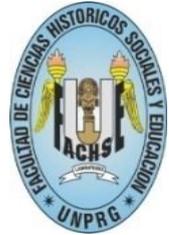




**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**La gestión institucional y su relación con el proceso  
de monitoreo del desempeño docente en la I.E.  
821158, Llanquepampa-Cajamarca**

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

**Autor: Jesus Abanto Tapia**

**Asesor: Beder Bocanegra Vilcamango**

**Lambayeque - 2022**

**La gestión institucional y su relación con el proceso de monitoreo del desempeño docente en la I.E. 821158, Llanquepampa-Cajamarca**



M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango  
Asesor



Jesus Abanto Tapia  
Autor

Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

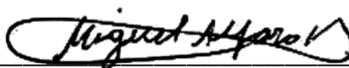
**APROBADO POR:**



Dra. GLORIA BETZABET PUICON CRUZALEGUI  
PRESIDENTA



Dra. MARTHA RIOS RODRIGUEZ  
SECRETARIA



Dr. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
VOCAL



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



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

**N° 377-VIRTUAL**

Siendo las 08:30 horas, del día Junes 12 de setiembre de 2022, se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/jcv-qoca-qro>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°1025-2022-V-D-FACHSE, de fecha 23 de mayo de 2022, integrado por:

- Presidente : Dra. Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui.
- Secretario : Dra. Martha Ríos Rodríguez.
- Vocal : Dr. Miguel Alfaro Barrantes.
- Aesor Metodológico : M.Sc. Beder Bocanegra Vilcamango.
- Aesor Científico :



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: ***"LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IE. 821158, LLANQUEPAMPA-CAJAMARCA"***; presentada por el tesista **JESÚS ABANTO TAPIA** para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación mención Gerencia Educativa Estratégica. Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con los artículos 131 al 140 del Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones a la sustentante, quien procedió a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(14) (CATORCE)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **REGULAR**

Siendo las 9.10 horas del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Gloria Betzabet Puicón Cruzalegui  
PRESIDENTE

Dra. Martha Ríos Rodríguez  
SECRETARIA

Dr. Miguel Alfaro Barrantes  
VOCAL

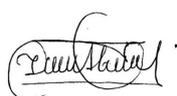
OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

El presente acto académico se sustenta en los artículos del 39 al 41 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (aprobado con Resolución N° 270-2019-CU de fecha 4 de setiembre del 2019); la Resolución N° 407-2020-R de fecha 12 de mayo del 2020 que ratifica la Resolución N° 004-2020-VIRTUAL-VIRUV del 07 de mayo del 2020 que aprueba la tramitación virtualizada para la presentación, aprobación de los proyectos de los trabajos de Investigación y de sus Informes de Investigación en cada Unidad de Investigación de las Facultades y Escuela de Posgrado; la Resolución N° 0372-2020-V-D-MG-FACHSE de fecha 21 de mayo del 2020 y su modificatoria Resolución N° 0380-2020-V-D-MG-FACHSE del 27 de mayo del 2020 que aprueba el INSTRUCTIVO PARA LA SUSTENTACIÓN DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN Y TESIS VIRTUALES.

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Jesus Abanto Tapia**, investigador principal, y **Beder Bocanegra Vilcamango**, asesor del trabajo de investigación “**La gestión institucional y su relación con el proceso de monitoreo del desempeño docente en la I.E. 821158, Llanquepampa-Cajamarca**”; declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrase lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende, el proceso administrativo a que hubiera lugar que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 12 setiembre de 2022.



---

Jesus Abanto Tapia  
Investigador principal



---

Beder Bocanegra Vilcamango  
Asesor

## **Dedicatoria**

Mi tesis la dedico , con mucho amor y cariño a mi digna familia: como es mis distinguidos hijos y a mi querida esposa quienes me dieron un gran apoyo moral con un granito de arena para hacer realidad esta tesis que será en bien de todos. Así mismo también a todas las personas que me brindaron su gran amistad y compartieron sus conocimientos alegrías y tristezas y además de apoyarme para que esto se haga realidad.

Gracias a todos.

## **Agradecimiento**

Doy gracias a Dios y a toda mi familia por haberme dado esa confianza y sabiduría de realizar la presente tesis como es el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD</b> .....	4
<b>Resumen</b> .....	9
Abstract.....	10
Introducción.....	11
<b>CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b> .....	14
1.1. <b>Ubicación geográfica</b> .....	14
1.2. <b>Evolución histórica del objeto de estudio</b> .....	15
1.3. <b>Características y manifestaciones del problema</b> .....	25
1.4. <b>Metodología de la investigación</b> .....	31
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	33
2.1. <b>Antecedentes</b> .....	33
2.2. <b>Base teórica</b> .....	34
<b>CAPITULO III. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	50
3.1. <b>Resultados de Guía de Observación</b> .....	50
PROPUESTA: .....	54
TALLER N°01 “EL PUNTO DE PARTIDA” .....	54
Análisis temático: Las cuatro premisas de la docencia .....	55
Análisis temático: Siete razones para cambiar .....	55
Eje temático: El país y la educación .....	56
Eje Temático: El proyecto educativo nacional.....	57
Desarrollo Metodológico: .....	58
Cronograma del Taller: .....	58
EVALUACIÓN DEL TALLER.....	59
Conclusiones:.....	60
Recomendaciones: .....	61
TALLER N°02: “¿Cómo mejoramos el desempeño docente” .....	62
Análisis Temático: La construcción del PEI .....	64
Análisis temático: Producción del CNBR en contexto .....	65
Eje temático: desarrollo curricular .....	67
Eje temático: las sesiones de aprendizaje en contexto.....	68
Eje temático: La evaluación y sus procesos. ....	69
Cronograma del Taller: .....	70
EVALUACIÓN DEL TALLER.....	71

Conclusiones.....	72
Recomendaciones .....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
<b>ANEXOS Cuestionario según la Teoría del Campo Lewin (1992) .....</b>	<b>76</b>

## **Resumen**

Todos los resultados que ofrece el sistema educativo nacional siempre están vinculados al desempeño del docente y al mismo tiempo lo que puede hacer o gestionar el directivo, razón por la cual, una institución educativa tiene varios escenarios: la gestión misma, la gestión institucional, la gestión pedagógica y la gestión administrativa. Estos espacios sirven para el desarrollo profesional de quienes están comprometidos; sin embargo, cuando se trata de la evaluación del desempeño docente mediante el proceso de monitoreo se percibe un relativo rechazo, porque se entiende que los mecanismos no son tan objetivos, por el contrario, la evaluación es muy subjetiva, aunque existen los mecanismos que dicen lo contrario. Este proceso es, sin embargo, una arista que afecta o favorece la gestión institucional porque se trata de la caracterización del rol no solo del docente, sino también del directivo. El estudio pretende caracterizar y analizar el proceso de monitoreo del desempeño docente como un factor que garantiza la gestión institucional en la IE821158, Llanque pampa-Cajamarca, considerando que se trata de dos variables importantes para el desarrollo del aprendizaje de los escolares.

**Palabras clave:** gestión institucional, monitoreo.

## Abstract

All the results offered by the national educational system are always linked to the performance of the teacher and at the same time what the manager can do or manage, which is why an educational institution has several scenarios: the management itself, the institutional management, the pedagogical management and administrative management. These spaces serve for the professional development of those who are committed; however, when it comes to the evaluation of teaching performance through the monitoring process, a relative rejection is perceived, because it is understood that the mechanisms are not so objective, on the contrary, the evaluation is very subjective, although there are mechanisms that say otherwise. This process is, however, an edge that affects or favors institutional management because it is about characterizing the role not only of the teacher, but also of the manager. The study aims to characterize and analyze the process of monitoring teacher performance as a factor that guarantees institutional management in IE821158, Llanque pampa-Cajamarca, considering that these are two important variables for the development of schoolchildren's learning.

**Keywords:** institutional management, monitoring

## Introducción

El desarrollo de la gestión escolar o institucional en cualquier escenario, ya sea rural o urbano, tiene sus propias características centradas en el desarrollo humano de los docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad. El rol de la escuela respecto a las necesidades de los escolares es siempre brindarles un mejor servicio porque se trata de la responsabilidad social que, por encargo, se recibe voluntariamente.

Las actuaciones sociales, culturales y humanas de los protagonistas generan ciertos comportamientos que definen los rasgos de cómo es la gestión escolar y cómo es el proceso interno en el que participan todos en la comunidad docente. Estos rasgos, permiten comprender cómo es la vinculación entre el ser humano y la escuela, sabiendo que se trata de sí mismo en sus diversos roles que le corresponde; sin embargo, la gestión institucional posee un panorama muy amplio que requiere de ciertas competencias del docente y directivo, básicamente del directivo, porque es quien mira la escuela desde adentro hacia el exterior. Es decir, debe tener la capacidad suficiente para focalizar su talento para exteriorizar no solo el modelo de institución que dirige, sino que también debe ver las oportunidades que la escuela posee.

