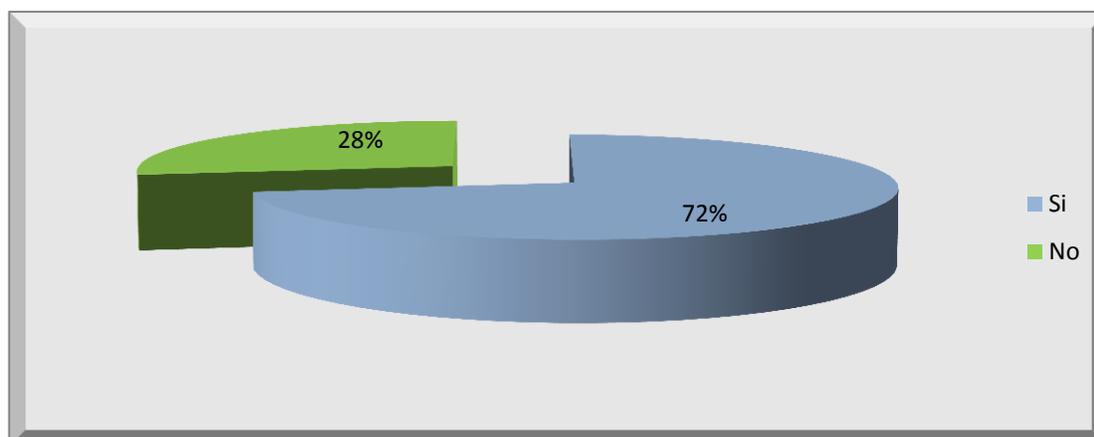
**Objetivo:**

Determinar si se promueven valores en el sector administrativo

**Tabla # 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	72%
No	5	28%
Total	18	100%

**Gráfica # 3**



**Comentario:**

Los encuestados en su mayoría, opinan que se promueven o fomentan los valores en el sector administrativo.

Si su respuesta es afirmativa, ¿mencione que valores se fomentan?

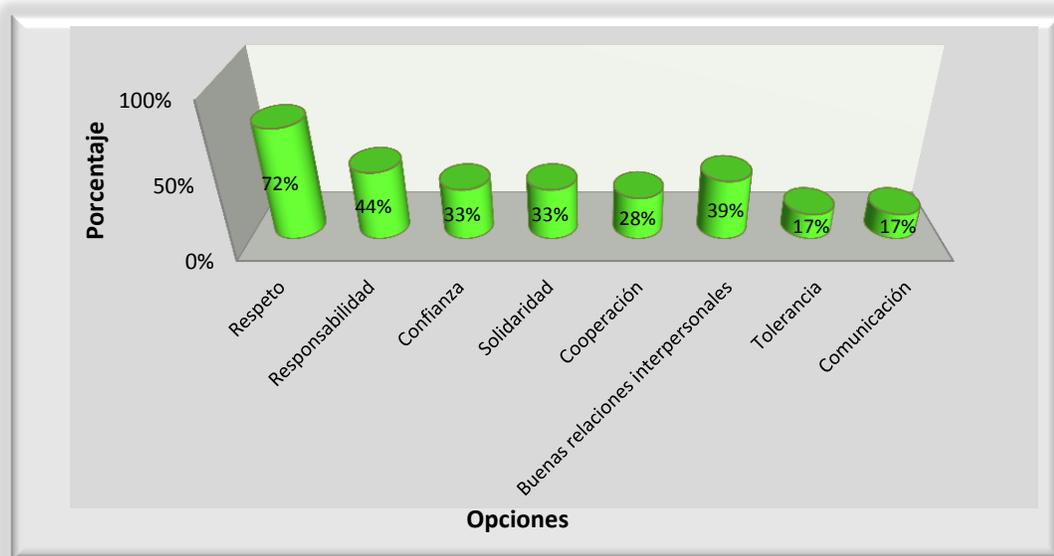
**Objetivo:**

Determinar qué valores son los que la institución promueve

**Tabla # 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	13	72%
Responsabilidad	8	44%
Confianza	6	33%
Solidaridad	6	33%
Cooperación	5	28%
Buenas relaciones interpersonales	7	39%
Tolerancia	3	17%
Comunicación	3	17%
Total n= 18	-	-

**Gráfica # 4**



**Comentario:**

El sector administrativo, tiene claro que valores son los que la institución promueve o práctica, siendo estos: el respeto, la responsabilidad y las buenas relaciones interpersonales como una de las prácticas que más se comparten, es decir, tienen una importancia similar para todos.

4. ¿Considera importante la práctica individual de valores para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el sector administrativo y demás sectores?

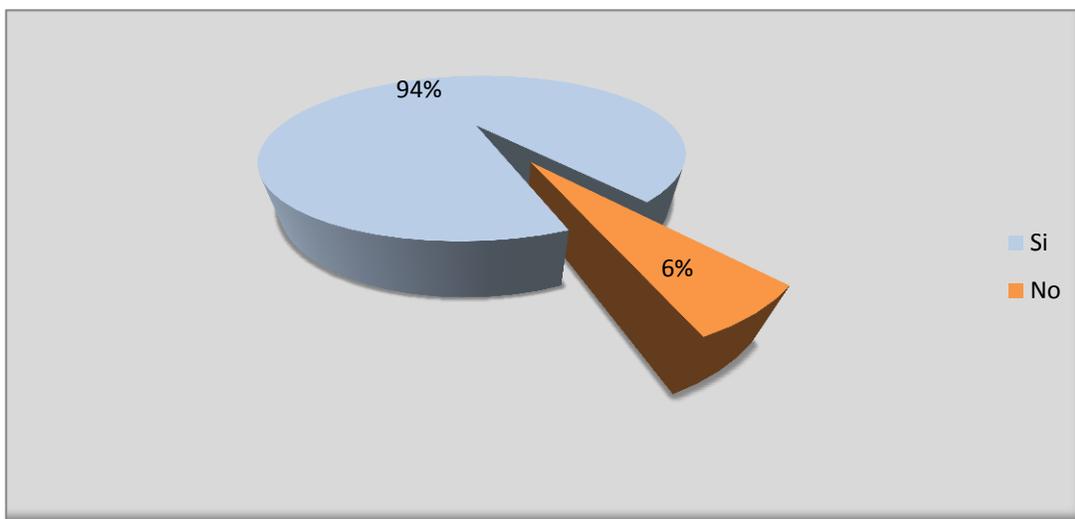
**Objetivo:**

Evaluar la importancia que el sector administrativo le da a la práctica de los valores para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

**Tabla # 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	94%
No	1	6%
Total	18	100%

**Gráfica # 5**



**Comentario:**

De acuerdo a los encuestados, un alto porcentaje mencionó, que el practicar valores, le ayudan a tener mejores relaciones interpersonales con los demás, permitiendo así, que sus integrantes interactúen de manera armónica.

5. ¿Considera que la institución fomenta la cultura institucional?

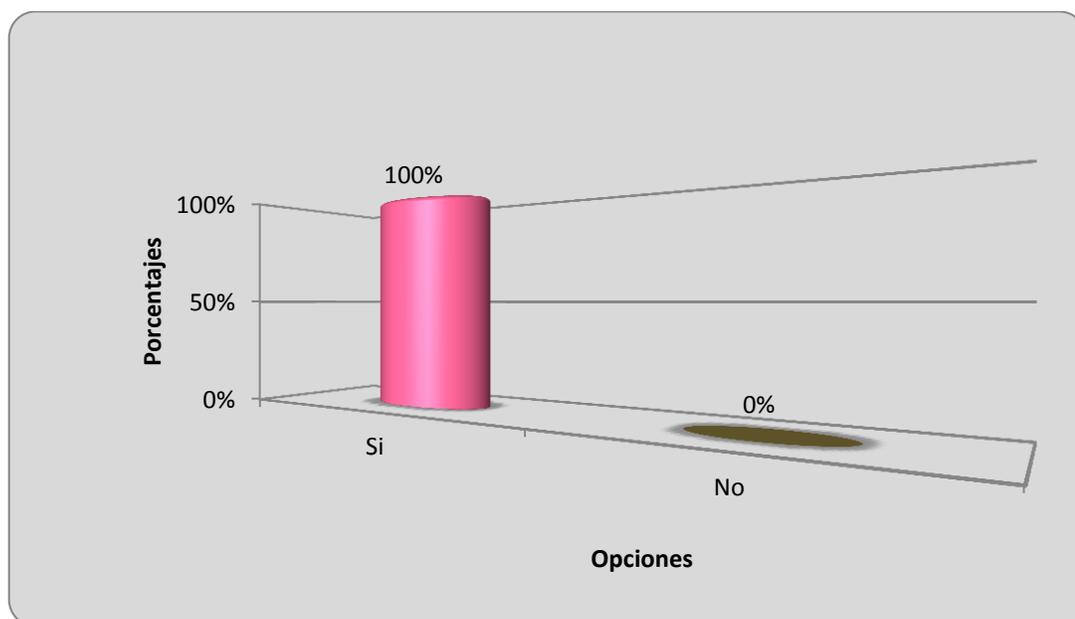
**Objetivo:**

Examinar si la institución fomenta la cultura institucional

**Tabla # 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

**Gráfica # 6**



**Comentario:**

De acuerdo al total de encuestados del sector administrativo, se fomenta la cultura institucional, siendo así, que se tiene un parámetro de comportamiento o funcionamiento establecido por la institución.

Si su respuesta es afirmativa, ¿En qué elementos la identifica?

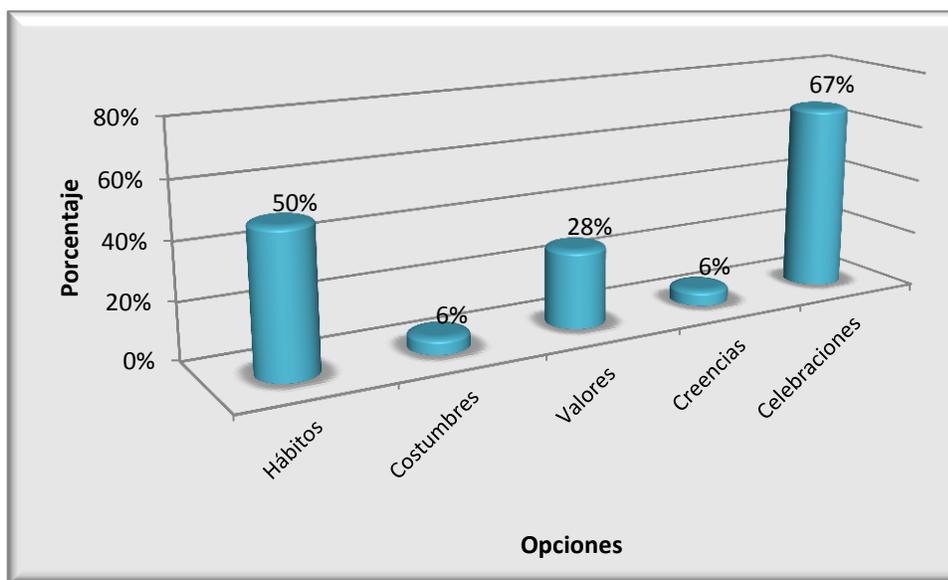
**Objetivo:**

Identificar qué elementos utiliza la institución para fomentar la cultura institucional.

**Tabla # 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Hábitos	9	50%
Costumbres	1	6%
Valores	5	28%
Creencias	1	6%
Celebraciones	12	67%
Total n= 18	-	-

**Gráfica # 7**



**Comentario:**

De acuerdo a los encuestados las celebraciones son parte de la costumbre institucional, siendo esta una parte explícita u observable de los que se hace y por la cual la identifican, además de los hábitos y valores que adquieren en dicha institución.

6. ¿Se crea un sentido de pertenencia, identificándose con la misión, visión y valores de la institución?

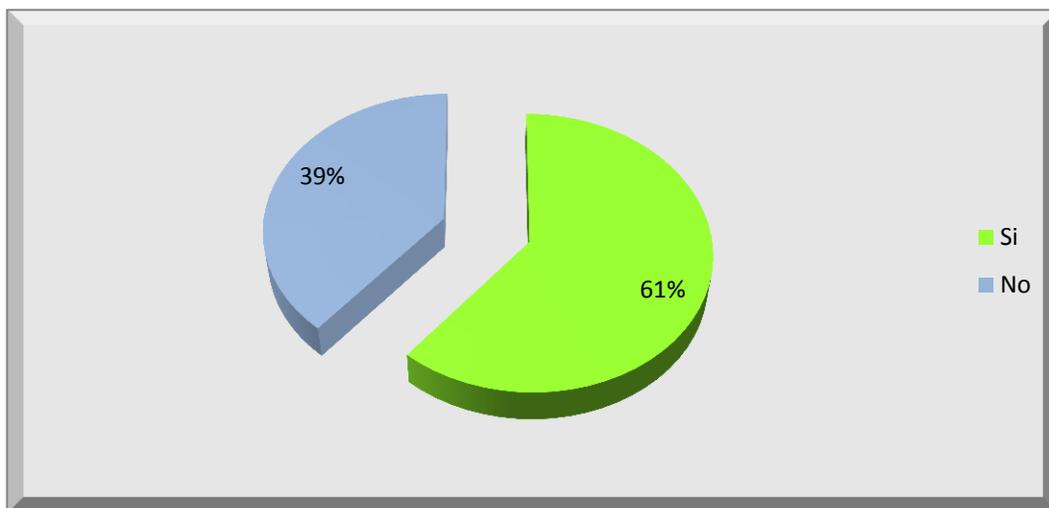
**Objetivo:**

Evaluar si los empleados tienen sentido de pertenencia identificándose con la misión, visión y valores de la institución.

**Tabla # 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	61%
No	7	39%
Total	18	100%

**Gráfica # 8**



**Comentario:**

De acuerdo a los encuestados hay un sentido de pertenencia, siendo así que se sienten identificados con la misión, valores y visión a futuro que la institución persigue.

7. ¿A su criterio que valores son importantes para el fortalecimiento de las relaciones entre el personal administrativo y demás sectores de la institución?

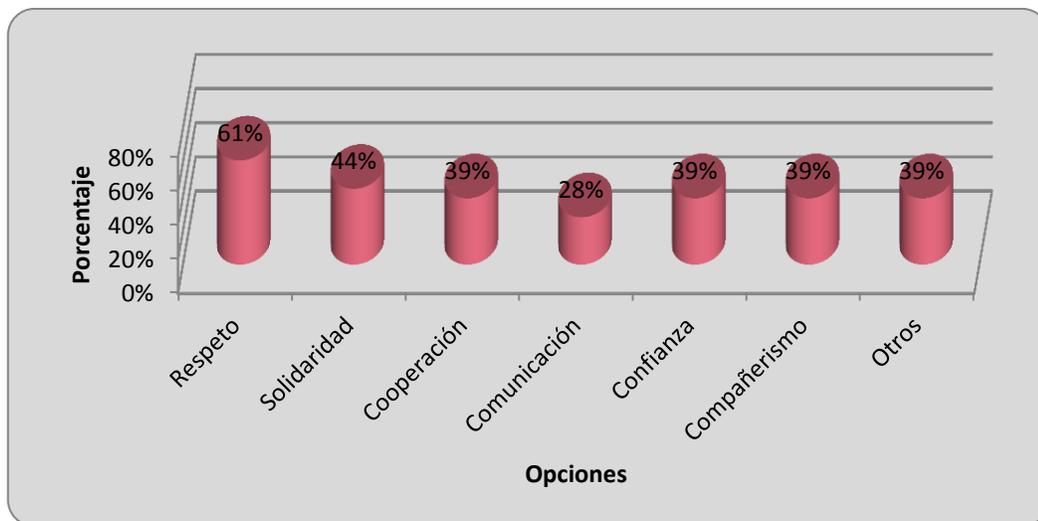
**Objetivo:**

Identificar qué valores son importantes para fortalecer las relaciones entre el personal administrativo y demás sectores de la institución.

**Tabla # 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Respeto	11	61%
Solidaridad	8	44%
Cooperación	7	39%
Comunicación	5	28%
Confianza	7	39%
Compañerismo	7	39%
Otros	7	39%
<b>Total n = 18</b>	-	-

**Gráfica # 9**



**Comentario:**

Los encuestados opinan, que el respeto es uno de los valores más importantes para que se cree una buena interacción personal con los demás; al igual que la solidaridad y la cooperación, que según a sus criterios estos generarán confianza mutua entre ellos. Donde La confianza y el compañerismo son valores también importantes y vitales para fortalecer las relaciones interpersonales.

8. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con los demás compañeros?

**Objetivo:**

Conocer como es la relación personal de cada trabajador, con los demás compañeros de trabajo.

**Tabla # 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	6%
Buena	17	94%
Mala	0	0%
Total	18	100%

**Gráfica # 10**



**Comentario:**

De acuerdo a la opinión del sector administrativo de la institución, estos opinan que su relación personal con sus compañeros de trabajo es buena, observándose así, que las relaciones entre trabajadores son saludables.

9. ¿En la institución se fomentan las buenas relaciones interpersonales?

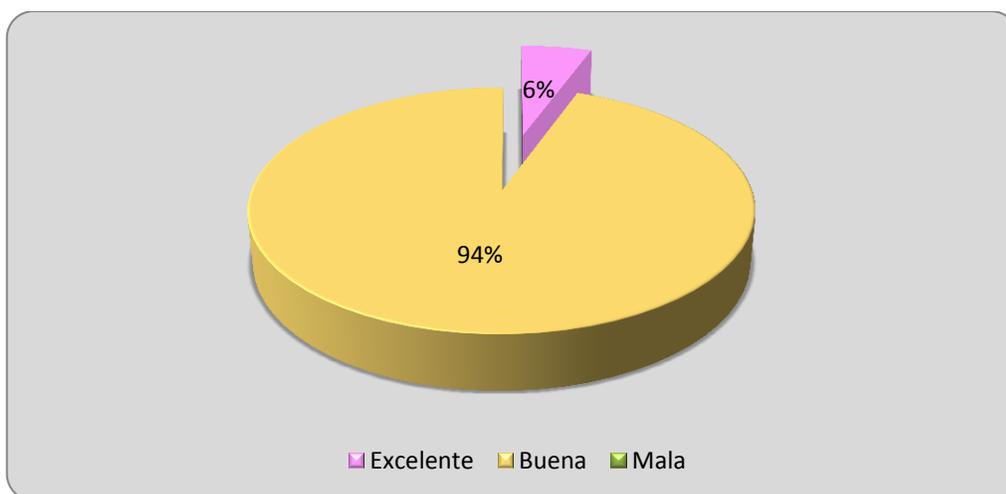
**Objetivo:**

Identificar si la institución fomenta las buenas relaciones interpersonales

**Tabla # 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	94%
No	1	6%
Total	18	100%

**Gráfica # 11**



**Comentario:**

De acuerdo a la opinión de los encuestados, se promueven las buenas relaciones interpersonales; ya que para dicha institución, las relaciones Interpersonales, son factores esenciales, que promueven un mayor incremento de la motivación en el trabajo en equipo.

**10. ¿Se practica la solidaridad y cooperación entre compañeros de trabajo?**

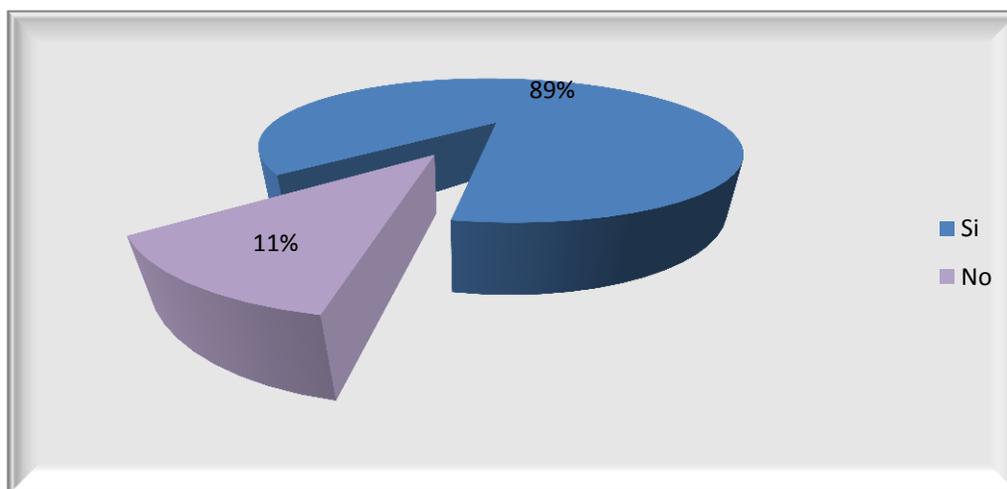
**Objetivo:**

Identificar sí en la institución, se practican los valores de solidaridad y cooperación.

**Tabla # 12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	89%
No	2	11%
Total	18	100%

**Gráfica # 12**



**Comentario:**

De acuerdo a los resultados, los encuestados consideran que se practican la solidaridad y la cooperación, ya que estos valores son elementos fundamentales en la interacción de todo tipo de grupo.

## 11. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo dentro de la institución?

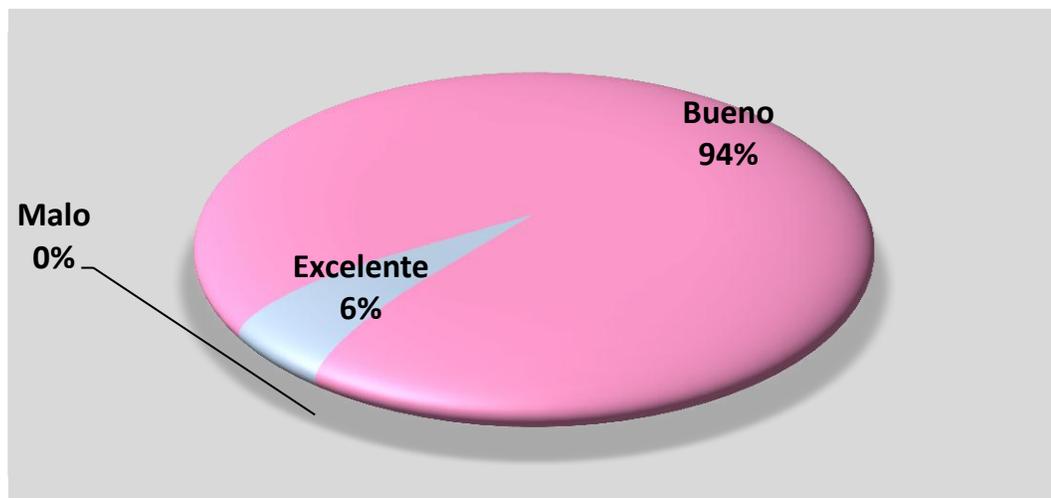
### Objetivo:

Evaluar cómo se percibe el ambiente de trabajo dentro de la institución

**Tabla # 13**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	6%
Bueno	17	94%
Malo	0	0%
Total	18	100%

**Gráfica # 13**



### Comentario:

Los encuestados opinan que el ambiente de trabajo es saludable, el cual está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. Además de asociarlo con las condiciones humanas, de seguridad e higiene.

12. ¿Qué factores influyen en un ambiente de trabajo para que éste sea excelente?

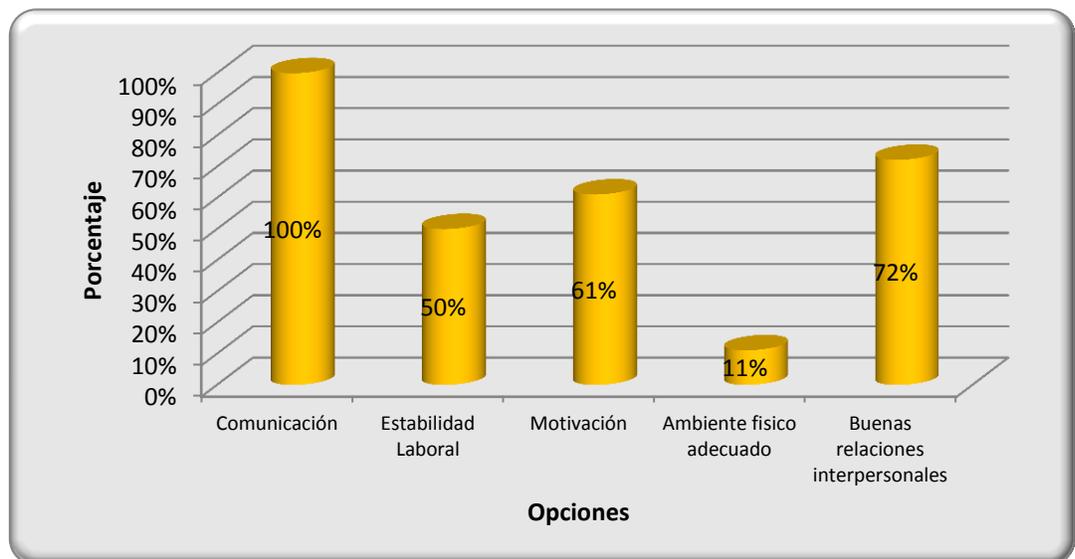
**Objetivo:**

Identificar los factores que los trabajadores del área administrativa, consideran importantes para que haya un ambiente de trabajo excelente.

**Tabla # 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	18	100%
Estabilidad Laboral	9	50%
Motivación	11	61%
Ambiente físico adecuado	2	11%
Buenas relaciones interpersonales	13	72%
Total n =18	-	-

**Gráfica # 14**



**Comentario:**

De acuerdo al total de los encuestados, la comunicación es un factor social importante, seguido de las buenas relaciones interpersonales y la motivación, observando así que la buena interacción con los demás trabajadores los consideran como factores importantes para alcanzar un ambiente laboral excelente.

13. ¿El ambiente creado por sus compañeros es ideal para el desempeño de sus funciones?

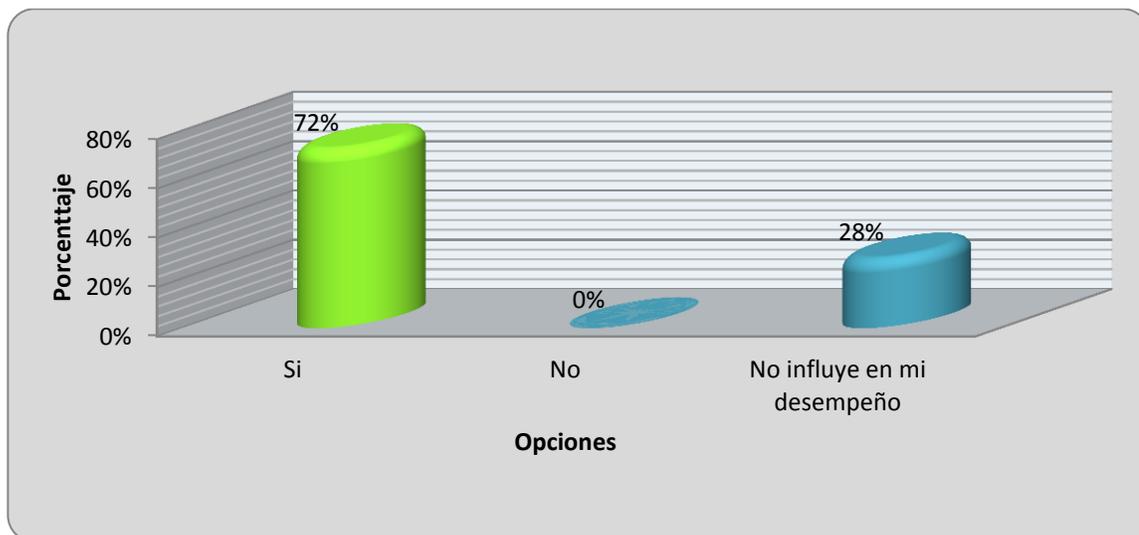
**Objetivo:**

Determinar la importancia que los trabajadores le dan al ambiente laboral creado por los demás compañeros para el buen desempeño de sus funciones.

**Tabla # 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	72%
No	0	0%
No influye en mi desempeño	5	28%
Total n= 18	-	-

**Gráfica # 15**



**Comentario:**

Los encuestados, opinan que el ambiente creado por los demás compañeros de trabajo influye en cierta manera en su desempeño, determinando así la importancia que éste tiene para ellos.

# ANEXO # 3

CUESTIONARIO  
DIRIGIDO AL  
SECTOR DOCENTE

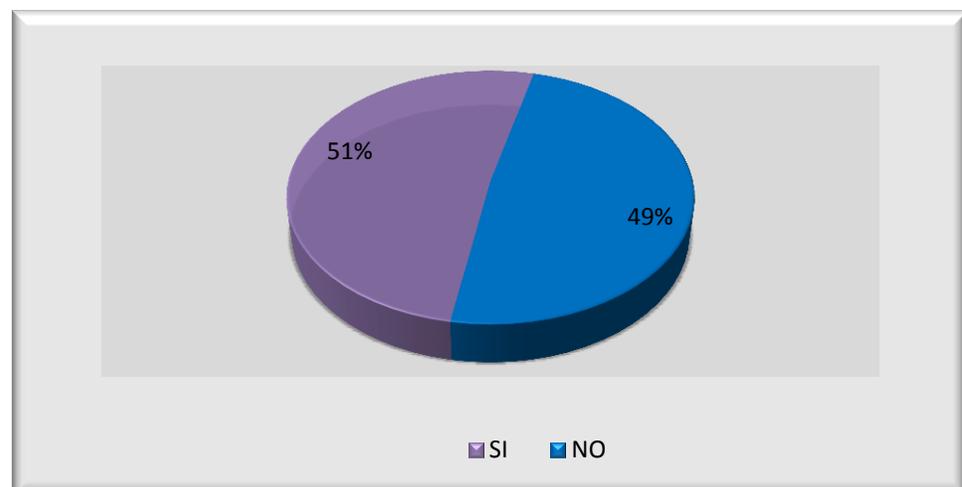
1. ¿Cuenta el instituto con un conjunto de valores adecuados que guíen el trabajo y la convivencia diaria?

**Objetivo:** Conocer si la institución posee valores que guíen el trabajo y la convivencia de los docentes.

**Tabla # 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	51%
NO	22	49%
TOTAL	45	100%

**Gráfica # 1**



**Comentario:** A partir de los resultados anteriormente mostrados se puede deducir, que según los docentes, en el instituto Nacional “Albert Camus” existen valores que ayudan a mejorar la convivencia; los cuales son aplicados en el trabajo diario, pero también hay un porcentaje que indica no conocer estos valores. Entre los valores que más se fomentan en el instituto están: la responsabilidad, el respeto, solidaridad, tolerancia, entre otros.

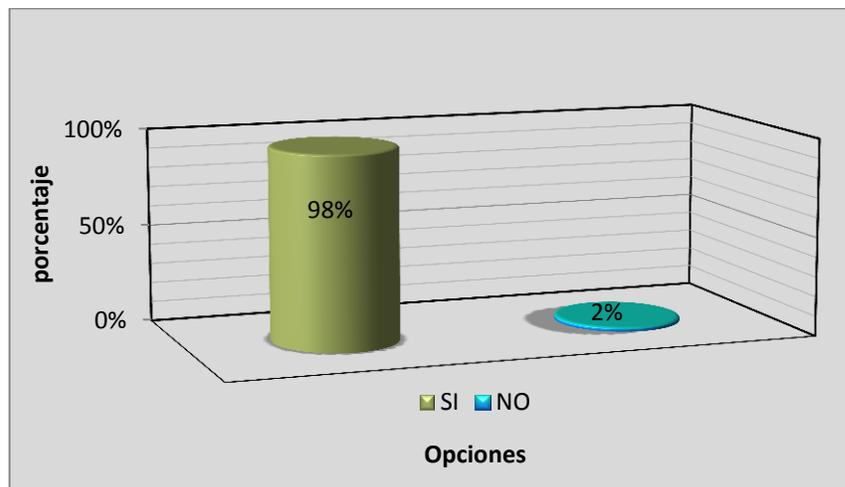
2. ¿Considera importante que el instituto establezca valores que sirvan de guía para la convivencia diaria?

**Objetivo:** Conocer si los docentes están interesados en que, en el Instituto Nacional “Albert Camus” se establezcan valores que ayuden a mejorar la convivencia diaria entre los compañeros de trabajo.

**Tabla # 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	44	98%
NO	1	2%
Total	45	100%

**Grafico # 2**



**Comentario:** La mayoría de los docentes encuestados, consideran que es necesario que dentro de la institución existan valores que contribuyan a mejorar las relaciones entre compañeros y que sean aplicados en el diario vivir.

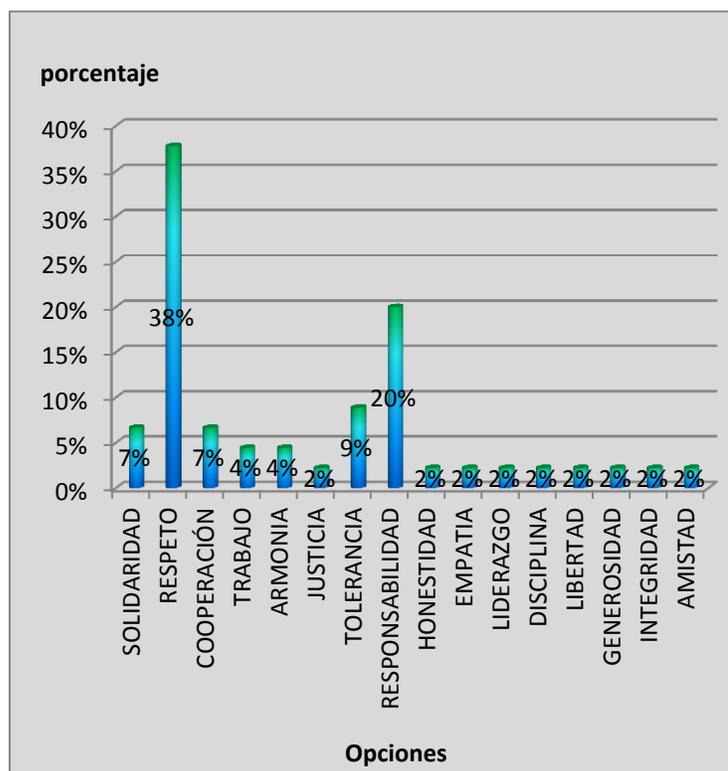
3. Mencione los valores que a su juicio son importantes para lograr un ambiente armónico en el instituto.