Desde esta posibilidad de análisis el estudio tiene como objetivo *caracterizar y analizar el proceso de monitoreo del desempeño docente como un factor que garantiza la gestión institucional en la IE821158, Llanquepampa-Cajamarca*, con la finalidad de comprender críticamente el comportamiento de las variables, considerando que el proceso de monitoreo tiene sus propias

características centradas en el desempeño docente dentro de las aulas y ello se caracteriza por contar con cuatro desempeños, competencias y capacidades, dentro del aula y fuera de ella, porque muchos directivos tiene el rol de compartir la experiencia. El tal sentido, el estudio busca el análisis del mediante el siguiente cuestionamiento: *¿cuáles son los rasgos vinculantes entre la gestión institucional y el proceso de monitoreo del desempeño docente en la IE?821158, Llanquepampa-Cajamarca*, con el fin de comprender no solo las relaciones internas en la escuela que tienen origen en las relaciones interpersonales e intrapersonales, sino que se trata de procesos en los que el docente participa activamente de la mano del director; por lo tanto, es pertinente partir de la siguiente hipótesis: *¿el proceso de monitoreo del desempeño docente garantiza la gestión institucional en la IE N° 821158, Llanquepampa-Cajamarca?*, porque se considera que se trata de cómo se valora las competencias y condiciones del docente cuando encara el proceso de enseñanza. La calidad del desempeño docente, dentro del marco establecido por el Minedu, es necesario que sea caracterizado por medio de acciones concretas como es el monitoreo, razón por la cual es interesante que la vida institucional sea la consecuencia lógica del buen desempeño.

El estudio contempla también el desarrollo de los siguientes objetivos: específicos: a. Identificar los factores del proceso de monitoreo del desempeño docente que se relacionan con la gestión institucional en la IE821158, Llanquepampa-Cajamarca; b. Analizar y valorar la gestión institucional como una consecuencia del proceso de monitoreo del

desempeño docente y c. caracterizar el proceso de monitoreo como una tarea que genera conocimiento sobre las prácticas docentes.

Las tres ideas fuerza sustentan la necesidad de ver las relaciones cuando se analiza el comportamiento humano dentro de la escuela.

El estudio contempla cuatro capítulos: El primer capítulo analiza las relaciones entre las variables porque se trata de un estudio descriptivo, donde cada variable tiene muchos aportes para valorar el desempeño del docente cuando se trata de la gestión institucional y cómo esta puede generar expectativas en el desempeño. En el segundo se mencionan los antecedentes de la investigación considerando que son aportes significativos al estudio. En el tercer capítulo se aborda la metodología que se ha empleado con el fin de comprender las relaciones entre las variables, para ello se ha utilizado una encuesta, un cuestionario, ambos permitieron desarrollar el focus group, este procedimiento ha sido muy útil cuando se ha tenido de triangular la información. Finalmente, el cuarto capítulo se presentan los resultados logrados en la investigación.

## **CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

### **1.1. Ubicación geográfica**

#### ***Ubicación***

La Institución Educativa de Llanquepampa con N° 8211 58 del centro Poblado de el Amante Distrito de José Sabogal, Provincia de San Marcos región de Cajamarca, están ubica a 2300 metro sobre el nivel del mar. con una población aproximada de 300 pobladores , dicha población para desplazarse en su medio local cuenta con una carretera y se comunica también con otros caseríos.

**SOCIAL:** La comunidad de Llanquepampa está organizada con rondas campesinas para brindar la seguridad de sus pobladores, la mayoría de sus familias están constituidas por papá y mamá e hijos los cuales reciben asistencia social, como: programa juntos, pensión 65, además de contar con vaso de leche para las personas más humildes, también se cuenta con una municipalidad por ser centro poblado .

**EDUCATIVO:** La comunidad de Llanquepampa cuenta con una I.E.I que atiende a una población estudiantil de 20 niños y niñas de 3,4 y 5 años de edad, también cuenta con una I.E. de nivel primario que atiende a 49 niños en la actualidad de 1° a 6° grado, además con el nivel secundario que tiene una población de 38 estudiantes y la mayoría de los padres de familia sólo tienen primaria completa.

ECONÓMICO. Los pobladores de Llanquepampa , tanto papá y mamá se dedican en su gran mayoría a la agricultura y ganadería para sustentar sus gastos del hogar además tienen pequeños negocios comerciales y de transporte para poder sustentar su familia.

CULTURAL: La comunidad de Llanquepampa tienen sus costumbres religiosas celebrando su fiesta patronal el 16 de julio en homenaje al día de la Virgen del Carmen en cuya festividad se prepara diferentes platos típicos: Arroz de trigo con cuy, el puchero, chicharrón con mote, tamales y de bebida la chicha de jora.

DEPORTE. En este aspecto se realizan campeonatos deportivos intercomunicadas, donde se disputan premios de animales domésticos.

## **1.2. Evolución histórica del objeto de estudio**

Los estudios sobre las variables relacionadas con la educación son siempre importantes; sin embargo, cada uno es muy particular y tienen perspectivas distintas. En el caso peruano se entiende que el desempeño docente se puede reflejar solo cuando se produce el monitoreo que es una facultad del director y amparado por ley. Por lo tanto, y desde mucho tiempo atrás, el sistema educativo no ha sido más democrático; puesto que, la delegación de funciones hacia el directivo ha sido un imperativo.

Las nuevas necesidades educativas obligan a un cambio en lo estructural - funcional del proceso de superación de los profesionales, en aras de prepararlos científica, técnica y metodológicamente, para que desarrollen las competencias profesionales, consideradas como “el resultado de la integración eficiente, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiestan a través del desempeño profesional eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados” (Forjas, 2003).

De cierto modo, se entiende que el monitoreo docente es un ejercicio importante puesto que caracteriza el rol del docente e incorpora atributos a la mejora constante del desarrollo profesional.

El desempeño docente es el cumplimiento eficiente de las exigencias de la profesión, reveladas en el comportamiento o conducta real de los profesionales, tanto en el orden técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la solución de los problemas de su profesión conocidos o no. Este tema ha sido abordado por autores tales como: Valdés (2000); Parra, (2002); Ferrer (2002); Addine, (2002); Añorga, (2004); Granados, (2005) y Letelier (2005); estos han puntualizado los fundamentos teóricos acerca del desempeño docente, donde se expresa la relación directa con la superación profesional, cuestión válida si se tiene en cuenta la interconexión y el nexo directo que existe entre ambas, ya que la influencia es directa en el desempeño

docente . Por otra parte Añorga (2004) entiende el desempeño docente como un proceso complejo tanto por su carácter multifactorial, como por las características, y contradicciones que le son inherentes y las condiciones en que se desarrolla.

Se asume que el desempeño docente es “un proceso desarrollado por un sujeto; a través de relaciones de carácter social, que se establecen en la aplicación de métodos, para el cumplimiento de su contenido de trabajo, en correspondencia con los objetivos de la actividad pedagógica profesional en que participa, y el logro de un resultado que evidencia el mejoramiento profesional, institucional y social alcanzado, la atención a la educación de su competencia laboral y la plena comunicación y satisfacción individual al ejercer sus tareas con cuidado, precisión, exactitud, profundidad, originalidad y rapidez” (Revista digital, 2012).

El desempeño docente dentro de las aulas postula que el comportamiento profesional busca determinar la calidad del servicio, puesto que se trata de un proceso complejo. Orientar el desempeño docente mediante el monitoreo tiene implicancias en el poder desaprender antes que aprender, porque se trata de un proceso divergente y convergente al sistema. Ninguna escuela podría verse reflejada en el escenario de la calidad sino garantiza la calidad del desempeño del docente.

El análisis del desempeño docente del maestro, centrada en las condiciones actuales de la educación y su calidad se torna complejo, porque en la dirección del proceso de formación y en sus resultados debe evidenciarse como tendencia del inicio del desarrollo de dicho desempeño profesional:

El nivel de preparación alcanzado, lo que refleja un acervo acumulativo de la práctica pedagógica y del pensamiento humano en general, este luego debe estar en constante elevación dado el actual desarrollo de la ciencia, la técnica y las características del nivel de formación de que egresa (Revista digital, 2012).

- *Nivel de desarrollo de capacidades y habilidades pedagógicas profesionales.*
- *Rol que desempeña en la dirección del proceso de formación del hombre.*
- *Actitud reflexiva sobre su práctica y sobre la repercusión de esta en sus alumnos y en la sociedad, pues penetra todas las relaciones humanas.*

Es innegable la existencia de una estrecha relación entre desempeño docente profesional y la actividad pedagógica profesional, es una relación intrínseca, dialéctica, en tanto se considera en sus fundamentos filosóficos, que el hombre se desempeña en la actividad, que en este caso deviene en actividad pedagógica profesional la que

tiene fundamentos desde posiciones filosóficas, sociológicas, psicológicas, pedagógicas y de la didáctica.

García, Lima y García (1996) al definir la actividad pedagógica profesional explicitan elementos contentivos de la misma, ya en el ejercicio de la profesión, pero que debieran ser considerados desde la formación inicial pues orientan las acciones a desplegar. Ellos declaran que es: “la actividad dirigida a la transformación de la personalidad del alumno en función de los objetivos que plantean la sociedad; desarrollándose en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativo y en condiciones de plena comunicación entre el docente y el alumno, el colectivo escolar y docente, la familia y las organizaciones estudiantiles”.

Se asume que la actividad pedagógica es una: “secuencia de acciones condicionadas por los requerimientos externos e internos que se plantean a la labor del maestro, así como por la individualidad de este y la de sus alumnos. La misma se distingue por tener lugar a partir de una planificación y de una evaluación constante por parte del maestro, así como por la flexibilidad de lo previsto en función de las condiciones reales que tiene lugar su ejecución” (et al, 2012). Por ello, ya se plantea que el desempeño docente se convierte en una esfera especial de la actividad humana dada la finalidad del accionar con su objeto: la formación y el desarrollo integral de los escolares.