**Objetivo:** Identificar los valores que para los docentes deberían de fomentarse y aplicarse para generar un ambiente de armonía en la institución.

**Tabla # 3**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Solidaridad	3	7%
Respeto	17	38%
Cooperación	3	7%
Trabajo	2	4%
Armonía	2	4%
Justicia	1	2%
Tolerancia	4	9%
Responsabilidad	9	20%
Honestidad	1	2%
Empatía	1	2%
Liderazgo	1	2%
Disciplina	1	2%
Libertad	1	2%
Generosidad	1	2%
Integridad	1	2%
Amistad	1	2%
n = 45	-	-

**Gráfico # 3**



**Comentario:** Tomando en cuenta la opinión de los docentes encuestados, se considera que los valores más importantes para ellos y los cuales se deberían de practicar en el instituto son primeramente el respeto, seguido de responsabilidad, la tolerancia, cooperación y solidaridad. Esto quiere decir que para que exista un ambiente de armonía en el instituto es necesario la práctica continua y generalizada de estos valores.

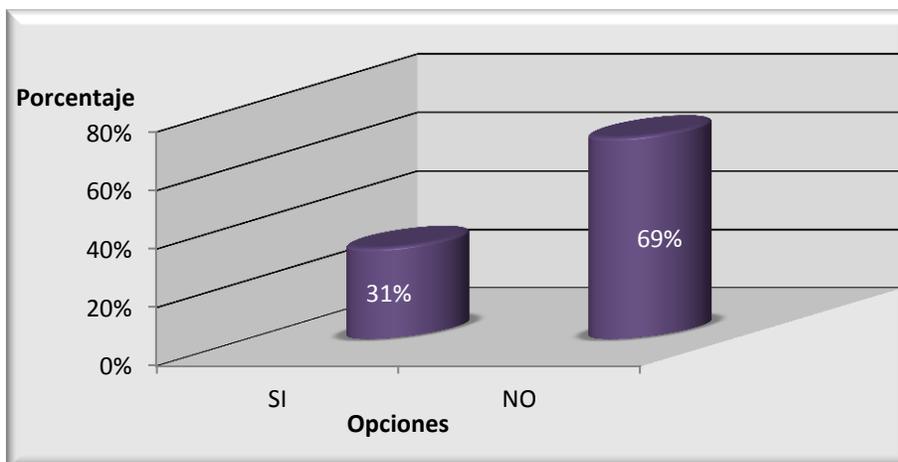
4. ¿Se implementan mecanismos para que se enteren de la misión y los valores del instituto, de tal manera que estos puedan integrarlos a su trabajo diario?

**Objetivo:** Conocer si el instituto aplica mecanismos para que los docentes se enteren de la misión y los valores que están establecidos dentro del mismo; y que forman parte de su cultura organizacional, de tal manera que puedan integrarlos a su trabajo diario.

**Tabla # 4**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	31%
NO	31	69%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 4**



**Comentario:** El instituto Albert Camus no implementa mecanismos para que los docentes y demás personal que labora en ella conozcan la misión y los valores, por ende la mayor parte de los encuestados no los practican y no los hacen parte de su trabajo diario; lo cual no es propicio para que se genere una cultura organizacional adecuada.

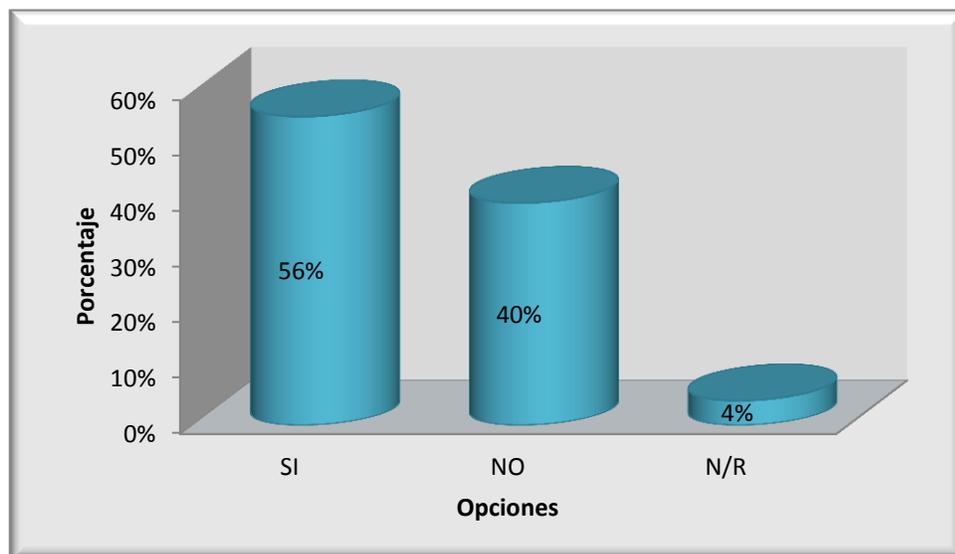
5. ¿Se siente identificado con la misión y los valores que se fomentan en el instituto?

**Objetivo:** Determinar si los docentes se sienten identificados con la misión y los valores que se fomentan en el instituto.

**Tabla # 5**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	56%
NO	18	40%
NO RESPONDIÓ (N/R)	2	4%
TOTAL	45	100%

**Grafico # 5**



**Comentario:** Los docentes encuestados en su mayoría, manifestaron que si se sienten identificados con la misión y con los valores, pero no todos son participes de ésta opinión. Además algunos consideran que tanto la misión como los valores no son los adecuados para generar una cultura y un ambiente de trabajo estable.

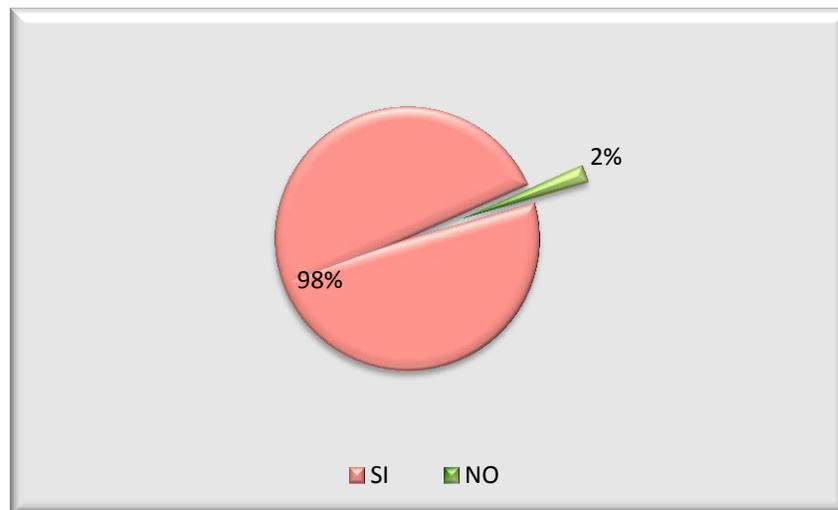
6. ¿Apoyaría un programa de Administración Basado en Valores?

**Objetivo:** Conocer si los docentes estarían dispuestos a apoyar un programa de Administración Basado en Valores que mejore el ambiente de trabajo entre cada uno de ellos.

**Tabla # 6**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	44	98%
NO	1	2%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 6**



**Comentario:** Gran parte de los docentes están de acuerdo y afirman que es necesaria la aplicación de una administración basada en valores, debido a que existe una rivalidad entre los diferentes sectores de la institución, y con ella se les ayudaría a crecer personal y profesionalmente.

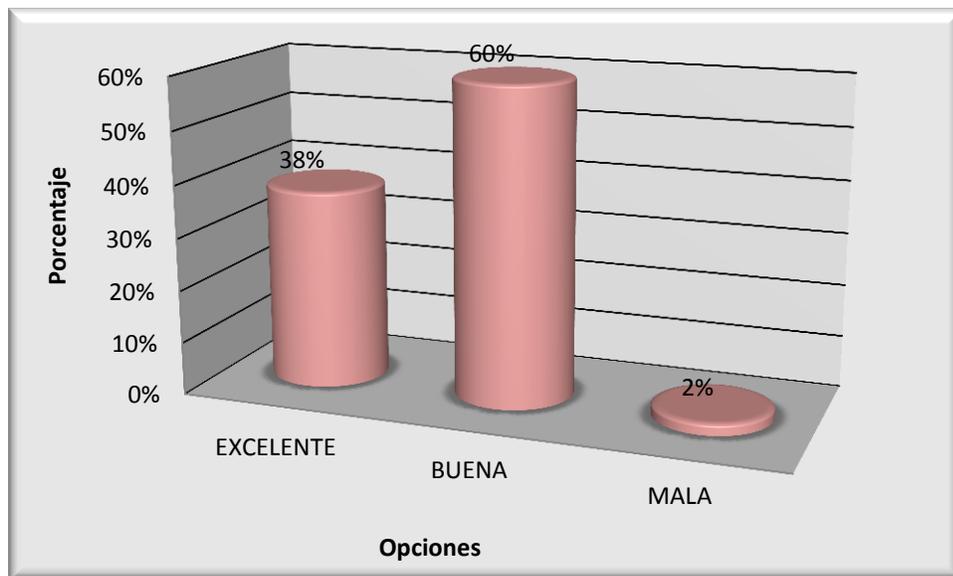
7. ¿Cómo definiría las relaciones personales que usted tiene con los demás compañeros?

**Objetivo:** Conocer si las relaciones interpersonales entre los docentes del instituto, son las adecuadas para generar un ambiente de trabajo armónico.

**Tabla # 7**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	17	38%
BUENA	27	60%
MALA	1	2%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 7**



**Comentario:** Según los resultados la institución muestra un ambiente de trabajo estable y hasta cierto punto agradable, debido a que la mayor parte del personal docente considera que las relaciones entre ellos son de buenas a excelentes.

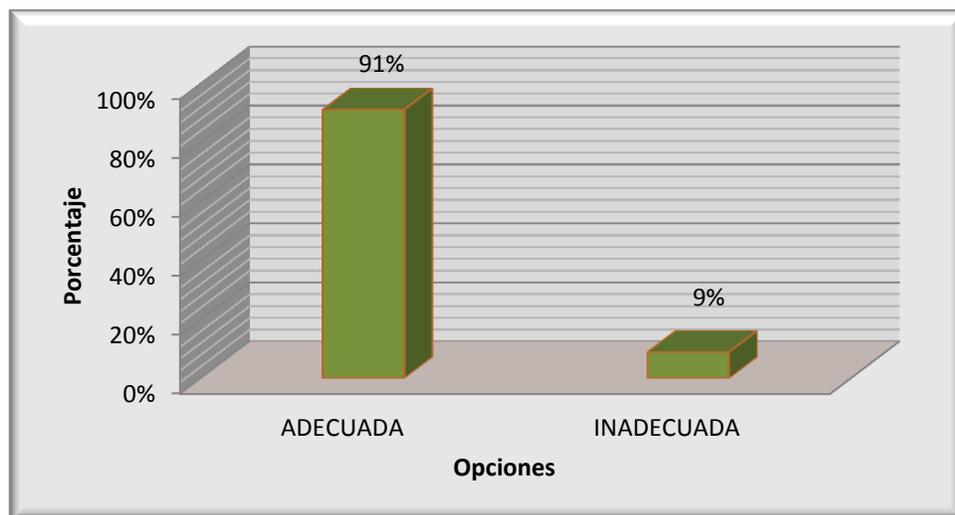
8. ¿Cómo considera que es la relación docente – estudiante?

**Objetivo:** Conocer si las relaciones que mantienen los docentes con los estudiantes son las adecuadas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Tabla # 8**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADA	41	91%
INADECUADA	4	9%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 8**



**Comentario:** La relación que existe entre los docentes y alumnos es adecuada y esto contribuye a que se genere un ambiente de trabajo armónico y a la vez se logran los objetivos de enseñanza.

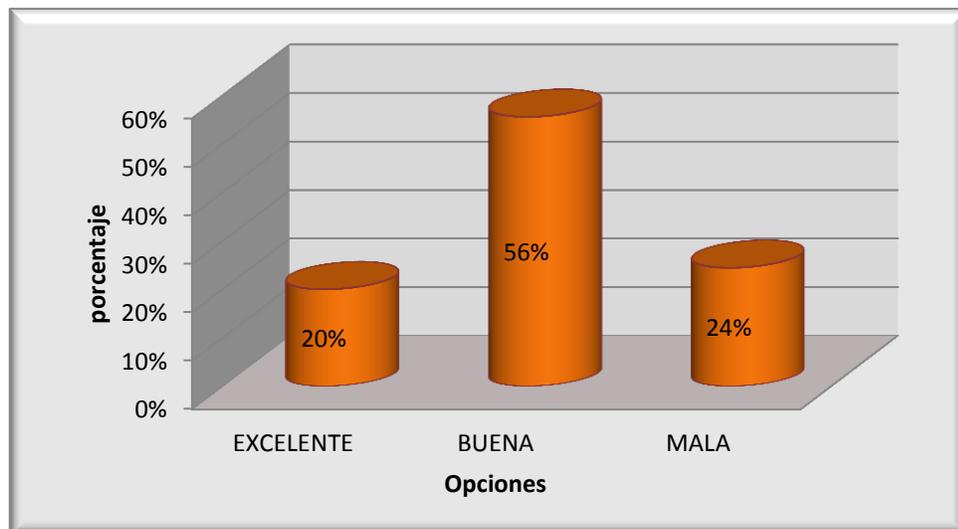
9. ¿Cómo califica la comunicación entre la directora y docentes?

**Objetivo:** Conocer como califican los docentes la comunicación con la directora.

**Tabla # 9**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	9	20%
BUENA	25	56%
MALA	11	24%
TOTAL	45	100%

**Grafico # 9**



**Comentario:** La comunicación que la mayor parte de los docentes, tiene con la directora es buena, pero también hay un porcentaje considerable que opina que es mala; lo que es necesario cambiar para que exista una relación de confianza y se pueda trabajar en equipo y lograr así los objetivos que se tienen en común

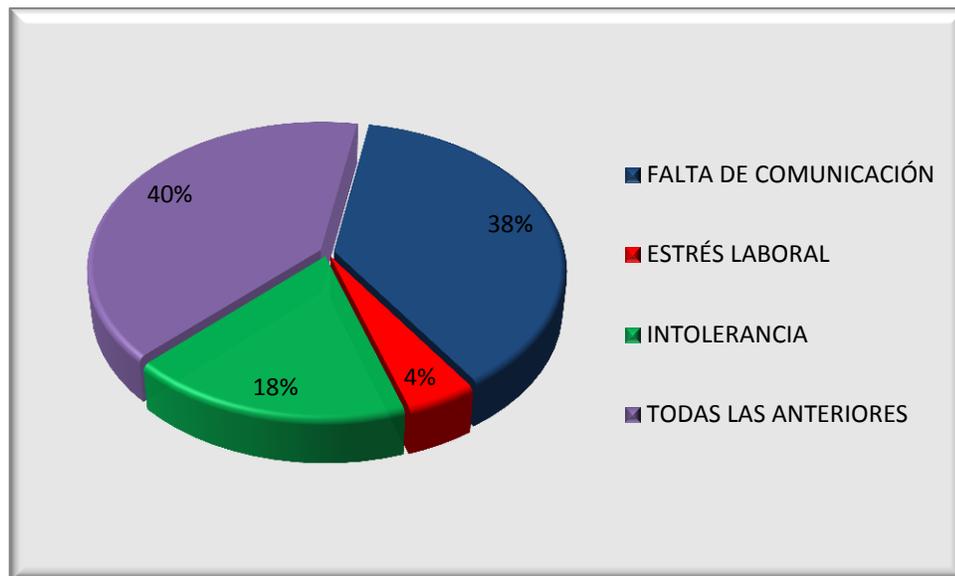
10. ¿Cuáles considera que son algunas de las causas a las que atribuye las malas relaciones entre compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Identificar las causas que pueden generar conflicto entre los compañeros de trabajo y que estas no ayuden a que exista una buena relación entre ellos.

**Tabla # 10**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FALTA DE COMUNICACIÓN	17	38%
ESTRÉS LABORAL	2	4%
INTOLERANCIA	8	18%
TODAS LAS ANTERIORES	18	40%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 10**



**Comentario:** Para los docentes, algunas de las causas de las malas relaciones entre compañeros, están principalmente a la falta de comunicación, pero también mencionaron otros factores que generan conflictos como la intolerancia y el estrés laboral. Todos estos influyen de manera negativa en el buen desarrollo institucional.