El docente es quien dirige conscientemente este proceso. Esta situación le confiere al modo de actuar y sentir del maestro rasgos peculiares y de complejidad absoluta, a partir de que en la interacción con los sujetos, a la vez que satisfaga las necesidades e intereses de sus escolares, debe satisfacer las suyas y estar motivado y motivarlos para dar respuestas a las prioridades y exigencias sociales contenidas en su nivel de educación y a las propias exigencias que demanda el cambio educativo.

El desempeño docente promueve el desarrollo de competencias profesionales sustantivas para la mejora de la práctica educativa, las cuales se integran en “competencias pedagógicas”, las mismas que se definen del siguiente modo:

- Diseñar y asegurar estrategias de enseñanza innovadoras, que promuevan aprendizajes de alto nivel, a la luz de las necesidades y rasgos del alumno, las demandas sociales y el currículo vigente: Directivos y docentes deben conocer acerca de: el desarrollo humano; el aprendizaje, la comprensión y el conocimiento; la concepción situada del aprendizaje, el conocimiento y la enseñanza; los nuevos roles que su práctica educativa le exigen desarrollar; la construcción o transformación de actitudes, la facilitación de cambios y el fortalecimiento del funcionamiento ejecutivo en el alumno; propuestas curriculares

centradas en la construcción y desarrollo de competencias básicas, rasgos de desarrollo personal y competencias profesionales; el enfoque deliberativo del currículo; los procesos de cambio, innovación y reforma en los procesos educativos y de formación.

- Diseñar propuestas curriculares innovadoras; poner en marcha efectivas estrategias de enseñanza; analizar y valorar de manera crítica propuestas curriculares innovadoras; deliberar, con su comunidad de práctica profesional, para el óptimo desarrollo del currículo.
- Deben comprometerse con el desarrollo pleno del alumno y de todos los miembros de la comunidad de práctica profesional; la construcción y fortalecimiento de una comunidad profesional de práctica; y la transformación de la escuela en un ambiente para el aprendizaje del más alto nivel.
- El proceso de evaluación tiene implicancias en el nivel efectivo de todo cuanto existe a nivel de estrategias y metodologías adecuadas.
- Es necesario ser conscientes del conocimiento de los procesos de innovación de la escuela con iniciativas significativa que apunten al desarrollo de los problemas internos de la escuela.

- El diseño de nuevas formas de enseñar y aprender requiere de mirar el conocimiento como una construcción social y cultural, antes que la transferencia de lo mismo.
- El docente debe empoderarse mediante la implementación de nuevas experiencias curriculares desde el proceso de monitoreo, puesto que se trata de explicar los procesos que los acarrea.
- Cada experiencia curricular, didáctica, pedagógica o cualquiera sea su naturaleza debe tener un origen que explique el proceso de maduración profesional e institucional.
- La valoración de las exigencias curriculares es imprescindible considerando que los escolares viven sus procesos evolutivos y formativos, por lo tanto la escuela debe responder creativamente. El enseñar y aprender es un juego de la dialéctica que busca cohesionar las capacidades del docente y las necesidades de la escuela.
- Deben ser capaces de valorar y mejorar el nivel de inclusividad que se vive en un centro educativo; valorar de manera crítica, y mejorar, propuestas de enseñanza y formación a la luz de las nuevas demandas.

Los profesores se enfrentan a las realidades del medio social, educativo e inmediato, que muchas veces requieren de la aplicación de

soluciones para las cuales no han sido preparados, ello se debe fundamentalmente a que los sistemas de superación y capacitación no se piensan, ni planifican en términos de cantidad, calidad y naturaleza de los conocimientos, de las capacidades apropiadas para cada docente en un determinado período de tiempo y, mucho menos, se piensa en crear las condiciones para que cada uno aproveche su potencial. Para que esto se logre se deben trazar estrategias que amplíen al máximo las oportunidades de superación, para lo cual las acciones como la conferencia especializada, los talleres, los seminarios entre otros, constituyen vías económicas que responden a diversas necesidades, porque transforma a la escuela en una unidad autónoma de superación en el marco de enfoques interdisciplinarios, que posibilitan al colectivo docente una mayor profundización y profesionalización (Valdez, 2000).

El aprendizaje de los docentes con el afán de hacer lo mismo con los escolares es continuo, se trata de una forma de trabajo y de vida que los conduce a las transformaciones sociales. En este sentido es urgente priorizar el rol de la educación y del maestro mediante el proceso de monitoreo porque este proceso democrático intenta resolver el problema.

El docente tiene sus propias necesidades, lo que lo hace una persona que debe buscar la autoperfeccionamiento y por consiguiente la superación dentro de sus prácticas comunes en la escuela. La idea de

perfeccionamiento se produce entonces desde dos posibilidades: la de atender a los escolares y la de mirarse analíticamente en su rol que le corresponde.

Para América Latina, importantes cambios en el marco de reflexión sobre la cuestión docente. La agenda educativa incorporó un conjunto de nuevos elementos provenientes de la revisión de lo actuado; de las evaluaciones hechas a las reformas de los 90 del siglo pasado. Un aspecto fundamental fue el reconocimiento de los docentes como actores protagónicos del cambio educativo. Con esta idea se abandonaron las posiciones que consideraban el papel de los docentes como un insumo más del sistema. Este protagonismo significa, en palabras de Robalino (2005), que los docentes sean profesionales provistos de un capital social y cultural que los convierta en sujetos sociales deliberantes y capaces de participar, reflexionando y dialogando, en la toma de decisiones educativas y sociales. Así pues, no existen actualmente en América Latina documentos orientadores de políticas educativas o plataformas legales que no expresen directa y enfáticamente la importancia del trabajo de los docentes en el éxito educativo. Declaración de Cochabamba (2002); OREALC-UNESCO (2007).

### **1.3. Características y manifestaciones del problema**

Dentro de la gestión institucional o juzgar la vida institucional de cualquier Institución Educativa implica observar el comportamiento de todos los procesos en los que naturalmente se es evidente el desempeño de los docentes, el compromiso de los padres de familia y el resultado del mismo aprendizaje. Esta última parte del proceso, en la actualidad se valora mediante el proceso de monitoreo al desempeño docente a través de muchos aspectos, entre ellos la existencia de las rúbricas para evaluar el desempeño al docente en el aula.

Este conjunto de actividades orientadas a evaluar el desempeño implica y acarrea una serie de problemas que se pueden detallar de la siguiente manera. Como se sabe en el magisterio peruano no existe una cultura de la evaluación, el magisterio es muy susceptible al proceso mismo porque se ha creado una imagen muy ligada a los actos de corrupción donde los responsables no siempre responden por los actos, si este proceso bajara a la perspectiva de los padres de familia ellos son indiferentes al proceso, si se observa al docente es evidente que muestran preocupación por lograr un contrato y un nombramiento, acuden por ello a espacios de capacitación autofinanciada. Este comportamiento solo explica la necesidad de que la evaluación tenga la seriedad del caso. En el mundo actual existen muchas empresas formales y no formales dedicadas a capacitar al docente para encarar los procesos de evaluación; sin embargo, siempre se corre el riesgo

cuando se encara el proceso de monitoreo porque sale a relucir algunas ideas en contra o consideran que no es pertinente evaluar al docente, sobre ello se ha tejido muchos patrones sociales de rechazo a los procesos como cualquier otro mecanismo de mejoramiento del desempeño laboral.

Al analizar los procesos de la gestión escolar, siempre se remiten al proceso de aprendizaje, la calidad de la enseñanza depende de la calidad del docente, en cualquier caso, los docentes asumen que el aprendizaje tiene muchos elementos complejos que hay que resolver de modo sistemático. El proceso de aprendizaje versus el proceso de enseñanza siempre serán el talón de Aquiles para las políticas educativas o sociales porque las medidas del proceso siempre son explicables y las responsabilidades no se asumen. Los exámenes referenciales que el gobierno toma progresivamente tienen aspectos muy relativos que definen el estatus del docente, este trabajo también debe evaluarse consistentemente, quiérase o no se trata de medidas obligatorias con el fin de proteger el sentido mismo de la carrera del docente, ello se puede lograr mediante el proceso de monitoreo cuya normatividad es una novedad en el magisterio; sin embargo, existen algunas perspectivas que han distorsionado la verdadera naturaleza de la evaluación, en este contexto se puede mencionar que existe una indiferencia al proceso de evaluación mediante rúbricas, los docentes no admiten el proceso porque los relacionan con un acto punitivo,

consideran que se trata de un proceso subjetivo y muy ligado a las diferencias de los directores, se percibe un clima desfavorable para la aplicación del monitoreo.

Los procesos de renovación pedagógica es el producto de la motivación interna y al mismo tiempo del comportamiento de las escuelas ubicadas en cada lugar y sus particulares formas de existir; sin embargo, no se trata de resaltar las ideas por los grandiosas que fueron, es todo lo contrario porque se trata del proceso evolutivo del docente que pretender hacer algo distinto,. por ello es que el desempeño docente debe verse como una oportunidad para el proceso de monitoreo de parte del director porque ello garantiza las condiciones de la gestión institucional.