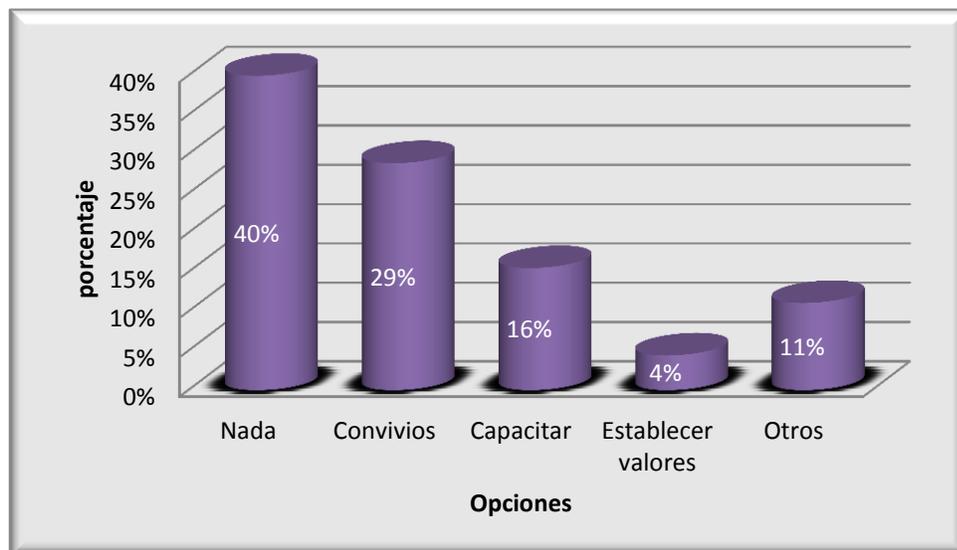
11. ¿Qué hace el instituto para mejorar las relaciones interpersonales?

**Objetivo:** Identificar las estrategias que emplea la institución para mejorar las relaciones interpersonales

**Tabla # 11**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nada	18	40%
Convivios	13	29%
Capacitar	7	16%
Establecer valores	2	4%
Otros	5	11%
Total	45	100%

**Gráfico # 11**



**Comentario:** El instituto no se preocupa por indagar los conflictos que se generan entre los docentes, y por ende esto no contribuye a mejorar las relaciones personales.

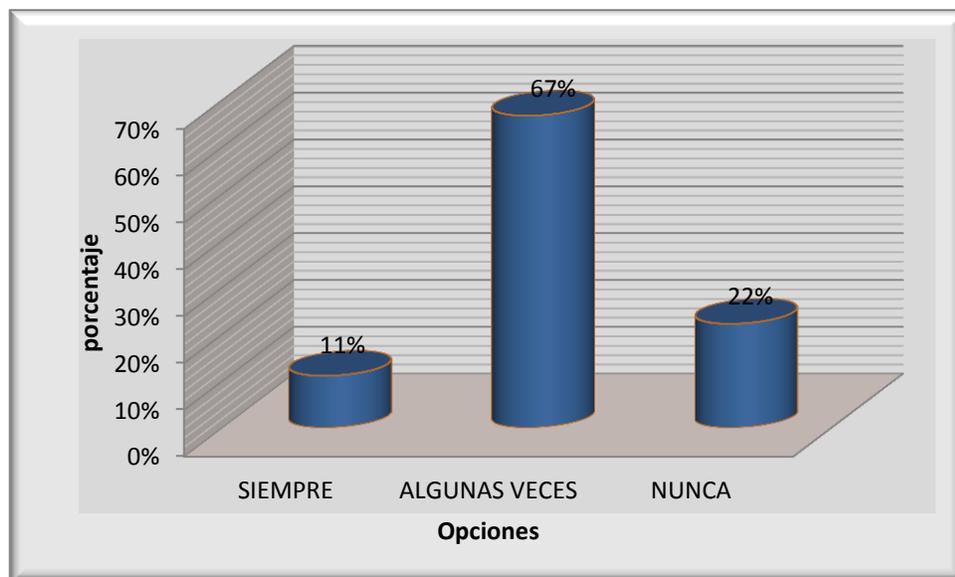
12. Cuando se presenta un conflicto en la Institución, ¿Considera que hay un esfuerzo por indagar las causas que lo originan, antes de tomar una decisión?

**Objetivo:** Determinar si la institución investiga que es lo que genera el conflicto antes de tomar una acción correctiva.

**Tabla # 12**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	11%
ALGUNAS VECES	30	67%
NUNCA	10	22%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 12**



**Comentario:** Los docentes consideran que en la institución solo algunas veces se investiga como son originados los conflictos, lo cual no debe ser así ya que muchas veces, conocer la causa, es el primer paso para poder darle una solución correcta y adecuada al problema.

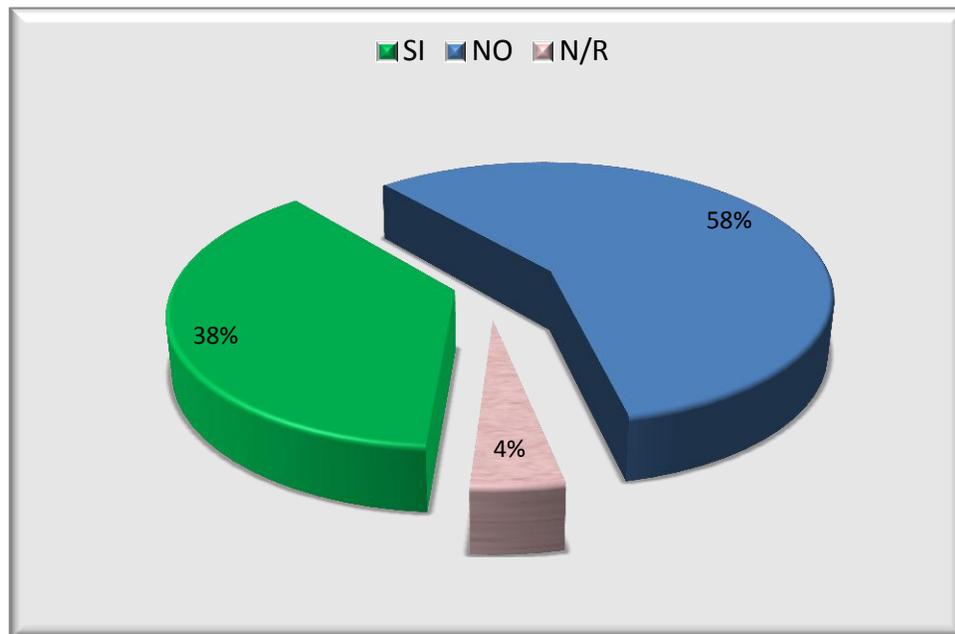
13. ¿Considera que las actitudes de sus compañeros son aptas para generar un ambiente de trabajo agradable?

**Objetivo:** Conocer si para los docentes las actitudes de sus compañeros son aptas para generar un ambiente de trabajo agradable.

**Tabla # 13**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	38%
NO	26	58%
NO RESPONDIÓ (N/R)	2	4%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 13**



**Comentario:** Según los resultados obtenidos, las actitudes que cada uno de los docentes tienen con los demás compañeros de trabajo no son las adecuadas, ya que entre ellos existe individualismo y piensan únicamente en el bienestar de cada uno, sin tomar en cuenta el bien común.

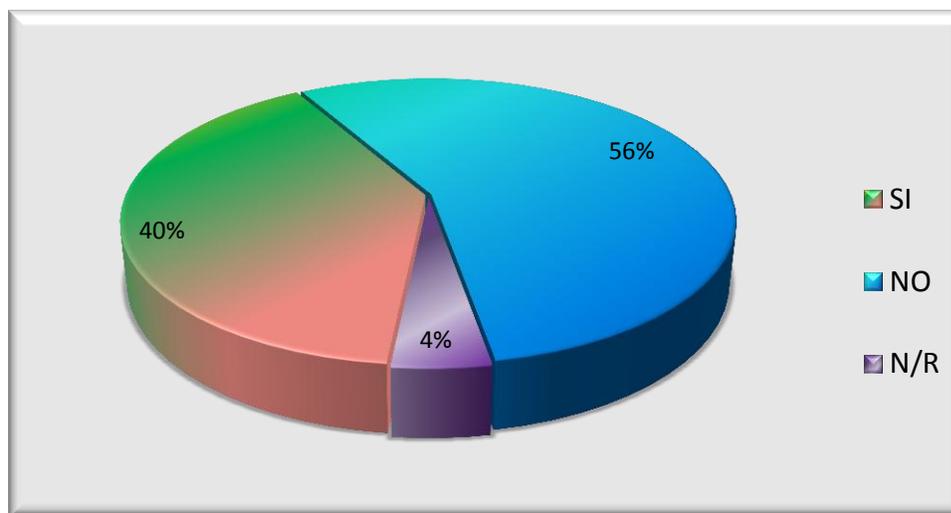
14. ¿Existe un ambiente de confianza entre los compañeros de trabajo?

**Objetivo:** Conocer si los docentes perciben un ambiente de confianza entre compañeros de trabajo.

**Tabla # 14**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	40%
NO	25	56%
NO RESPONDIÓ	2	4%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 14**



**Comentario:** Los resultados obtenidos muestran, que un elemento tan importante como la confianza, no existe en las relaciones de un amplio grupo de docentes, otros en cambio opinaron que si existe dicho ambiente de confianza, lo que les permite trabajar en un clima laboral agradable.

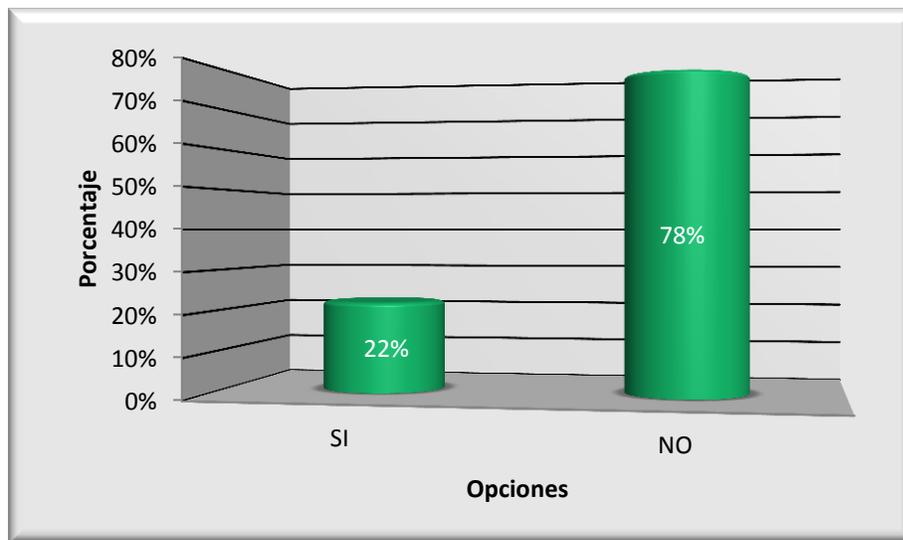
15. ¿Ha recibido algún incentivo por su buen desempeño profesional?

**Objetivo:** Conocer si los docentes han recibido algún incentivo por su buen desempeño profesional.

**Tabla # 15**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	22%
NO	35	78%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 15**



**Comentario:** Dentro de la institución se refleja que no existen programas de incentivos que permitan destacar y resaltar las buenas actitudes, así como premiar el buen desempeño de los docentes; situación que conlleva a la inconformidad de este sector.

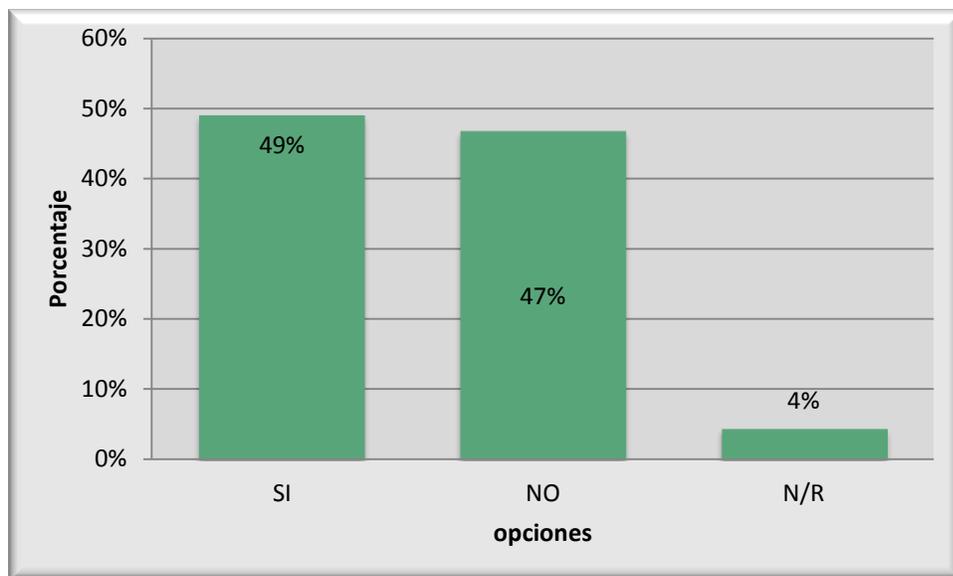
16. ¿Se toman en cuenta las apreciaciones o sugerencias de los docentes para la toma de decisiones?

**Objetivo:** Conocer si la dirección del instituto, toma en cuenta las apreciaciones y sugerencias de los docentes para la toma de decisiones.

**Tabla # 16**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	22	49%
NO	21	47%
NO RESPONDIÓ	2	4%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 16**



**Comentario:** Los resultados obtenidos, muestran que existe mucha división en cuanto a las respuestas si se toma o no en cuenta la opinión de los docentes para la toma de decisiones por parte de la dirección del instituto. Lo que evidencia que existe un grupo muy alto que no tiene mucho acceso o no es participe en los procesos administrativos de la dirección.

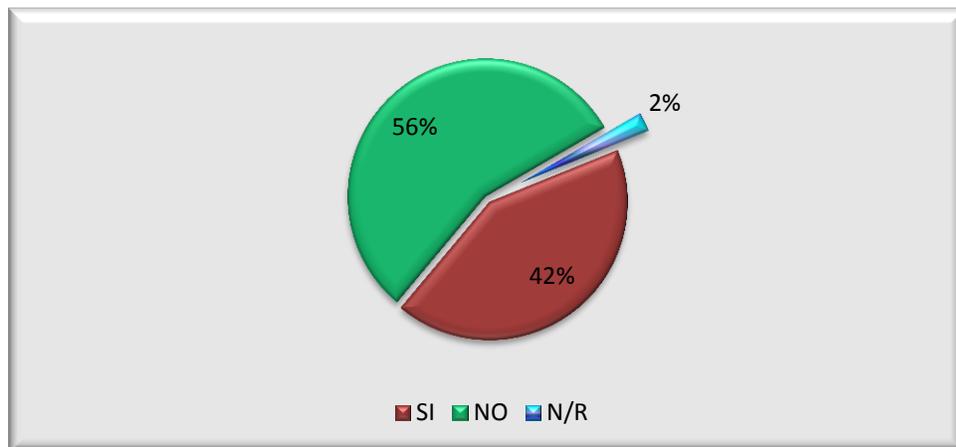
17. ¿Se fomenta la capacitación del personal docente para mejorar el desempeño de estos en la institución?

**Objetivo:** Conocer si en el instituto, se fomenta la capacitación de los docente para mejorar el desempeño de los mismos.

**Tabla # 17**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	42%
NO	25	56%
NO RESPONDIÓ (N/R)	1	2%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 17**



**Comentario:** La capacitación del personal puede ser una buena vía para buscar un cambio en el comportamiento de cada uno de los docentes, pero el hecho de que solo un grupo, manifieste que dentro de la institución se fomenta la capacitación constante, indica que el resto no están interesados o no se les toma en cuenta a la hora de llevarlas a cabo.

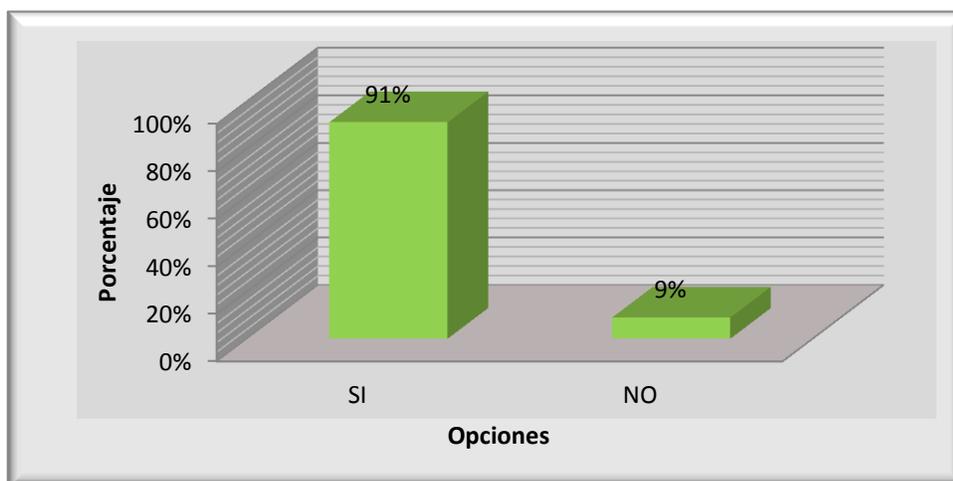
**18.** ¿Apoya a sus compañeros de trabajo cuando necesitan ayuda?

**Objetivo:** Conocer qué porcentaje de docentes apoya a sus compañeros cuando estos requieren ayuda.

**Tabla # 18**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	41	91%
NO	4	9%
TOTAL	45	100%

**Gráfico # 18**



**Comentario:** Según los datos obtenidos, la mayor parte de los docentes indica que apoya a sus compañeros cuando estos lo requieren o lo necesitan. Situación que es muy importante y que demuestra el grado de empatía ante las necesidades que existen entre colegas de la institución.

# ANEXO # 4

CUESTIONARIO DIRIGIDO  
A LOS PADRES DE FAMILIA  
QUE CONFORMAN EL  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCOLAR (C.D.E)

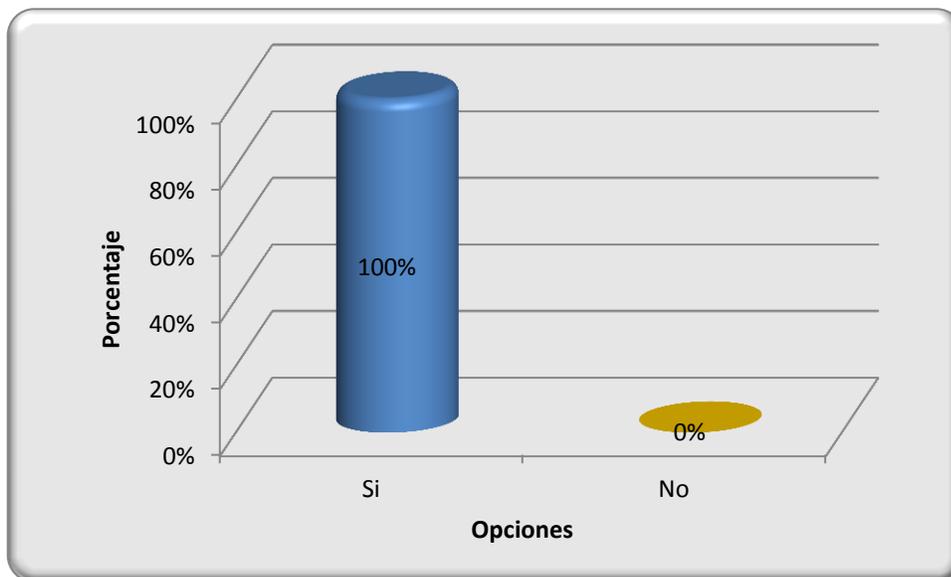
1. ¿Considera que en el Instituto Nacional “Albert Camus” se fomentan valores?

**Objetivo:** Conocer si en el Instituto Nacional “Albert Camus” se fomentan valores

**Tabla # 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 1**



**Comentario:** De acuerdo al total de padres encuestados que conforman el Consejo Directivo Escolar (C.D.E) la institución promueve y fomenta valores, lo que indica que ellos confían, que la institución trabaja en base a dichos valores, los cuales son difundidos a sus hijos.

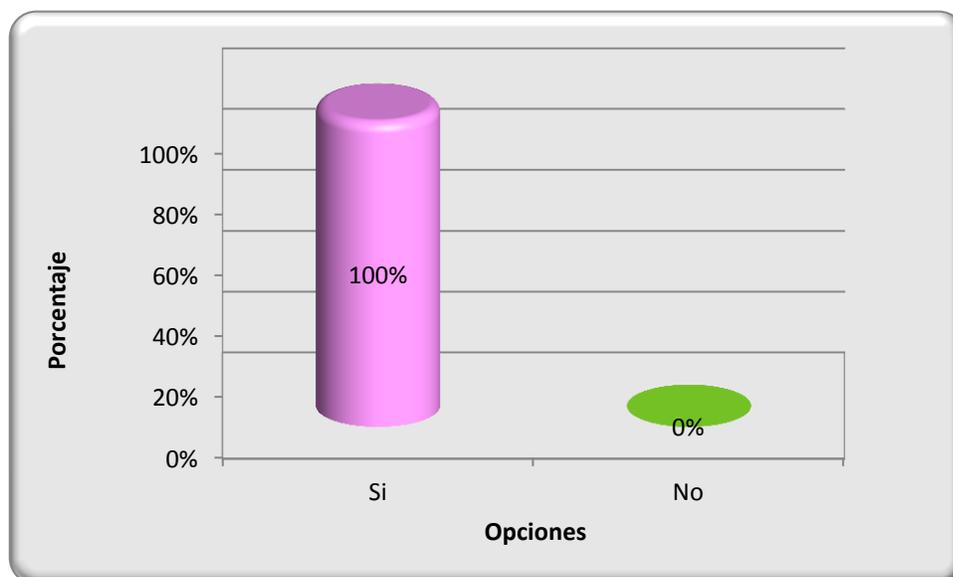
2. ¿Conoce algún programa de la institución para trabajar con valores?

**Objetivo:** Conocer si el Instituto Nacional Albert Camus desarrolla programas enfocados al fomento y la práctica de valores.

**Tabla # 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 2**



**Comentario:** Según los encuestados, la institución implementa programas para el fomento y práctica de valores. Lo cuales sirven como guía, para regular las conductas y comportamientos en las relaciones sociales e individuales.

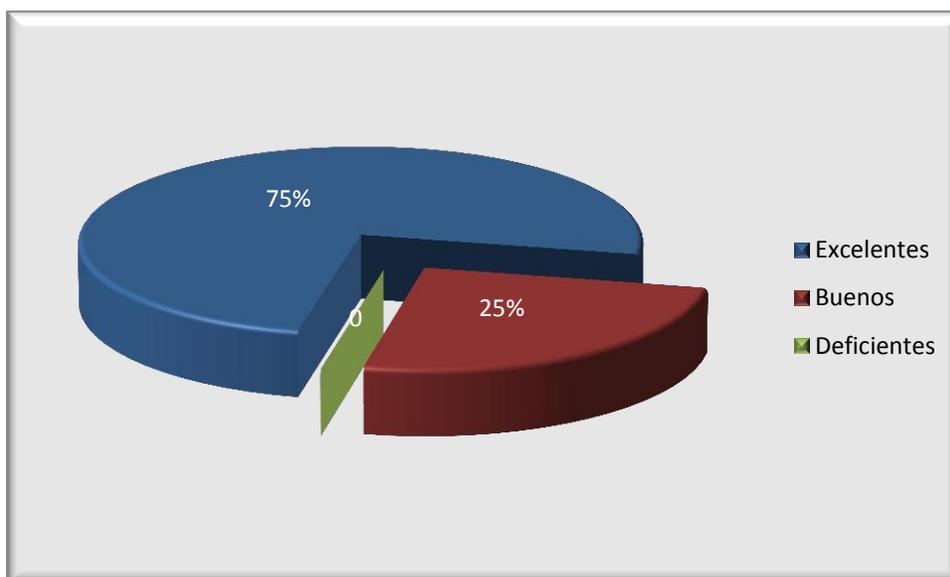
3. ¿Cómo califica los esfuerzos de la institución por fomentar valores?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los encuestados sobre los esfuerzos de la institución por el fomento de valores.

**Tabla # 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	75%
Buenos	1	25%
Deficientes	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 3**



**Comentario:** De acuerdo a los padres de familia que conforman el CDE, los esfuerzos por fomentar los valores por parte de la institución son excelentes o en cierta medida buenos, observándose así la importancia, que se les da, para fortalecer las relaciones interpersonales.

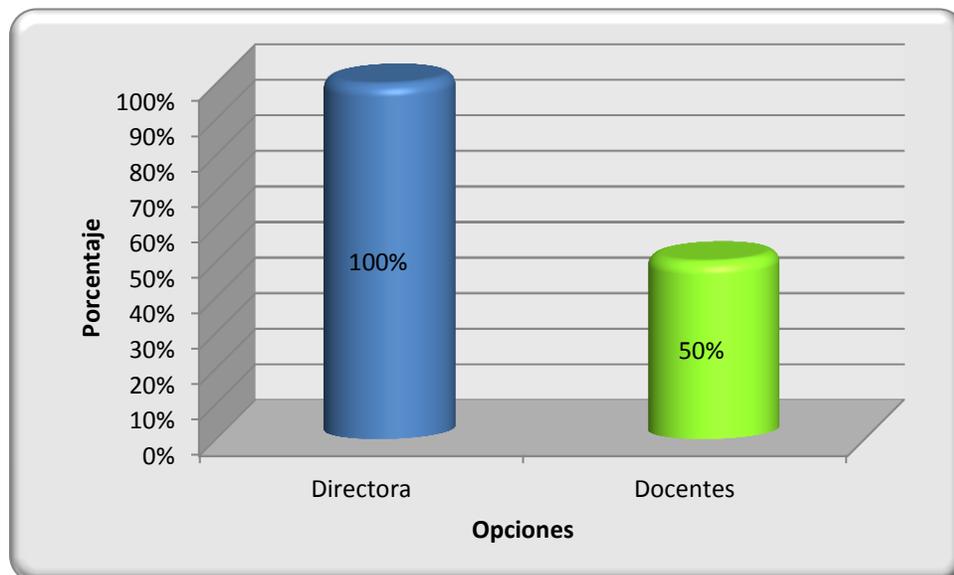
4. Según su criterio ¿Quién es el responsable de fomentar valores dentro de la institución?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los padres de familia acerca de quién es el responsable dentro de la institución de fomentar valores.

**Tabla # 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Directora	4	100%
Docentes	2	50%
n = 4	-	-

**Gráfica # 4**



**Comentario:** De acuerdo a los padres de familia, los responsables de fomentar valores en la institución son la directora y los docentes; ya que ellos son los que aplican la administración y pueden disponer del tiempo y los medios necesarios para su enseñanza.

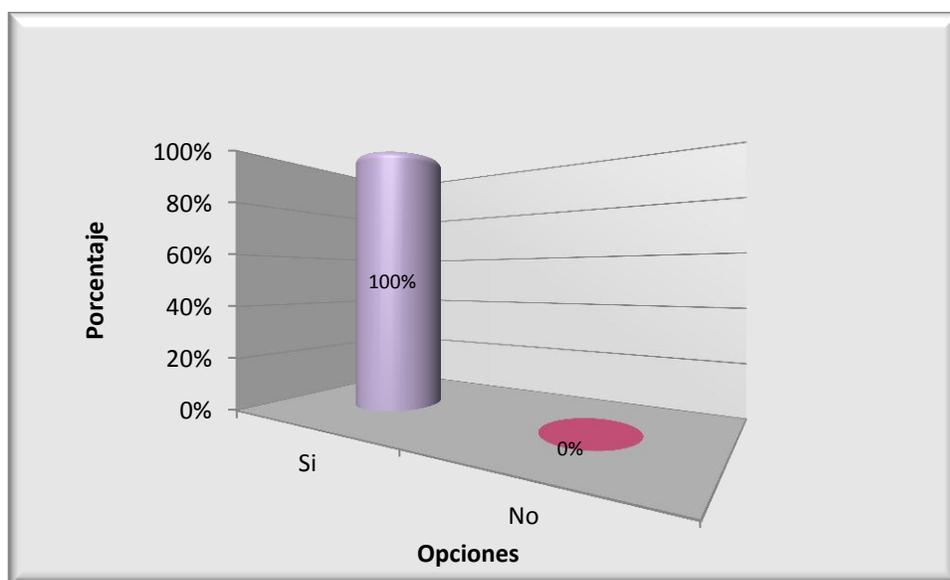
5. ¿Apoyaría un programa para implementar una administración basada en valores?

**Objetivo:** Conocer si los padres de familia estarían dispuestos en apoyar un programa para implementar la administración basada en valores.

**Tabla # 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 5**



**Comentario:** Los padres de familia encuestados, mencionaron que están de acuerdo, en apoyar la implementación de un programa de administración basada en valores, ya que éste ayudará a reforzar los esfuerzos para fomentar y practicar los valores.

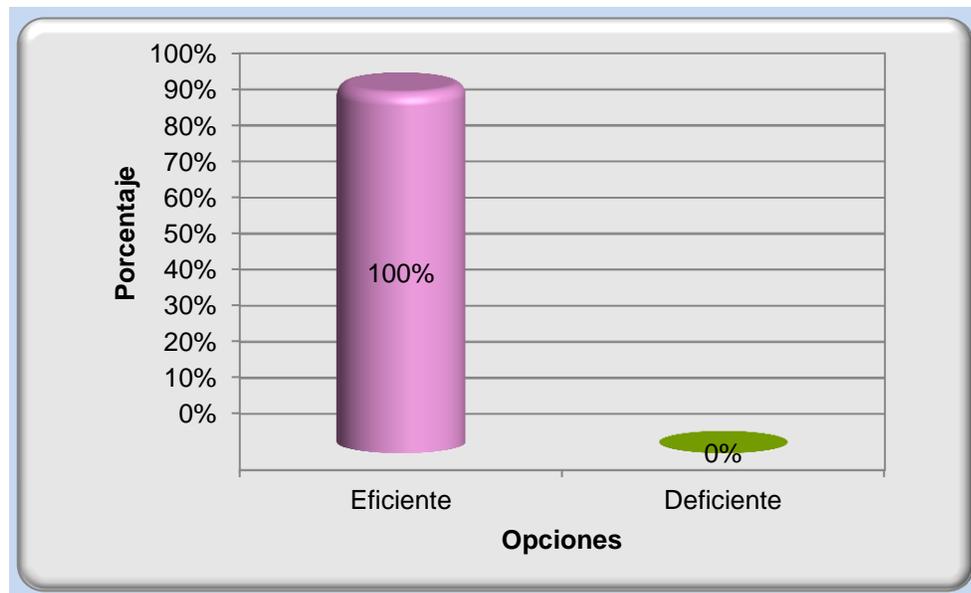
6. ¿Cómo considera la convivencia laboral dentro de la institución?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los padres de familia sobre las relaciones laborales de los docentes, directora y sector administrativo en el Instituto Nacional Albert Camus.

**Tabla # 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Eficiente	4	100%
Deficiente	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 6**



**Comentario:** De acuerdo a los padres de familia encuestados, la convivencia laboral en la institución es eficiente de acuerdo a su percepción. Mostrando así que el clima laboral que observan es saludable y en concordancia con los objetivos que persiguen en común.

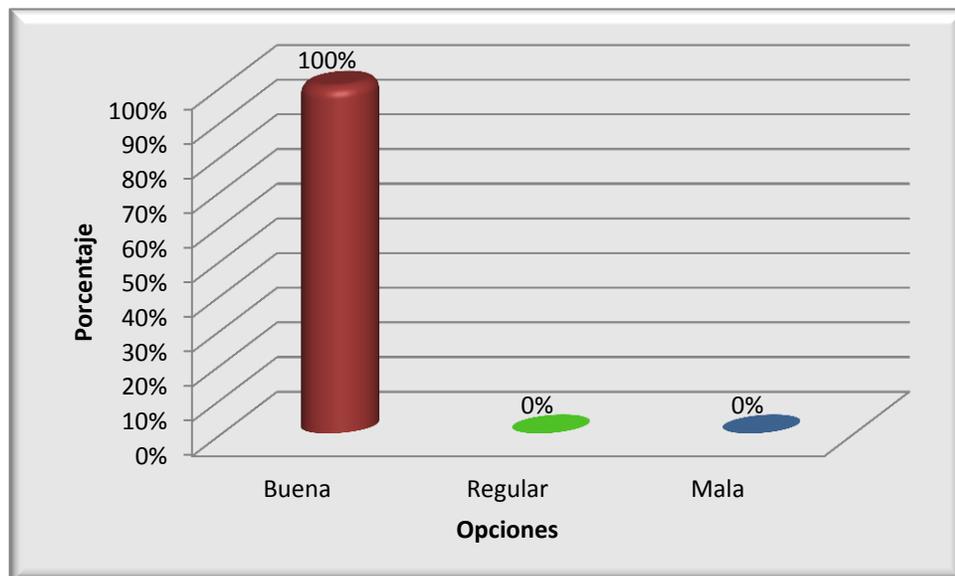
7. ¿Cómo es su relación con los docentes?

**Objetivo:** Conocer la relación que tienen los padres de familia con los docentes del Instituto Nacional Albert Camus.

**Tabla # 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 7**



**Comentario:** Según los padres de familia encuestados, su relación con el personal docente es buena, mostrando así, la buena relación interpersonal que los integrantes del CDE sostienen con estos, para poder trabajar en el logro de metas en común y el bienestar de la institución.