El establecimiento de estándares de desempeño docente y educativo para la educación básica es resultado del compromiso por atender el imperioso llamado social a mejorar la calidad educativa y contribuir a contrarrestar los efectos negativos causados por los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se han generado en las últimas décadas en el Perú. Sin embargo, esta posibilidad de integración de estándares curriculares para el docente en el aula y los alumnos debe analizarse desde dos puntos de vista totalmente opuestos.

El problema surge a raíz también de las percepciones acerca del problema, en el siguientes focus group<sup>1</sup> se registró los siguientes testimonios.

- Falta de planificación y organización de actividades significativas para la Institución: “Mis colegas no participan en las actividades programadas por la I.E., hacen caso omiso, para ellos lo importante es desarrollar su clase y ahí quedó todo”
- Ausencia de un Proyecto de Desarrollo Institucional: “La Institución no cuenta con ningún objetivo a corto, mediano o largo plazo, y cuando se proponen algún objetivo éste no responde a las expectativas de la comunidad, a las necesidades de los alumnos, a los requerimientos del desarrollo económico y social de la I.E.”
- Falta de participación e incumplimiento de normas: “No se convoca a los docentes para la elaboración del plan anual de trabajo, no se nos toma en cuenta”.
- “Los docentes no respetan el reglamento interno, algunos docentes no velan por el mantenimiento de la planta física, instalaciones, equipos y mobiliarios”.

---

<sup>1</sup> *Testimonios logrados mediante el focus group con docentes de diversas instituciones del distrito de San Marcos. Cajamarca*

- Los encargados administrativamente del proceso de enseñanza-aprendizaje: “Nunca organizan de manera lógica sus actividades, lo cual origina confusión y desorden en el desempeño de las funciones del resto del personal de la institución”.
- El trabajo organizativo se hace de manera individual: “Los directivos organizan y realizan la venta de documentos como constancias, vacantes, libres, pero no se sabe a dónde va a parar esos recursos, cuando parte de ello debe ser destinado a capacitar a los trabajadores”.
- Procesos confusos e irregulares: “Hay irregularidades y confusión en la organización del proceso de matrícula, traslados, visitas de estudio, exámenes, no hay fichas de evaluación al personal para constatar el avance de las actividades técnico – docentes, falta un programa de supervisión de eventos de actualización técnico – docente”.
- Clases improvisadas: “Los docentes asisten a las aulas a dictar clases de manera improvisada, hay días en el que ni siquiera recuerdan el tema que explicaron en la clase anterior, donde los más perjudicados son nuestros niños porque cuando revisamos sus cuadernos no encontramos nada o les deja tarea de lo mismo que hicieron el día anterior”.

- Los docentes no planifican ni les dan secuencia lógica a sus clases: “No hay estructuración del desarrollo de los contenidos, del qué y cómo enseñar, lo que obstaculiza los objetivos del aprendizaje. Falta esquematizar cómo daremos nuestras clases, la didáctica, las estrategias, las actividades, evaluaciones”.
- Carencia de liderazgo democrático: “El director no tiene equilibrio ni madurez en la toma de decisiones, viene trabajando aisladamente lo que dificulta el trabajo educativo en beneficio de los alumnos, de nosotros y de los padres; nunca nos convoca a una sesión interna donde nos permita aportar nuestras ideas”.
- “Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a trabajadores, docentes y alumnos, se requieren nuevas estrategias basadas en la influencia y la persuasión”
- Desarticulación entre niveles: “Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles. Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos para generar una articulación suficiente y necesaria entre los mismos”.
- Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas: “En la Institución no existen actividades porque no hay solidaridad con

el trabajo del compañero, si uno avanza el otro obstaculiza, si uno planifica el otro destruye, nos falta ese espíritu de equipo, debemos luchar por un fin común”.

- La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo lleva a pensar en proyectos desarticulados sin dimensión de consenso necesario. “La prioridad del trabajo en equipo no es a menudo bien recibida por aquellos directivos acostumbrados a manejar su cargo de manera solitaria”.

#### **1.4. Metodología de la investigación**

Durante la investigación se ha desarrollado acciones orientadas a explicar la relación entre las variables. Al respecto, Carrasco, (2009). Define: “la investigación sustantiva como aquella que no tiene fines aplicativos solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes de la realidad” en relación con los intereses que la invocan, en este contexto, se trata de valorar el comportamiento humano asumiendo el rol de las dos variables. Según Hernández (2010) se trata del diseño de tipo correlacional porque se busca identificar las vinculaciones entre variables; es decir, que elementos en común tienen, asumiendo que se trata de personas que actúan al interior de las instituciones educativas.

El estudio se basa en una muestra de 29 docentes a quienes se les ha observado y al mismo tiempo han participado del focus group. Ambas

observaciones han permitido triangular la información con el fin de comprender cuál es el comportamiento de las personas para describir el clima institucional solo cuando se juzga el rol del docente en el aula mediante el proceso de monitoreo cuya responsabilidad es del director. Puesto que la población docente es de 29 docentes, corresponde denominar la población muestral; es decir, la misma población es la muestra de estudio. Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación se utilizará el programa SPSS dado que nos permite analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen. Finalmente se ha utilizado una encuesta, un cuestionario, ambos documentos ha permitido desarrollar el focus group.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

Carrillo (2013), en su tesis “nociones teóricas de las prácticas evaluativas y el juicio de valor de los docentes de educación primaria, en una muestra de Instituciones Educativas del Cono Norte-Lima”, plantea las siguientes conclusiones: 1) las prácticas de evaluación siempre tienen un sesgo de subjetividad dado que no existe un riguroso procedimiento para evaluar el aprendizaje; 2) todos los conceptos asociados a las prácticas evaluativas están sujetos al sentido común de los docentes, no existe una noción de ciencias al respecto, los resultados provienen de exámenes arbitrarios; 3) existe prevalencia de uso del memorismo al momento de redactar las preguntas; y 4) los exámenes representan un trámite administrativo de los docentes y los alumnos no disponen de los resultados dentro de plazos perentorios.

Benavente (2004), en su trabajo de investigación titulado “Criterios de valor aplicados a la evaluación del rendimiento académico en las áreas formativas en el Colegio Mariano Melgar- Lima”, aborda las siguientes conclusiones: a) Los docentes consideran que el rendimiento académico tiene exclusividad en la formación de la persona, b) existe una marcada diferencia y desarrollo de actitudes de indiferencia a las áreas formativas y no formativas, es evidente que los docentes le prestan atención a las áreas curriculares formativas

Zaramanguí (2008) en su tesis titulada: "Factores asociados al proceso de calificación de pruebas mediante la evaluación en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, de la IE Manuel Irigoién-Lima", plantea las siguientes conclusiones: a) es notorio que los patrones sociales se imponen al momento de la calificación, muchos docentes cambian de punto de vista al momento de calificar, determinan recompensas valorando criterios ajenos al área; b) se impone criterios que facilitan la aprobación de las áreas alejándose del verdadero criterio que exige el área específica.

## **2.2. Base teórica**

Hablar de la institucionalidad de los colegios implica reconocer que es una cuestión de imagen o de reputación que se ha ganado con el tiempo, dentro de estos procesos de construcción de ideas sobre esta variable hay muchas evidencias de cómo se ha distorsionado las valoraciones de cada institución educativa, mayormente cuando un padre de familia matricula a su hijo no lo hace por el tipo de enseñanza, lo hace guiado por factores ajenos a la calidad o al tipo de formación, uno de los rasgos característicos es que la aceptación de los colegios es hasta por razones mítica muy ligadas a la tradición, dentro de este contexto palpable es evidente que cuando un colegio es aceptado o rechazado es por la cuestión de imagen, la imagen institucional tiene que ver con los cambios que se suscitan con el tiempo, en este contexto el siguiente aporte sirve para sustentar como una teoría del cambio permite construir o reconstruir una imagen institucional.

El comportamiento humano dentro de cualquier espacio, en este caso, la escuela tiene ciertas características que responden necesariamente a las teorías que rigen el mismo comportamiento de las personas, en este sentido el aporte de Kurt es pertinente para explicar la relación entre las variables. Véase el siguiente aporte.

### **Teoría del campo, cuestión de imagen del docente con buen desempeño**

La investigación toma como referencia la teoría del campo, sustentada por Lewin (1992), si bien la teoría tiene arraigo en la Física; sin embargo, el comportamiento humano se puede definir desde esta teoría, porque se trata del comportamiento humano dentro de la escuela. Lewin “pensaba en un individuo como un complejo campo de energía, un sistema dinámico de necesidades y tensiones que dirige percepciones y acciones” (2). Esta percepción es muy necesaria por cuanto el desempeño docente requiere de muchos elementos como la conducta (C) en una función (f) de una persona (P) interactuando con un entorno (A). Para Lewin, la lógica del comportamiento humano reposa en las actividades/funciones dentro de cualquier espacio, pero también se juzga el papel de las personas en relación con la conducta; es decir, no solo se trata de las personas, sino que lo indivisible es la misma conducta frente a cualquier proceso. Por otro lado, en la escuela se establecen relaciones con las que siempre se tejen las condiciones de la escuela. La interacción humana forma parte de todos los procesos y no se condice con el desarrollo humano en otros escenarios. Para Lewin, la etología humana se resume en la siguiente fórmula:

$$C = f(P, A)$$

Si esta fórmula es interpolada a la escuela, sin considerar su naturaleza, entendemos que la escuela solo es el reflejo de la condición humana y con ello se puede comprender el desempeño profesional. Lewin, describe su teoría del siguiente modo:

Cada persona se mueve en un campo psicológico que Lewin llamo el espacio vital. Un espacio vital contiene ciertos propósitos y valencias positivas y negativas. Las valencias o cambios crean vectores que atraen o repelen. Para representar estos conceptos Lewin tomó prestado de la topología una geometría representacional no cuantitativa. Su objetivo era desarrollar una “psicología topológica”. Para mostrar la separación de una persona del resto del mundo Lewin diagramó el espacio vital como un encierro en las curvas (p. 2)

La escuela reflejada desde la Teoría del Campo solo determina que el rol del docente en relación con sus pares y su propio desempeño es pertinente, por lo que la Teoría de los campos se sustenta en los siguientes conceptos (Lewin, 1992, p. 6):

- a. **Fuerza:** La teoría de Lewin es una teoría de la motivación, por lo que define a la fuerza como la causa de las acciones. Al existir una necesidad, se produce una fuerza, o campo de fuerzas, con lo que se produce una actividad con valencia. Cada actividad intermedia puede tener su propia valencia, y todas las valencias generan fuerzas dirigidas hacia las actividades particulares o contra ellas.

- b. **La conducta** resultante queda supuestamente determinada por una clase de adición psicológica de las fuerzas diferentes.
- c. **Tensión:** Es la diferencia entre las metas propuestas y el estado actual del individuo. Existe una presión interna de dirección definida, un estado interior de tensión que nos empuja a llevar a cabo la intención, aunque no haya ninguna ocasión predeterminada que lo sugiera.
- d. **Necesidad:** Es la que crea las tensiones motivadoras. Siempre que existe una necesidad psicológica, existe en el individuo un estado interno de tensión. Una tensión es el estado de un sistema que trata de alterarse de manera que se vuelva a un estado de menor tensión.

Lewin (1992) define “el campo como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El cual es producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización” Cuando, dentro de la gestión, ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio casi estacionario” este dinamismo tiene que ver con la calidad de los procesos que internamente se desarrollan, quiere decir que en la medida que los esfuerzos son mayores otros serán los resultados vinculados a la imagen institucional o en todo casi la vida institucional con arraigo natural. Según al autor el proceso de cambio tiene tres fases establecidas:

- a. **Descongelamiento.** se trata de asumir que muchos procesos internos de la gestión institucional no siempre requieren de un control vigilante del director, descongelar los procesos es otorgar las prerrogativas al docente asumiendo que su desempeño docente se corresponde con el sentido ético y de cumplimiento.
- b. **Cambio o movimiento.** La vida institucional de las escuelas cambia drásticamente en tanto las personas que la dirigen facilitan o proponen nuevas perspectivas. El cambio de conducta del docente es el cambio de la imagen institucional; por lo tanto, la escuela se mueve en la medida de la sinergia de quienes la integran.
- c. **Recongelamiento.** Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional. el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal del trabajo.

Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si se: a) Determina el problema, b) Identifica su situación actual y c) Identifica la meta por alcanzar, d) Identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él y e) Desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de las situaciones actuales dirigiéndola hacia la meta.

Lewin pretende explicar el comportamiento humano en toda su complejidad; es decir, quiere tomar en cuenta todas las fuerzas, a veces contrapuestas, que se dan en la actuación de un individuo o de un grupo, en un momento

determinado. Para ello concibe ese comportamiento en el marco de un “campo de fuerzas” (o de un espacio psicológico o de vida) lo que significa que las personas y su entorno (sus circunstancias) son vistas como una constelación de factores interdependientes. No son las propiedades aisladas de una persona y de aquello que la rodea o lo que explica su comportamiento, sino la relación mutua entre la totalidad de los factores que comprende el espacio vital de esa persona. Esos factores abarcan la condición momentánea de la vida de un individuo o de un grupo, así como su estructura y su entorno. La estructura dinámica de un grupo resulta de la reacción de cada uno de sus miembros en relación con todos los miembros del grupo en una situación dada. (Lewin, Kurt; 1935).

Los cambios que se producen en la institución son importantes porque, según Lewin, se juega con la tensión y las fuerzas que condicionan el desarrollo institucional. en la misma versión del autor, se puede decir que cuando un director llega a la institución lucha mucho con el arraigo y al mismo tiempo los residentes luchan por ese entendimiento con el fin de lograr que la sinergia se desarrolle normalmente.

Para Lewin este proceso se compone de tres pasos: descongelar, avance o cambio y recongelación (LEWIN, KURT; 1935).

Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el “estado actual”; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el “estado deseado” que alcanzarían con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede

ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

### *Cambio o movimiento*

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento. Si bien se trata de un proceso vinculado al desarrollo humano de los docentes se puede decir que implica dos procesos:

- Cada institución define un modelo de gestión institucional, donde los docentes juegan su papel mediante su desempeño.
- Le corresponde al docente y al directivo reconocer sus potencialidades con el fin de comprender lo que sucede alrededor.

Se reconoce que el proceso de interiorización de nuevos objetivos es a menudo muy difícil, y generalmente requiere del promotor mucha creatividad para ayudar a otras personas a convertir motivaciones externas (generales) en internas (concretas y personales) que las induzcan a aceptar el cambio propuesto.

Un aspecto importante en este proceso es la adaptación de los criterios de evaluación del desempeño y la entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones. Si se desea desarrollar una cultura de calidad, no se

puede seguir dando las recompensas por la reducción de los costos. Otro factor, es el papel del ejemplo, los jefes tienen que constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos. (Lewin, Kurt; 1936).

### ***Proceso de monitoreo del desempeño, cuestión de admisión o rechazo***

Se trata de una variable que puede verse desde dos perspectivas con las que se puede admitir o rechazar propuestas, es decir, valorar la decisión del ministerio de educación para mejorar los procesos y en consecuencia la imagen de la institución o rechazarla asumiendo que no hay necesidad de monitorear el trabajo docente dentro del aula.

Por ello es importante reconocer que la teoría caracteriza la toma de decisiones de las personas; por lo tanto, MacGregor en su teoría Y sostiene lo siguiente. McGregor “define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo” esta postura ayuda mucho a comprender el rol del directivo frente al proceso de monitoreo, no siempre hallará buena predisposición. McGregor con su libro “El lado humano de las organizaciones”, irrumpió con la visión complementaria en un momento necesario al considerar que una organización puede prestarse para los siguientes momentos.

El libro de McGregor es un manifiesto para cambiar la forma en que se administra a las personas. Las investigaciones de Mc Gregor constituyeron aportes cuya tendencia es reconocer la labor del empleado, en este caso, se

trata del docente y del directivo, entendido como un ser integral dentro de las organizaciones educativas, independientemente de lo que sucede. No se trata de coaccionar al docente mediante el proceso de monitoreo, por ser un proceso obligatorio y tendiente para mejorar los procesos de enseñanza y por consiguiente de aprendizaje.

En base a esto, McGregor propone una gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un la Teoría Y en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario (McGregor; 2014).

En resumen, la propuesta del autor radica en el hecho de que la valoración de la calidad de vida de las personas dentro de la institución educativa es importante como definitiva. Se trata de la valoración integral cuando se juzga el desempeño. En este contexto es evidente comprender las potencialidades antes que las limitaciones. Al margen de ello es que los sentimientos individuales y colectivos son resaltantes y repercuten en la vida institucional, porque se trata de el clima institucional que, en cualquier momento, se puede resquebrajar.

La filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. Según este teórico, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor selecciono estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo". Douglas McGregor trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de esta a los estilos.

Según McGregor, las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

### *Tipología de hombre (Teoría X)*

Sí creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad.

La teoría X, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán (Orgins, 2013)

Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad, ante todo. Las evidencias de los aportes

de la teoría explican que el comportamiento humano es muy complejo en cualquier contexto. Por ello la escuela no puede ser un espacio desconexo a los aportes, véase las siguientes características:

### ***Características de la Teoría X***

- Los docentes sienten indiferencia al desempeño docente, Existen docentes que solo se desempeñan cuando se sienten controlados por el superior. En este caso necesitan la supervisión del directivo.
- Para ellos es obligatorio estar pendiente de su desempeño
- habitualmente es una persona que manifiesta una fuerte inercia, hasta se podría decir que es procrastino.
- Está pendiente de lo que le puede afectar, siempre busca estar seguro de lo que hace, no siempre actúa con independencia.
- Siempre busca mejores condiciones un poco egoístas.

### **Estilo de dirección según la Teoría X**

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

## **El individuo con autocontrol (Teoría Y), el contexto para el docente actual.**

Sí creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos.

El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten. La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro.

Aparentemente McGregor estaba preocupado por la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y se pudieran interpretar mal. Los puntos que se presentan a continuación aclararán algunas de las áreas de incompreensión y mantendrán las suposiciones en la perspectiva apropiada. De ello se deduce lo siguiente:

- En primer lugar; las suposiciones de la teoría X y de la teoría Y son tan sólo eso: meras suposiciones. No se trata de prescripciones o sugerencias para elaborar estrategias administrativas. En lugar de ello estas suposiciones se deben comprobar con la realidad. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación.