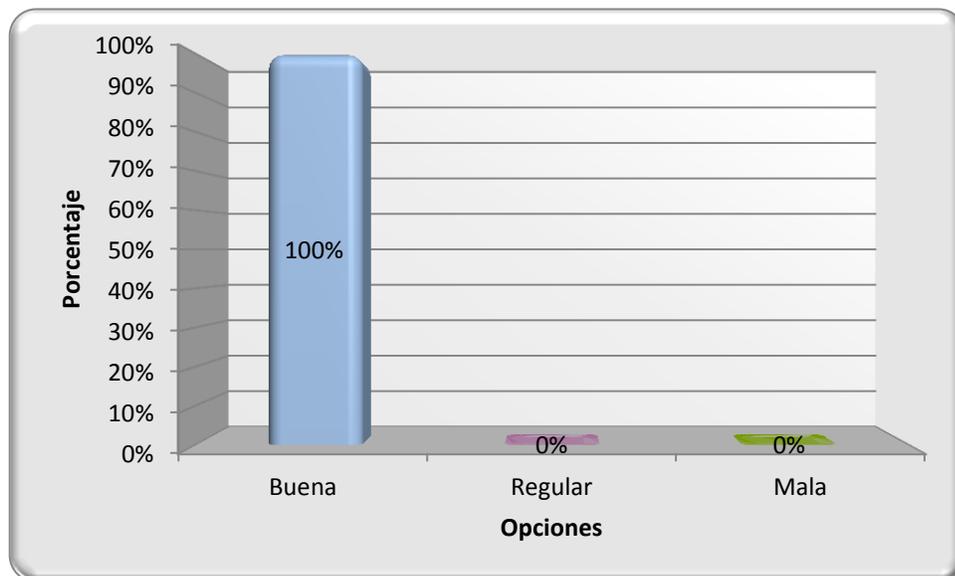
8. ¿Cómo considera que es la relación docente- alumno?

**Objetivo:** Conocer la opinión que tienen los padres de familia, respecto a la relación de sus hijos con docentes del Instituto Nacional Albert Camus.

**Tabla # 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 8**



**Comentario:** De acuerdo a los integrantes del CDE y como padres de familia, observan que la relación docente-alumno es buena. Esto quiere decir que según su percepción la relación es saludable y apropiada para el buen desarrollo institucional.

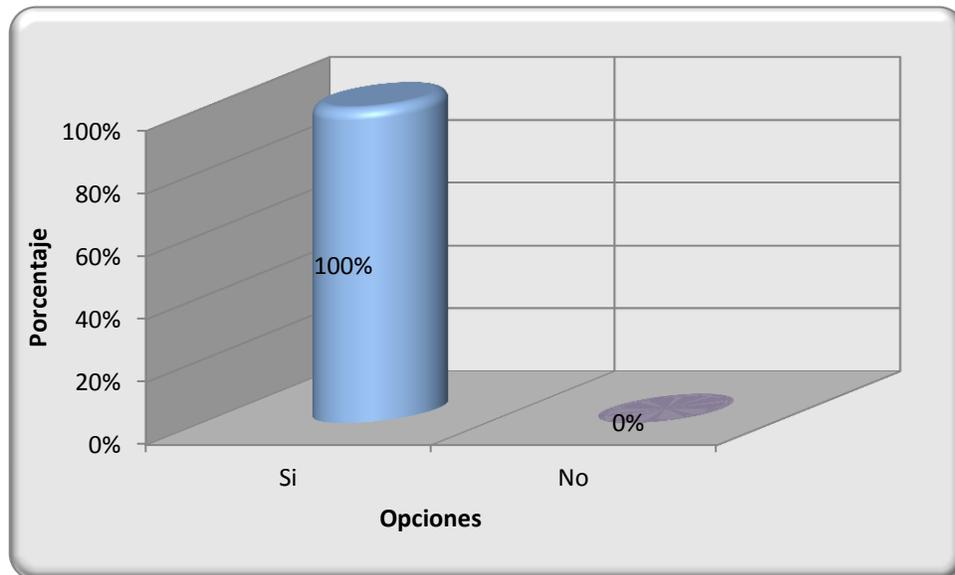
9. ¿Considera que al practicar valores se pueden mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los padres de familia, sobre si la puesta en práctica de valores, mejoraría las relaciones interpersonales de los docentes con los estudiantes.

**Tabla # 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 9**



**Comentario:** El total de encuestados, opinan que al practicar valores, se podrían mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes. Mostrando así la importancia que los valores representan en el fomento de las buenas relaciones interpersonales.

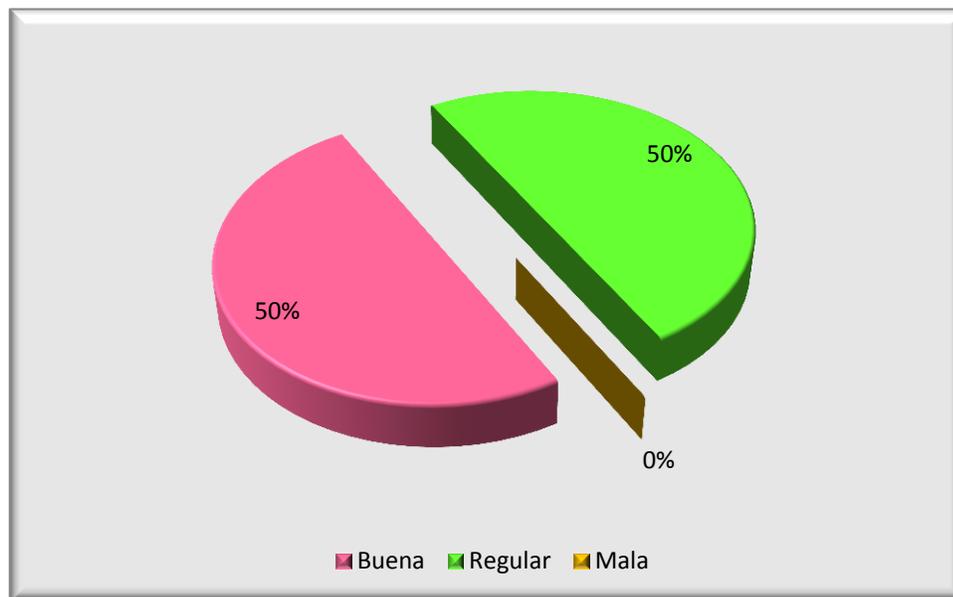
10. ¿Cómo considera que es la relación entre directora y docentes?

**Objetivo:** Conocer el punto de vista de los padres de familia sobre la relación directora-docentes en la institución.

**Tabla # 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	2	50%
Regular	2	50%
Mala	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 10**



**Comentario:** Según los padres de familia, la relación entre la directora y los docentes es adecuada para que se lleve a cabo de manera eficiente el proceso de enseñanza al interior de la institución.

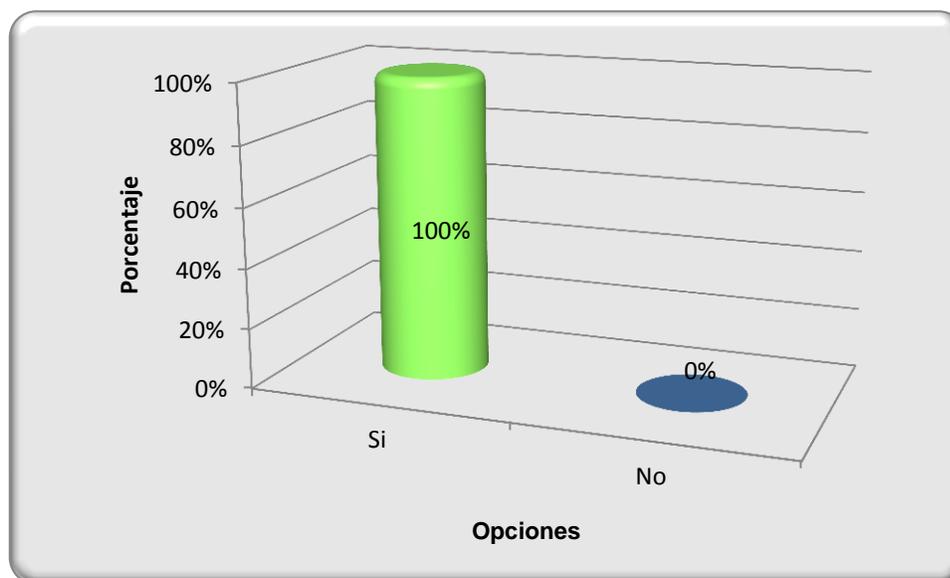
11. ¿Se siente satisfecho con el desempeño que tienen los docentes?

**Objetivo:** Conocer si los padres de familia están satisfechos con el desempeño de los docentes.

**Tabla # 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

**Gráfica # 11**



**Comentario:** El total de encuestados, mencionan estar satisfechos con el desempeño de los docentes, mostrando así la aprobación de su trabajo, en su labor educativa.

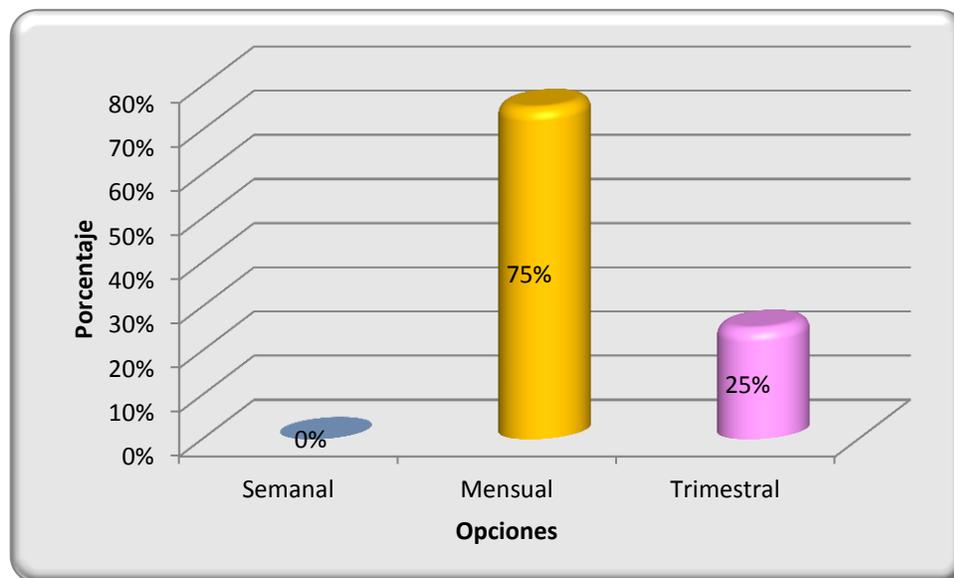
12. ¿Con qué frecuencia el instituto convoca a reuniones de padres de familia?

**Objetivo:** Conocer con qué frecuencia se realizan las reuniones, de padres de familia en la institución.

**Tabla # 12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	0	0%
Mensual	3	75%
Trimestral	1	25%
Total	4	100%

**Gráfica # 12**



**Comentario:** De acuerdo a los resultados, los padres de familia que conforman el Consejo Directivo Escolar (C.D.E), mencionan que las reuniones de padres, se realizan mensualmente, lo que permiten la interacción oportuna con los docentes y la dirección del instituto.

# ANEXO # 5

CUESTIONARIO  
DIRIGIDO AL  
SECTOR  
ESTUDIANTIL

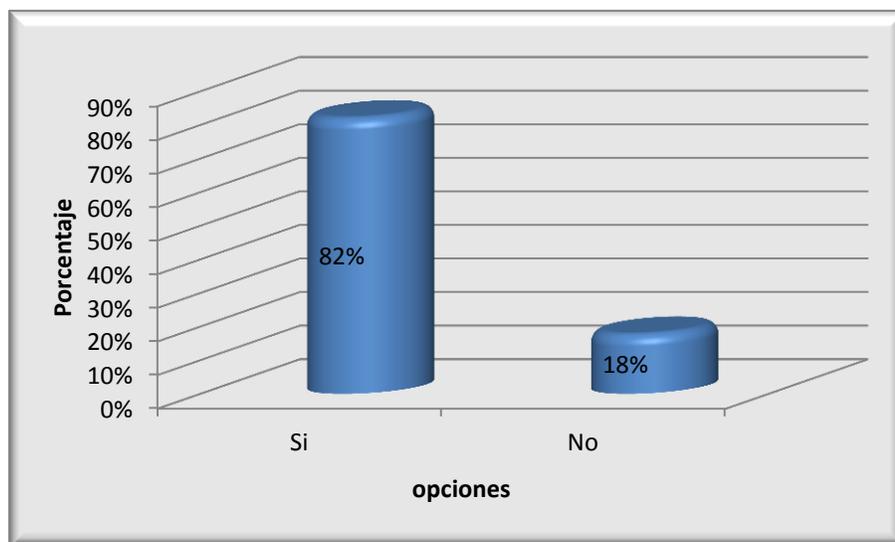
1. ¿Considera que en el instituto se fomentan valores?

**Objetivo:** Conocer la opinión de los estudiantes, respecto al fomento de valores en la institución.

**Tabla # 1**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	226	82%
No	49	18%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 1**



**Comentario:** Conforme a los resultados obtenidos, se determinó que la mayor parte los estudiantes, consideran que en la institución, se fomentan valores; pero existe un grupo considerable, que opina lo contrario. Por lo tanto se deduce que ese porcentaje que opina que no, no está consciente y no reconoce el esfuerzo de la institución por dar a conocer los valores.

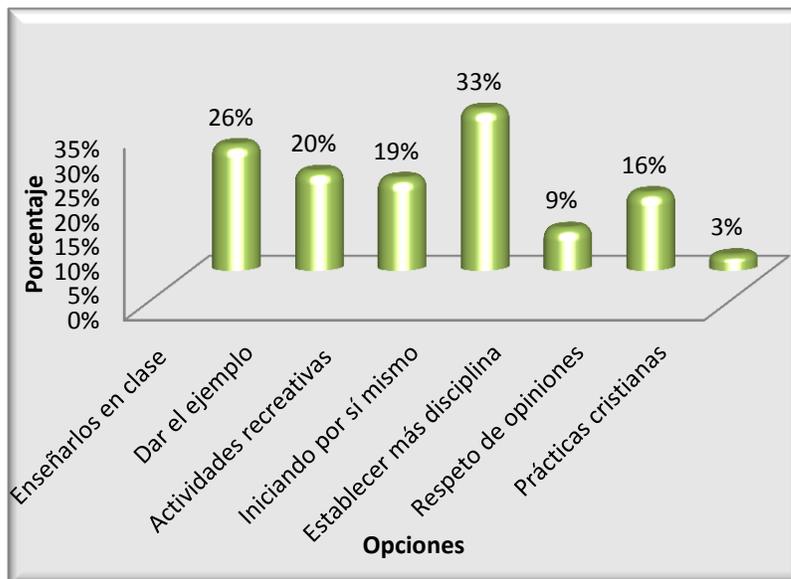
2. ¿Qué se debe hacer para fomentar, aprender y practicar valores en la institución?

**Objetivo:** Identificar los diferentes aportes que puedan brindar los estudiantes, para que en la institución, se fomenten, aprendan y practiquen valores.

**Tabla # 2**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Enseñarlos en clase	71	26%
Dar el ejemplo	56	20%
Actividades recreativas	52	19%
Iniciando por sí mismo	91	33%
Establecer más disciplina	24	9%
Respeto de opiniones	44	16%
Prácticas cristianas	9	3%
<b>n=275</b>	-	-

**Gráfico # 2**



**Comentario:** Los estudiantes consideran que para fomentar, aprender y practicar valores, primero se debe iniciar por sí mismo y dar el ejemplo; otra alternativa es que se los enseñen en las clases o mediante actividades recreativas. Lo cual indica que saben y están conscientes que se pueden hacer muchas cosas para fomentar y practicar valores y que ellos están dispuestos a hacer esfuerzos propios para que ocurra.

3. ¿Considera que será favorecida la convivencia escolar de la comunidad educativa, si se practican valores?

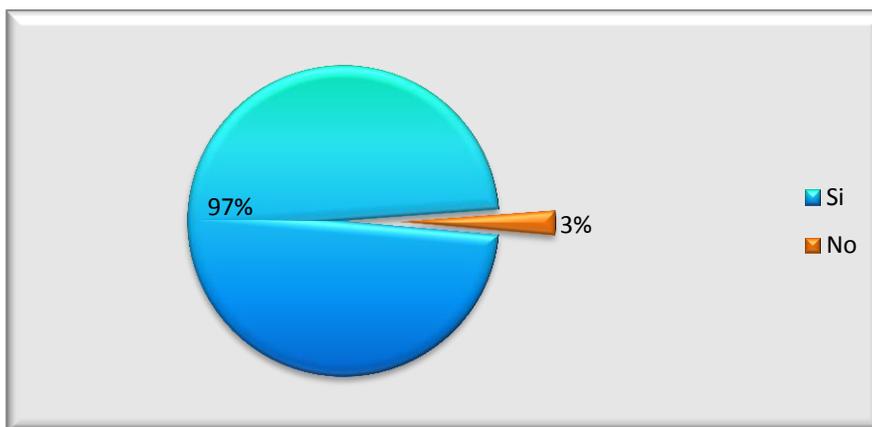
**Objetivo:**

Identificar el grado de optimismo de los estudiantes, respecto a los beneficios que se obtendrán en la convivencia diaria con la puesta en práctica de valores en la institución.