- Segundo, las teorías X y Y no implican una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" puede dar como resultado una administración de "laissez-faire" y no es congruente con la teoría Y. El administrador eficaz reconoce la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados, por lo cual adecua su comportamiento tal como lo requiera la situación.
- Tercero, las teorías X y Y no se contemplan como en una escala continua, con X y Y en los extremos opuestos. No se trata de niveles: más bien son puntos de vista completamente diferentes sobre las personas.
- Cuarto, el estudio de la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Por el contrario, en la teoría Y la autoridad se contempla solamente como una de las muchas formas en que un administrador ejerce el liderazgo.
- Quinto, tareas y situaciones diferentes requieren diversos enfoques administrativos. En ocasiones, la autoridad y la estructura podrán ser

eficaces para ciertas tareas, como lo revelo la investigación realizada por Jhon J. Morse y J. W. Lorsch. Ellos sugieren que enfoques diferentes son eficaces en situaciones diferentes. Por lo tanto, la empresa productiva es aquella que adapta los requisitos a las personas y a la situación en particular.

### **Características de la Teoría (Y)**

El desarrollo de los procesos es interesante según la teoría opuesta a la anterior, por ello es preciso la siguiente caracterización bajo la misma perspectiva del autor:

- Para los docentes que se ubican en esta parte de la teoría entienden que todo esfuerzo vale la pena, no sienten que les puede afectar los resultados.
- No están dispuestos a ser coaccionados, porque entienden que su trabajo es una forma de vida. Asumen el reto de la institución
- Se comprometen con el ideario de la institución exponiendo sus competencias y limitaciones.
- Los docentes u el directivo siempre manifiestan cierto grado o nivel de motivación para el trabajo. Casi siempre muestran mucha imaginación y creatividad frente a los problemas.

## **Estilo de dirección, según la teoría (Y)**

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

## CAPITULO III. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Resultados de Guía de Observación.

Cuadro N°01: Desempeño Docente.

DESEMPEÑO DOCENTE	INDICADORES	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
DOMINIO DE LOS CONTENIDOS QUE IMPARTE.	Errores de contenido.	9	2	1	12
DOMINIO DE LA TEORÍA DE LA EDUCACIÓN Y DE SU APLICACIÓN A LA PRÁCTICA ESCOLAR.	Capacidad para mantener la disciplina consciente de sus alumnos.	2	2	8	12
DOMINIO DE LA DIDÁCTICA GENERAL Y DE LAS ESPECIALIDADES QUE IMPARTE.	Es evidente que el desarrollo de la didáctica y sus diversos componentes es el mejor	1	1	10	12
NIVEL DE CORRECCIÓN DE SU COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL.	Existe coherencia en el discurso frente al tema	1	2	9	12
	Manifiesta cumplimiento de los aspectos propios de las cantidades y emociones	2	3	7	12
	La expresión oral tiene elementos propios que facilita la comunicación, es directa, apropiada, incluso el timbre de voz.	1	3	8	12
PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DOCENTE-EDUCATIVO.	Las metas definidas están claramente establecidas, buscan formas de acción cognitiva frente al currículo	0	3	9	12
	Cumplimiento de las exigencias didácticas y educativas que se manifiesta en la planeación de sus clases.	1	4	7	12
CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DE UN ADECUADO CLIMA SOCIO - PSICOLÓGICO EN SU AULA Y EN LA INSTITUCIÓN.	Desarrollo de oportunidades para los escolares	2	2	8	12
	Se produce acciones de respeto hacia la persona, no hay discriminación.	2	5	5	12

DESEMPEÑO DOCENTE	INDICADORES	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
NIVEL DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA QUE LOGRA SOBRE EL ESTADO DEL APRENDIZAJE DE SUS ALUMNOS.	Manifiesta capacidad para diagnosticar los resultados de los escolares, asumiendo criterios e indicadores	1	5	6	12
EFFECTIVIDAD DE SU CAPACITACIÓN Y AUTOPREPARACIÓN.	Se ha definido algunas coincidencias entre las necesidad y potencialidades para mejorar los procesos educativos	1	2	9	12
GRADO DE AUTONOMÍA Y NIVEL DE CREATIVIDAD CON QUE ENFRENTA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN.	Se muestra una ide original para buscar la solución al conflicto	1	1	10	12

*Nota.* Focus group. Aplicado a los docentes de la muestra de estudio.

**Análisis:** De acuerdo a los datos obtenidos de la guía de observación manifestamos que el desempeño docente es deficiente, esto se debe a:

Frecuentemente el contenido que imparte a sus estudiantes es erróneo (12).

Los docentes no tienen “DOMINIO DE LOS CONTENIDOS QUE IMPARTE”.

No tienen la capacidad de mantener la disciplina consciente de sus alumnos (8) es decir no tiene “DOMINIO DE LA TEORÍA DE LA EDUCACIÓN Y DE SU APLICACIÓN A LA PRÁCTICA ESCOLAR”.

En clases nunca se da un buen tratamiento a los diferentes componentes de la didáctica (objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación) (10); es decir el “DOMINIO DE LA DIDÁCTICA GENERAL Y DE LAS ESPECIALIDADES QUE IMPARTE”, no es la adecuada.

En cuanto a la dimensión “NIVEL DE CORRECCIÓN DE SU COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL” tenemos que no hay un grado de coherencia temática de su discurso (9); tampoco tienen claridad y fluidez en su expresión oral: dicción clara, buen timbre y apropiado volumen de voz (8); así mismo no se cumple con los requisitos lógicos, psicológicos y lexicológicos de las preguntas que formula (7).

“PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DOCENTE-EDUCATIVO”, el nivel de claridad de las metas formativas y cognitivas que formula para sus alumnos y grado de coherencia con el currículo nacional no se da de manera adecuada (9); no se cumple con las exigencias didácticas y educativas que se manifiesta en la planeación de sus clases (7).

“CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DE UN ADECUADO CLIMA SOCIO - PSICOLÓGICO EN SU AULA Y EN LA INSTITUCIÓN”; nunca proporcionan a todos sus alumnos oportunidades para el aprendizaje, a partir del diagnóstico; tampoco se da el respeto a las diferencias de género, culturales, étnicas y socio-educativas de sus alumnos (5).

“NIVEL DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA QUE LOGRA SOBRE EL ESTADO DEL APRENDIZAJE DE SUS ALUMNOS”; no pronostica los resultados de sus alumnos antes de la aplicación de determinadas evaluaciones internas y externas (6).

En la dimensión “EFECTIVIDAD DE SU CAPACITACIÓN Y AUTOPREPARACIÓN” tenemos que: nunca coinciden las necesidades de

aprendizaje y preparación, y los cursos de capacitación a los que asiste y/o los temas que estudia de manera priorizada (9).

“NIVEL DE CREATIVIDAD CON QUE ENFRENTA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN”, no existe originalidad al tratar de dar soluciones a conflictos cognitivos y formativos que se presentan en su aula y en la escuela (10).

PROPUESTA:

TALLER N°01 “EL PUNTO DE PARTIDA”

**Resumen:**

El desarrollo del Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

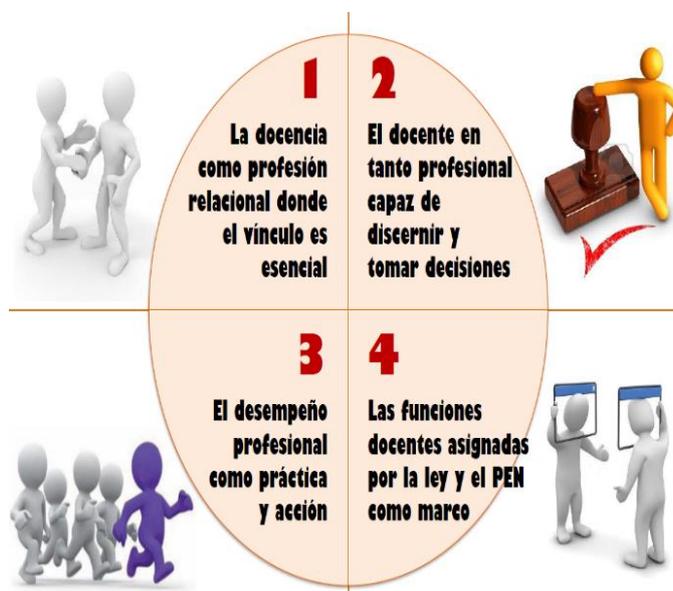
**Fundamentación:**

Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la Teoría X y Y de Douglas McGregor.

**Objetivo:**

Motivar al docente a desempeñarse de la mejor manera, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de la institución.

## Análisis temático: Las cuatro premisas de la docencia



Nota: Recreación de Sánchez, (2013)

## Análisis temático: Siete razones para cambiar

**1 El notable desarrollo del conocimiento**

**2 El reconocimiento de la riqueza de la diversidad cultural**

**3 Los cambios ocurridos en la economía y el trabajo**

**4 La evolución en la concepción de la docencia**

**5 La evolución de los sistemas educativos**

**6 El desvanecimiento de la fantasía del aula homogénea**

**7 La complejidad de los aprendizajes que hoy se demandan**

Eje temático: El país y la educación



Eje Temático: El proyecto educativo nacional



**«Que cada escuela se convierta en un foco de innovación sustentado en el aprendizaje colaborativo e intercultural, y que hará posible la creación de un clima institucional amigable, integrador y estimulante»**



**Docentes con «aspiraciones de progreso y mejoramiento en su desempeño, que participen activa y responsablemente en sus centros educativos y en cuya práctica profesional puedan verificarse de manera progresiva e inobjetable criterios esenciales de calidad, de inclusión y buen trato»**



**«Maestros formados con capacidad de relacionarse con diversas configuraciones socioculturales, no sólo para comprenderlas y valorarlas, sino para organizar la enseñanza sobre la base del reconocimiento de esta diversidad en el aula, partiendo del capital cultural de los estudiantes y sus comunidades, propiciando el diálogo entre distintas cosmovisiones, valores y representaciones»**

### Desarrollo Metodológico:

El desarrollo de las acciones comprendidas en la propuesta contempla las siguientes acciones:

- a. Introducción: contempla la motivación misma, la comunicación de los objetivos de modo oral y el repaso del control de las acciones
- b. Desarrollo, implica la presentación de los capacitadores, realización de los ejercicios al 100%, evaluación formativa, proceso de retroalimentación
- c. Conclusión, desarrollo sintético del tema, anunciación del siguiente tema.

### Cronograma del Taller:

<b>Mes y fecha</b>	<b>Julio, 2018</b>		
<b>Actividad</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>27</b>
Presentación de taller y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
<b>TIEMPO TOTAL</b>	400 min.	450 min.	450 min.

## EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador. Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X )</b>			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

## Conclusiones:

1. El Desempeño Docente es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente.
2. Las vivencias pedagógicas fueron esenciales para proponer soluciones a las deficiencias presentadas en la I.E.

Recomendaciones:

1. Los talleres de socialización deberían desarrollarse para mejorar la organización y el desempeño a partir del intercambio de experiencias.
2. Establecer este tipo de talleres para generar compañerismo, comunicación fluida, coordinación, orden, planificación.

## TALLER N°02: “¿Cómo mejoramos el desempeño docente”

### **Resumen:**

El presente taller tiene como finalidad de orientar y comprometer a toda la comunidad educativa, en la elaboración y construcción de su propio **Proyecto Educativo Institucional**, articulado al Proyecto Educativo Regional, llevado a cabo con directivos, docentes, padres de familia, personal administrativo, recogiendo las experiencias en tres jornadas, teniendo como objetivo sistematizar toda la información en el trabajo colaborativo para la elaboración del currículo.

El **currículo nacional** contiene los aprendizajes fundamentales y básicos que deben desarrollar los estudiantes del nivel inicial, respondiendo a las características de los niños y niñas de su entorno, teniendo en cuenta las demandas socioeconómicas, geográficas, culturales y educativas de los alumnos, adecuando cada una de las capacidades de acuerdo a la edad, calendario cívico, previniendo y garantizando un trabajo educativo coherente y real a su entorno educativo.

La diversificación curricular sustenta el qué, el para qué, y el cómo enseñar y aprender, proponiendo capacidades, conocimientos, valores y actitudes a lograr debidamente la articulación de los conocimientos de manera integral, evidenciando el actuar de los alumnos con los aprendizajes adquiridos.,

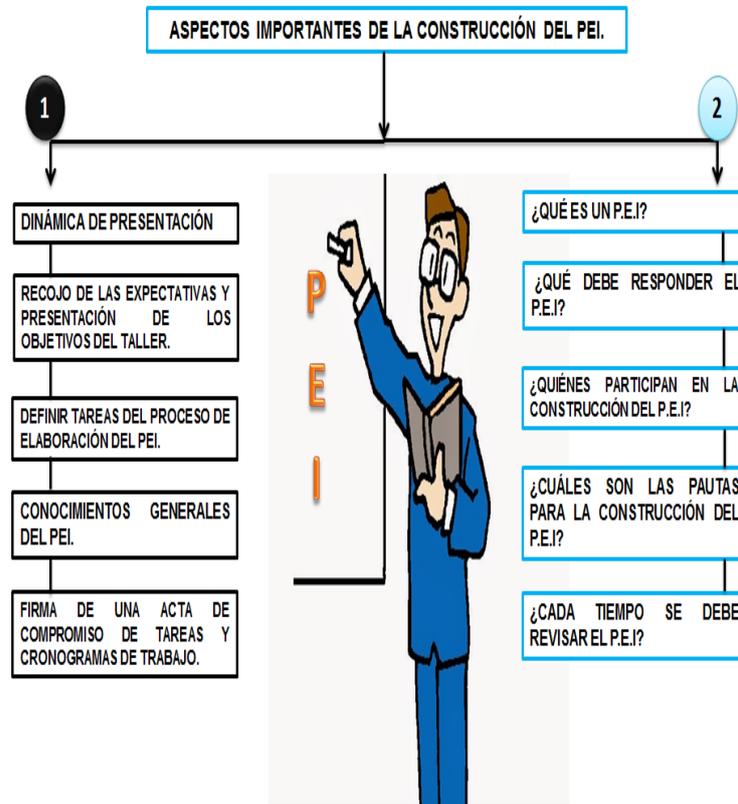
contando con el currículo flexible, con un enfoque docente holístico y constructivo.

La **evaluación como práctica educativa** no ha permanecido estática, a lo largo del tiempo se ha presentado diversas concepciones de evaluación y en cada una de ellas subyace una forma de pensamiento, una forma de interpretar la realidad acorde a un momento histórico donde se pone especial interés en determinado objeto de evaluación , de las competencias en educación, el objeto de evaluación tienen prácticamente tres facetas (conocimientos, habilidades y actitudes) que deben estar contempladas no solo en la evolución sino también en la instrucción y su respectiva planeación. La evaluación educativa es el proceso de obtención de información sobre los aprendizajes de los estudiantes que se ha obtenido con la aplicación sistemática de técnicas e instrumentos de evaluación formales, semiformales o no formales, para emitir juicio de valor de la calificación de una manera razonable del que aprende y también del que enseña para evaluar el proceso enseñanza – aprendizaje de manera equitativa en un proceso de unidad dialéctica.

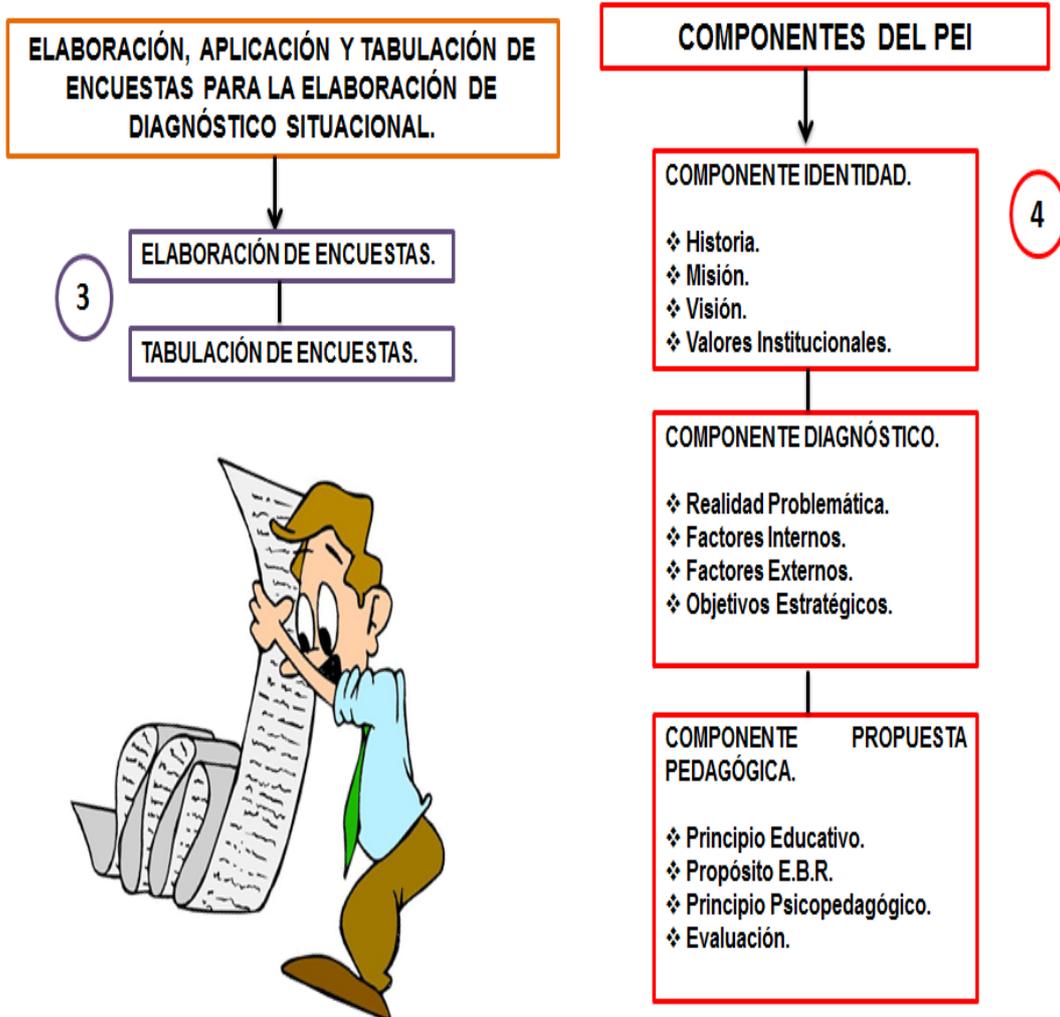
**Fundamentación:** Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la Teoría X y Y de Douglas McGregor.