**Tabla # 3**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	268	97%
No	7	3%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 3**



**Comentario:** La institución será favorecida, ya que se puede mejorar la convivencia escolar al practicar valores, según lo afirman los estudiantes, quienes se muestran muy optimistas respecto a los beneficios que se obtendrán en las relaciones interpersonales y el ambiente en que se desenvuelven.

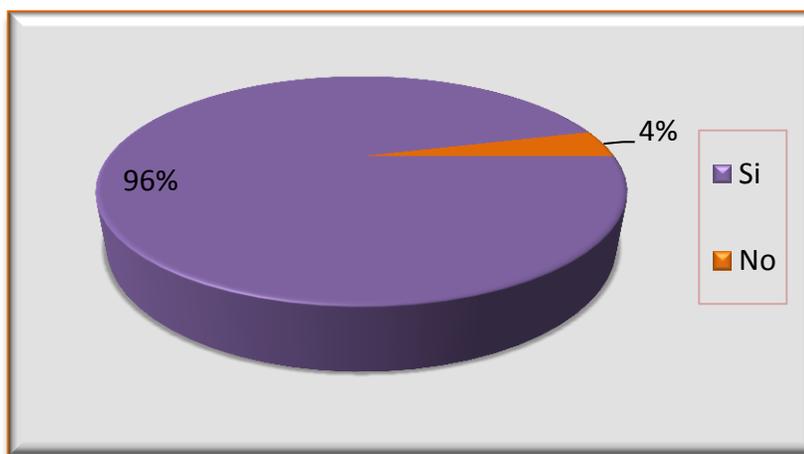
4. ¿Considera que al establecer valores comunes se pueden mejorar las prácticas individuales y de grupo?

**Objetivo:** Establecer si es factible mejorar las prácticas individuales y de grupo al establecer valores comunes con los que se identifiquen los diferentes sectores de la institución.

**Tabla # 4**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	264	96%
No	11	4%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 4**



**Comentario:** Los estudiantes consideran, que se pueden mejorar las prácticas individuales y de grupo si se establecen valores comunes que los identifiquen, lo cual deja en evidencia, la importancia que representa para los estudiantes los valores y los beneficios de que estos sean establecidos de manera compartida.

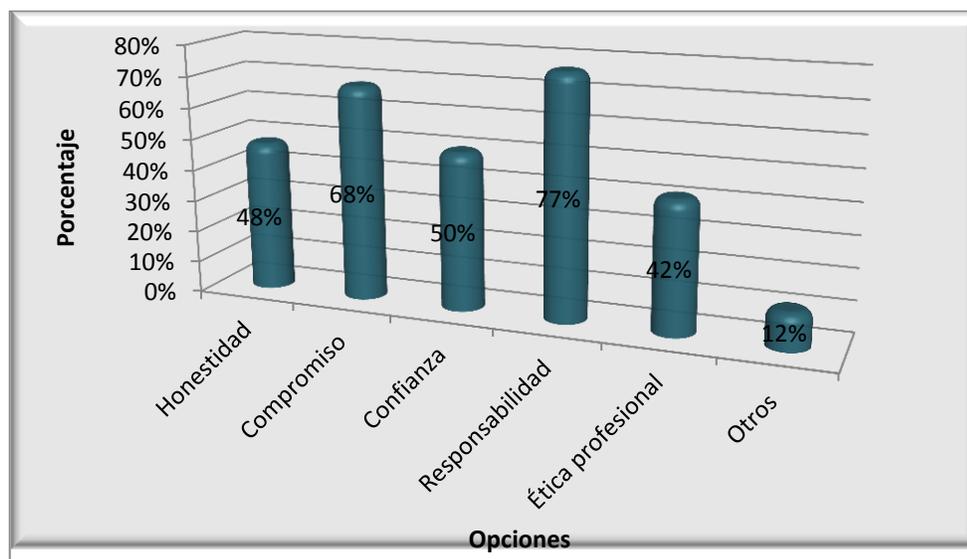
5. ¿Qué valores considera que ha adquirido a lo largo de sus estudios en esta institución?

Objetivo: Conocer cuáles son los valores que más se difunden y por ende que más aprenden los alumnos durante sus estudios en el instituto.

**Tabla # 5**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	132	48%
Compromiso	188	68%
Confianza	138	50%
Responsabilidad	211	77%
Ética profesional	115	42%
Otros	32	12%
<b>n = 275</b>	-	-

**Gráfico # 5**



**Comentario:** La mayor parte de los estudiantes consideran, que han aprendido a ser responsables, a lo largo de sus estudios en el instituto; otros que han aprendido el valor del compromiso, la confianza, la honestidad, entre otros. De esa manera, retoman el llamado de los docentes a la práctica de valores de forma individual y lo reconocen en los diferentes valores que van adquiriendo a lo largo de sus estudios.

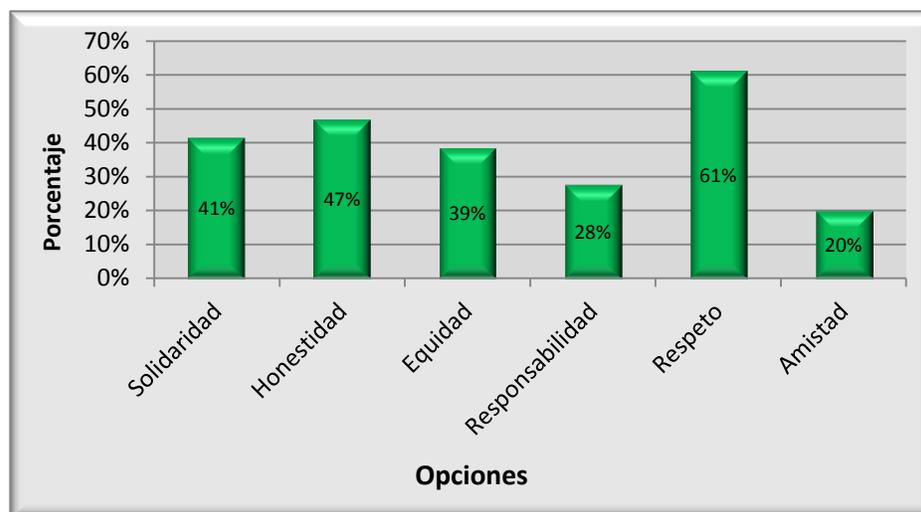
6. ¿Cuáles de los siguientes valores son los que menos practican en el instituto?

**Objetivo:** Identificar cuáles son los valores que menos se practican en el instituto para tomar medidas correctivas y hacerle la difusión correspondiente.

**Tabla # 6**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Solidaridad	114	41%
Honestidad	129	47%
Equidad	106	39%
Responsabilidad	76	28%
Respeto	168	61%
Amistad	55	20%
n = 275	-	-

**Gráfico # 6**



**Comentario:** Según los estudiantes entre los valores que menos se ponen en práctica en el instituto, están el respeto, la honestidad y la solidaridad, entre otros. Esto deja en evidencia que los valores que más hacen falta, son los que están relacionados con el trato con sus compañeros, por lo que es necesario enfocarse en la difusión de los mismos, para mejorar la convivencia institucional.

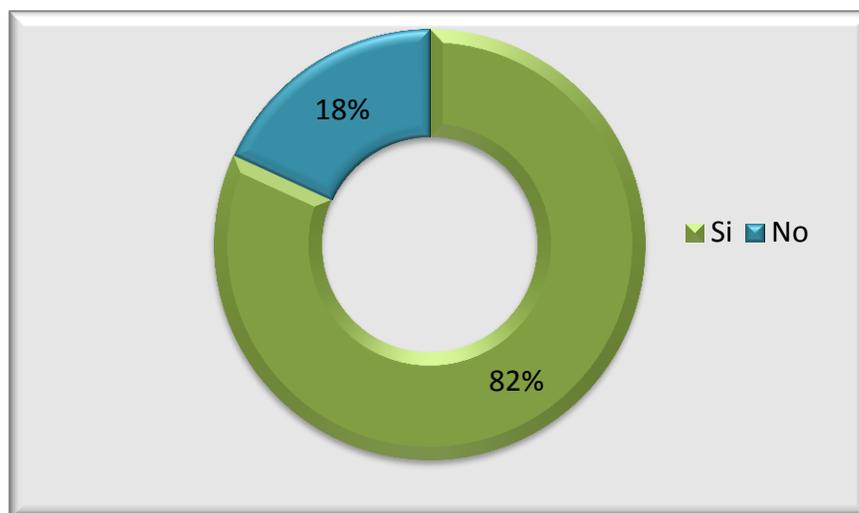
7. ¿Considera que al practicar valores compartidos se generará mayor grado de compromiso con la institución?

**Objetivo:** Conocer si los valores compartidos hacen que los estudiantes se identifiquen más con las metas que persigue la institución.

**Tabla # 7**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	225	82%
No	50	18%
Total	275	100%

**Gráfico # 7**



**Comentario:** Los estudiantes consideran que se generará, mayor grado de compromiso una vez se practiquen valores compartidos, lo cual se hace necesario, que se establezcan estos valores, y así todos puedan trabajar, en pro de los objetivos comunes que se persiguen como institución y para los cuales fue creada.

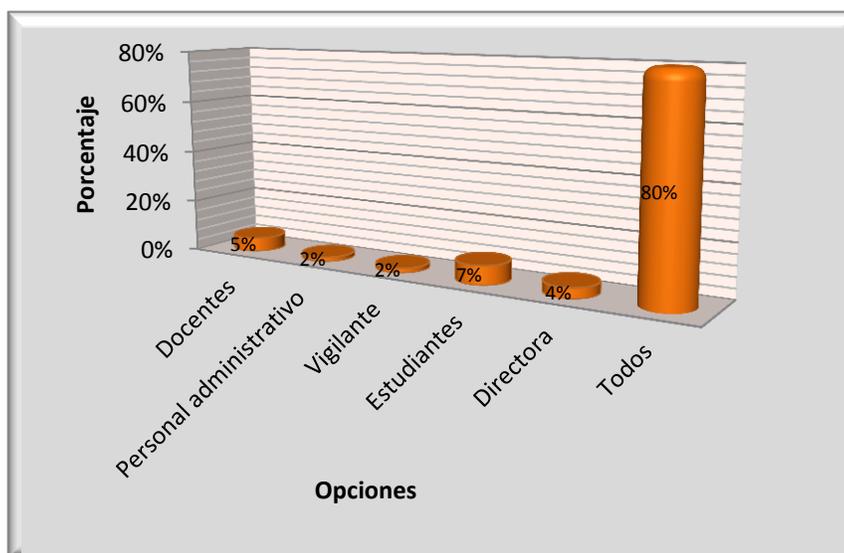
8. ¿De quién cree usted que es la responsabilidad de practicar valores?

**Objetivo:** Determinar si los estudiantes están conscientes del hecho que la práctica de valores es compromiso de todos.

**Tabla # 8**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Docentes	15	5%
Personal administrativo	5	2%
Vigilante	5	2%
Estudiantes	20	7%
Directora	11	4%
Todos	219	80%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 8**



**Comentario:** Los resultados muestran, que la mayor parte de los estudiantes, sabe perfectamente que la responsabilidad de practicar los valores no es de unos pocos, sino de todos; pero se hace necesario que asuman esa responsabilidad, para mejorar los procesos educativos que se dan al interior de la institución.

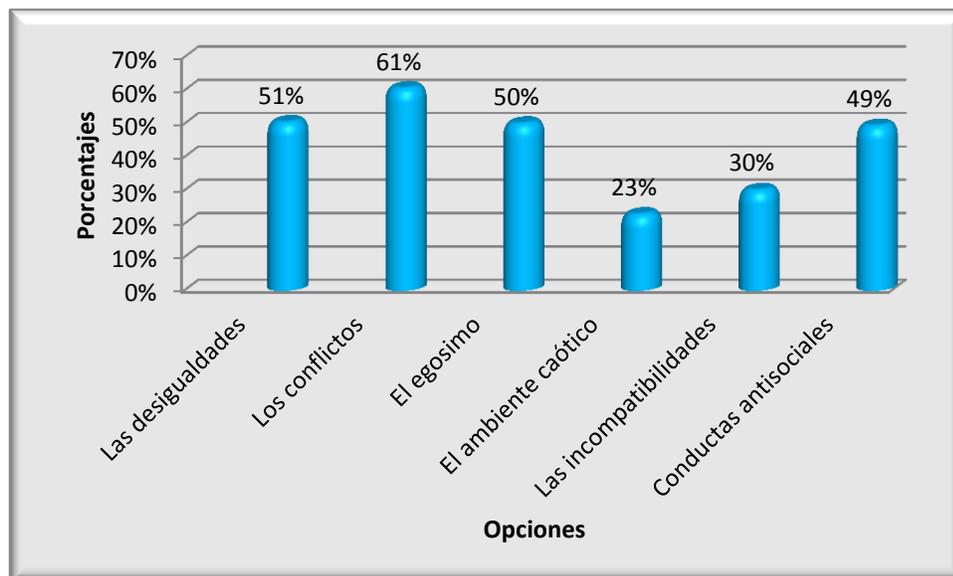
9. ¿Cuáles elementos considera que dificultan la aplicación de valores en la institución?

**Objetivo:** Determinar qué elementos consideran los estudiantes, que impiden la correcta aplicación de valores dentro de la institución.

**Tabla # 9**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Las desigualdades	139	51%
Los conflictos	167	61%
El egoísmo	138	50%
El ambiente caótico	63	23%
Las incompatibilidades	83	30%
Conductas antisociales	136	49%
<b>n= 275</b>	-	-

**Gráfico # 9**



**Comentario:** De acuerdo a los resultados anteriores se observa, que un alto porcentaje de estudiantes, considera que los conflictos internos y las desigualdades, ya sea entre ellos, con los docentes o el personal administrativo, impide la práctica plena de valores, ya que cada quien, busca siempre el beneficio propio antes del colectivo.

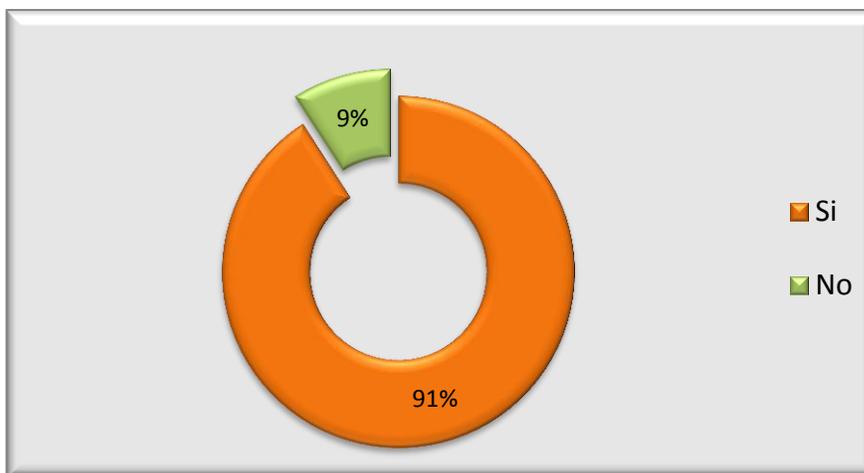
10. Dada la actual ola de violencia contra los estudiantes ¿considera que ésta, se origina por la falta de valores de ciertos grupos estudiantiles?

**Objetivo:** Determinar si existe una relación directa entre la violencia estudiantil y la falta de valores.

**Tabla # 10**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	250	91%
No	25	9%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 10**



**Comentario:** De acuerdo a estos resultados, se hace necesario realizar esfuerzos mayores, por solventar la falta de valores en los estudiantes, de lo contrario la violencia se generaliza no solo al interior, si no también fuera de la institución, donde los problemas se vuelven aún más graves. De ahí la necesidad de programas administrativos de corto y largo plazo, orientados a erradicar estas dificultades.

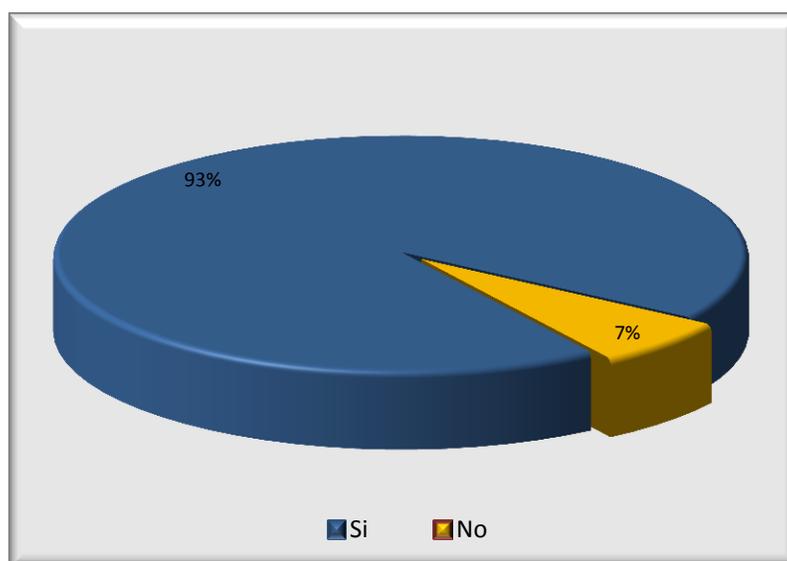
11. ¿Apoyaría un programa de Administración Basada en Valores?

**Objetivo:** Conocer si los estudiantes están dispuestos a asumir responsabilidades implícitas, en la aplicación de la administración basada en valores

**Tabla # 11**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	257	93%
No	18	7%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 11**



**Comentario:** De acuerdo a los resultados, la mayor parte de los estudiantes aseguró que está de acuerdo, en apoyar un programa de administración basada en valores, esto indica que de llevarse a cabo, tendría aceptación y se podría contar con el apoyo de este sector, en su implementación.

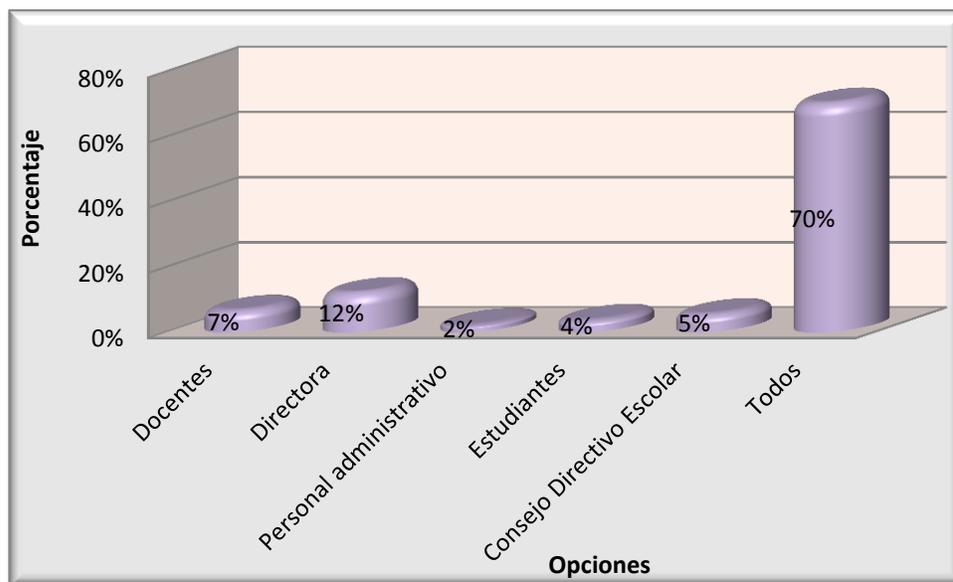
12. ¿Quién considera que debería ser responsable de implementar el programa de Administración Basada en Valores?

**Objetivo:** Indagar sobre quien o quienes deberían ser los responsables de la implementación del programa de administración basado en valores.

**Tabla # 12**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Docentes	18	7%
Directora	33	12%
Personal administrativo	6	2%
Estudiantes	10	4%
Consejo Directivo Escolar	15	5%
Todos	193	70%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 12**



**Comentario:** Los resultados indican que los estudiantes, saben perfectamente que para que un programa de administración basado en valores funcione, todos los sectores deben involucrarse tanto en el establecimiento, como en la práctica misma de los valores.

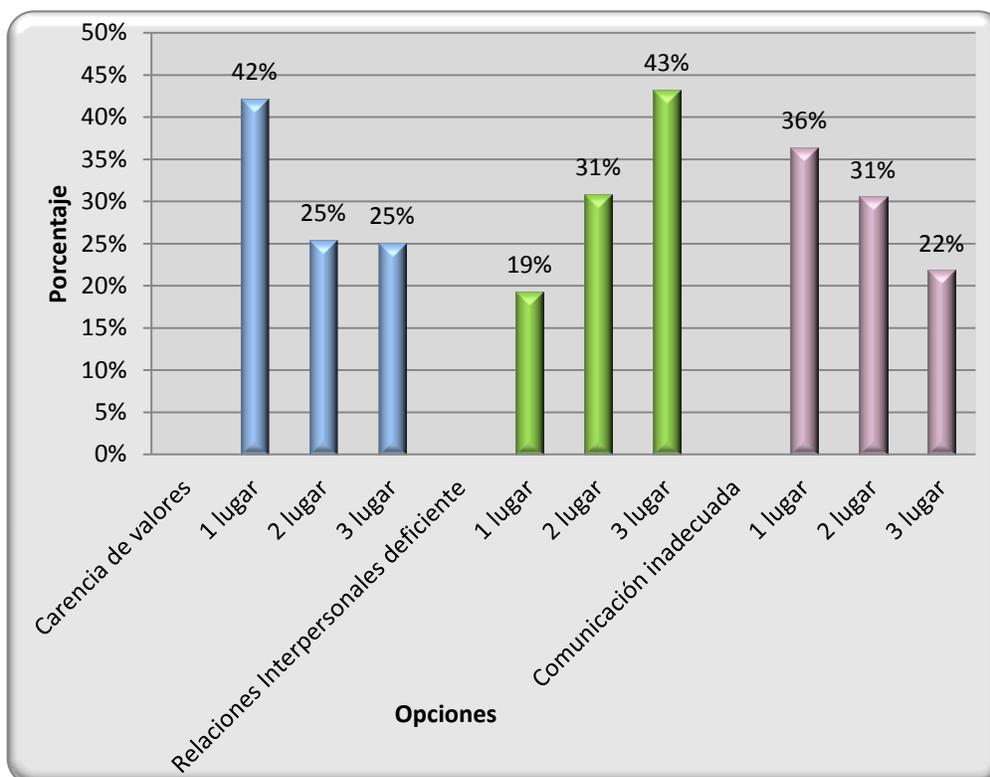
13. Enumere en orden de importancia, los problemas que más afectan a la institución.

**Objetivo:** Conocer según los estudiantes, cual es el principal problema que afecta la institución.

**Tabla # 13**

Alternativa	Comunicación inadecuada		Carencia de valores		Relaciones Interpersonales deficiente	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
1° lugar	100	36%	116	42%	53	19%
2° lugar	84	31%	70	25%	85	31%
3° lugar	60	22%	69	25%	119	43%
Total n= 275	-	-	-	-	-	-

**Gráfico # 1 Gráfico # 13**



**Comentario:** De acuerdo a los encuestados, la carencia de valores es uno de los problemas que más afectan en la institución, en comparación con otro tipo de problemáticas, como las relaciones interpersonales deficientes o la comunicación inadecuada, a las que también hay que buscarles soluciones, a corto y largo plazo.

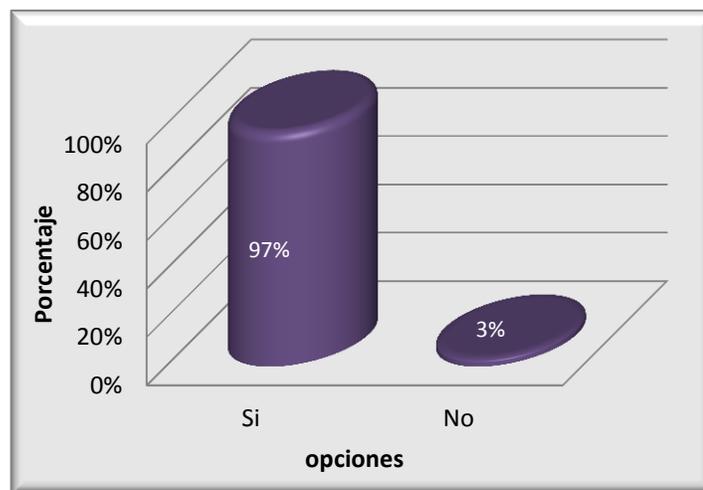
14. ¿Considera que al practicar valores se pueden mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes?

**Objetivo:** Conocer si los estudiantes consideran que las relaciones interpersonales con los docentes, se pueden mejorar con la práctica de valores.

**Tabla # 14**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	266	97%
No	9	3%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 14**



**Comentario:** Los datos obtenidos exponen la importancia, que tiene los valores para fortalecer las relaciones interpersonales; por lo que se debe planear bien la aplicación de los valores que más falta hacen en la institución, para el mejorar el ambiente escolar y los procesos de enseñanza.

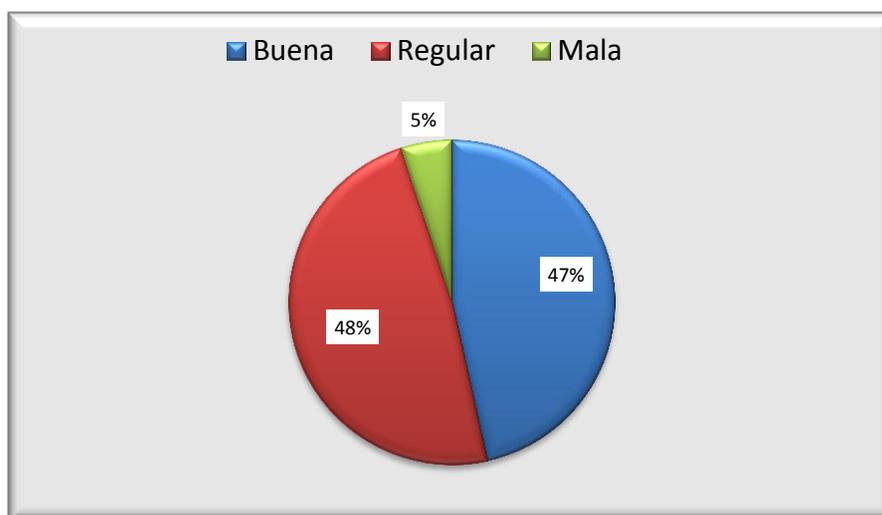
15. ¿Cómo considera las relaciones interpersonales con sus compañeros?

**Objetivo:** Conocer como consideran los estudiantes que se encuentran las relaciones interpersonales, entre sus compañeros.

**Tabla # 15**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	128	47%
Regular	133	48%
Mala	14	5%
Total	275	100%

**Gráfico # 15**



**Comentario:** Según los resultados obtenidos, las relaciones interpersonales son calificadas como regulares y en cierta medida como buenas, entre los estudiantes; pero éstas se pueden recuperar y fortalecer, mediante un programa administrativo, que esté orientado hacia las buenas prácticas y la importancia de los valores en la institución.

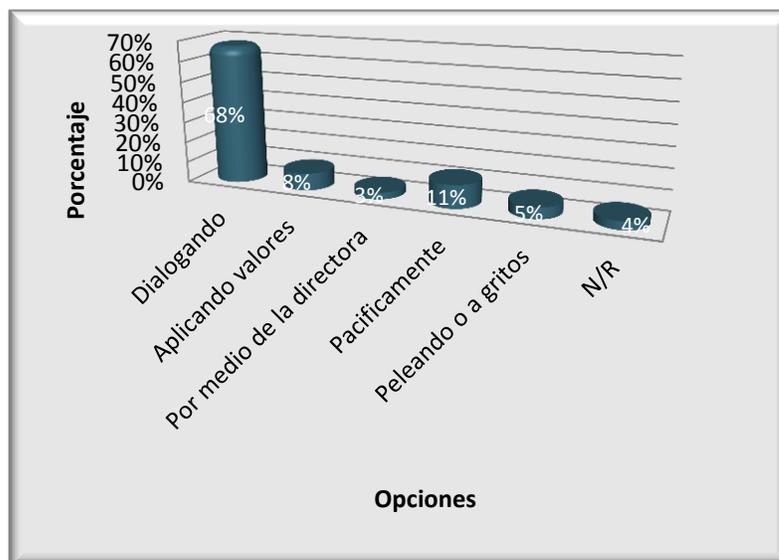
**16. Cuando surge un conflicto. ¿De qué manera los soluciona?**

Objetivo: Establecer los mecanismos de solución que utilizan los estudiantes, cuando se presenta un problema.

**Tabla # 16**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Dialogando	186	68%
Aplicando valores	23	8%
Por medio de la Directora	9	3%
Pacíficamente	31	11%
Peleando o a gritos	15	5%
No Respondió (N/R)	11	4%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 16**



**Comentario:** Los resultados demuestran, que existe apertura entre los estudiantes para el diálogo y la práctica de conductas adecuadas, ante el surgimiento de un conflicto, lo que genera un valor agregado, para la correcta implementación de un programa de administración basado en valores.

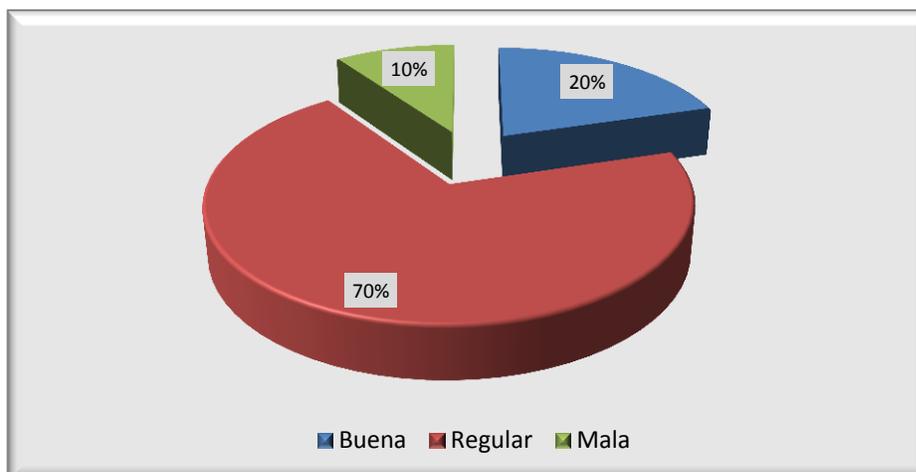
17. ¿Cómo calificaría la convivencia escolar al interior de la institución?

**Objetivo:** Determinar en qué estado se encuentra la convivencia escolar desde el punto de vista de los estudiante.

**Tabla # 17**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	56	20%
Regular	192	70%
Mala	27	10%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Gráfico # 17**



**Comentario:** Los resultados indican, que no hay un desarrollo pleno en la convivencia escolar, que permita realizar la labor educativa y formativa de forma eficaz, debido a los conflictos y desacuerdos entre los sectores que conforman la institución.

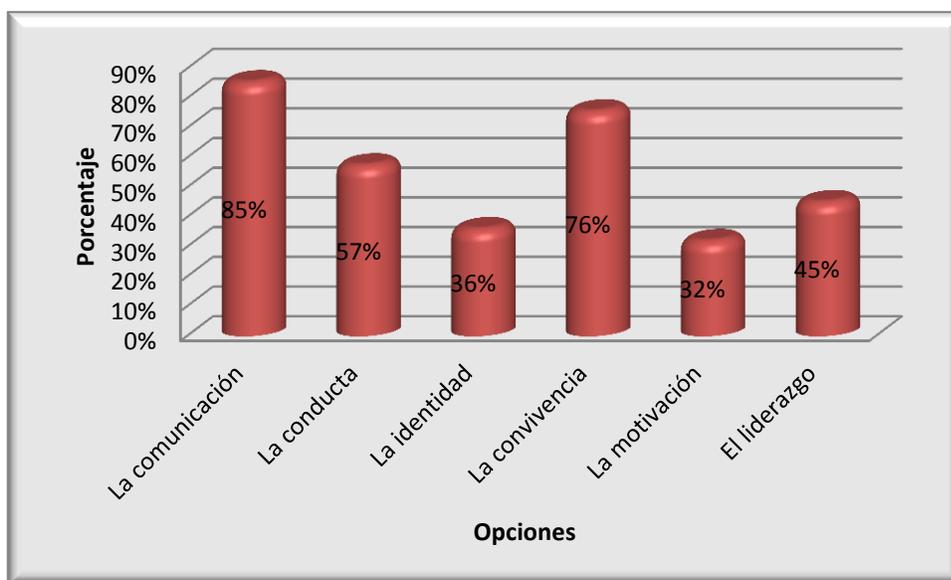
18. ¿Qué elementos se pueden mejorar para fortalecer las relaciones interpersonales?

**Objetivo:** Identificar cuáles son los elementos que los estudiantes consideran importantes para fortalecer las relaciones interpersonales.

**Tabla # 18**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
La comunicación	235	85%
La conducta	158	57%
La identidad	99	36%
La convivencia	208	76%
La motivación	88	32%
El liderazgo	124	45%
<b>n = 275</b>	-	-

**Gráfico # 18**



**Comentario:** Los resultados indican, que la comunicación juega un papel muy importante, para el fortalecimiento de la relaciones interpersonales, por ello es necesario crear mecanismos de comunicación más eficaces. De igual forma, se debe mejorar otros elementos como la convivencia y la conducta.