**Objetivo:** Mejorar el desempeño docente de los docentes.

## Análisis Temático: La construcción del PEI



Análisis temático: Producción del CNBR en contexto



## ELABORACIÓN DEL CALENDARIO CÍVICO, COMUNAL, LOCAL Y NACIONAL.



**Descripción de cada una de las características de los niños y niñas.**



**Priorización de los problemas:** El diagnóstico nos permite a cuantificar y cualificar la problemática interna y externa en la que se encuentra hoy como consecuencia de su proceso de gestión.



**Determinación de las necesidades y temas transversales:** Los temas transversales tienen como finalidad promover el análisis y reflexión de los problemas sociales, ambientales y de relación personal en la realidad local, regional, nacional y mundial.



**Selección de capacidades por área y organizadores:** El cartel de capacidades es un instrumento que nos permite diversificar los contenidos, por ello es importante analizarlos discutirlos en razón a los perfiles y temas transversales para lograr su adecuación y en lo posible su replanteamiento.



**Elaboración de los indicadores de evaluación:** Cuando se evalúa en educación sea para niños, jóvenes o adultos, de tipo formal o no formal, es necesario determinar qué criterios y que indicadores vamos a utilizar de manera que estos nos permitan medir la buena marcha del proceso o el buen desempeño de las personas involucradas.



**Elaboración de la programación anual curricular:** Se define a las competencias generales y específicas que van a determinar los logros de aprendizaje y con ello el perfil que se ha deseado, el tiempo de duración de las unidades didácticas, proyectos o modelos de aprendizaje.

## ELABORACIÓN DE MÓDULOS, PROYECTOS Y UNIDADES DE APRENDIZAJE.



**Elaboración de Unidades de Aprendizaje:** Es una secuencia de actividades que se organizan en torno a un tema eje, que responde a las necesidades de enseñanza de las instituciones educativas en estudio que han sido deducidas a las demandas sociales.



**Elaboración de módulos de aprendizaje:** Son unidades de aprendizaje específico en un sola área, se utiliza con la finalidad de ejercer temas específicos para ser reforzados o desarrollados, con una duración más breve que la unidad de aprendizaje.



**Elaboración de Proyectos de aprendizaje:** se trata de poner en contacto al niño con la realidad objeto de estudio, por ello que es importante que él se plantee, formule y resuelva un problema, con la finalidad de desarrollar sus capacidades y habilidades en las diferentes áreas curriculares de acuerdo a su nivel correspondiente

**ELABORACIÓN DE SESIONES DE APRENDIZAJE CONSIDERANDO LOS MOMENTOS PEDAGÓGICOS, TÉCNICOS Y ESTRATÉGICOS.**



**Elaboración de Sesiones de Aprendizaje con sus tiempos y momentos pedagógicos:** Es la cedula básica del tejido del proceso docente educativo, su importancia radica en el hecho de ser esencia misma de todo el proceso educativo.



**Métodos y técnicas de aprendizaje:** Constituyen a recursos necesarios de la enseñanza, son los vínculos de la realización ordenada, metódica y adecuada de los mismos. El objetivo de los métodos y técnicas tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje.



Eje temático: La evaluación y sus procesos.

**DESARROLLANDO LOS TIPOS, MOMENTOS, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN.**



Cronograma del Taller:

<b>Mes y fecha</b>	<b>Agosto de 2018</b>		
<b>Actividad</b>	<b>01</b>	<b>10</b>	<b>13</b>
Presentación de taller y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
<b>TIEMPO TOTAL</b>	400 min.	450 min.	450 min.

## EVALUACIÓN DEL TALLER

Por ser la investigación de tipo propositivo, adjuntamos a ella una propuesta de evaluación, el diseño de esta evaluación demanda tener en cuenta los objetivos del taller, el contenido de la temática y el desempeño del facilitador.

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivo del Taller (Marca con una X)</b>			
1. Se cumplieron.	SI	NO	
2. Respondieron a las expectativas.	SI	NO	
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización.	SI	NO	
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X)</b>			
1.-Le permitió familiarizarse con el tema.	SI	NO	
2. Le ofreció actualizarse en la temática.	SI	NO	
3. Tuvieron relación con el objetivo del taller.	SI	NO	
4. Respondieron a sus expectativas.	SI	NO	
<b>Contenidos y Temas (Responder)</b>			
El tema que <b>más</b> me gustó fue:			
El tema que <b>menos</b> me gustó fue:			
El tema que <b>mejor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

## Conclusiones

c. caracterizar el proceso de monitoreo como una tarea que genera conocimiento sobre las prácticas docentes

1. Entender que el PEI y el PCI como documentos de Gestión, por lo que directores, docentes y padres de familia, deben estar preparados y capacitados para responder a las exigencias de la sociedad, brindando un servicio de calidad educativa en el contexto del proceso de monitoreo del desempeño docente; es decir, se trata de un compromiso conjunto que permite mejorar diariamente.
2. La construcción del currículo es el proceso de previsión de capacidades, conocimientos y aprendizajes cuyo desarrollo favorece la educación porque se trata de un proceso pedagógico e institucional; es decir, la gestión institucional es la consecuencia lógica del proceso de monitoreo y por lo tanto surge la necesidad de construir, progresivamente el currículo educativo.
3. La evaluación de los aprendizajes, constituye un elemento integrante de la práctica docente que permite obtener y dar información, para emitir juicios valorativos y tomar decisiones en el proceso de enseñanza- aprendizaje, donde el proceso de monitoreo al docente es crucial, no tanto como un imperativo del directivo; es más bien la representación de una cultura institucional que define el rol del directivo y del docente.

## Recomendaciones

1. Las técnicas de evaluación que utilizaran el docente, deben estar en relación con las competencias, áreas, ejes transversales del currículo; sin embargo, se debe atender al proceso de monitoreo por ser el conjunto de acciones colegiadas y normativamente planteadas, con el fin de garantizar el desarrollo del proceso educativo dentro de los estándares de calidad.
2. Impulsar el método de trabajo colaborativo y en equipo para que los docentes sigan desarrollando su programación curricular interrelacionándose entre sí, demostrando capacidad de diálogo y alternativa de solución a sus problemas educativos de su organización. De este modo se puede garantizar que el monitoreo sea un proceso abierto y democrático que está atento a lo que significa la vida institucional de cada escuela.
3. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio del desempeño docente, considerando que la vida institucional depende mucho de las acciones internas como el proceso de monitoreo como proceso de construcción colectiva en bien de la escuela.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVARADO, O. (1999) *Gestión Educativa*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.
2. ALVARADO, O. (2006). *Administración del personal docente*: Lima, Editorial Udegraf
3. BLÁZQUEZ, F. (1993).*El espacio y el tiempo en los centros educativos*. En Lorenzo, M.; Sáenz Barrio, O: Organización Escolar. Una perspectiva ecológica, p. 346" Alcoy: Marfil.
4. CABERO, J. (1997).*Organizar los Recursos Tecnológicos*. Centros de Recursos". En Gallego, D.; Alonso; C. y Cantón, I. (1996): Integración curricular de los Recursos Tecnológicos." Barcelona: Oikos-Tau.
5. CALERO, M. (S.F). *Gestión Educativa*. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L. 2da Edición Actualizada.
6. DÍAZ, F.(1998). *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*. México: Mc – Graw
7. GAIRÍN, J., DARDER, P. (1995). *Organización y Gestión de Centros Educativos* Barcelona: Praxis
8. GARCÍA H. (1975). *Organización y dirección de centros educativos*. Madrid: Cincel.
9. GONZÁLEZ R. (1994). *Psicología Humanista. Actualidad y Desarrollo*. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

10. KATZENBACH, J. (2000). *El trabajo en equipo*. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
11. LORENZO D. (1997). *La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos*. Madrid: Universitas, SA
12. MONROY, A. (1999). *Dinámica de grupos*. Editorial Pax. México.
13. RODRÍGUEZ E. (2002). *Integración de Equipos*. México, Manual Moderno.
14. SALINAS, J. (1995). *Organización Escolar y redes: los escenarios de aprendizaje*. En Cabero, J. y Martínez, F. Nuevos canales de comunicación
15. VALDÉS V. (2000). *La evaluación del desempeño profesional del docente*. La Habana.
16. ----- (2000). *La evaluación del desempeño profesional del docente*. La Habana.

## ANEXOS

### Cuestionario según la Teoría del Campo Lewin (1992)

<b>Cuestionario según la Teoría del Campo Lewin (1992) Formato N° 01</b>			
Dimensión: fuerza Contexto y operacionalización de la categoría. La fuerza es análoga al desempeño del docente, porque se trata de la caracterización de las acciones del docente dentro de la escuela y cómo es su desempeño acorde a las necesidades laborales.			
Categoría: Gestión institucional Objetivo: Caracterizar y analizar el proceso de monitoreo del desempeño docente como un factor que garantiza la gestión institucional.			
Item	Valoración		
	Pertinente	Relativamente pertinente	Impertinente
1. ¿Usted considera que su desempeño docente en función del aprendizaje es?			
2. ¿Considera que su desempeño repercute en la gestión institucional?			
3. ¿Todo su desempeño, incluyendo los procesos antes del desarrollo de las sesiones diarias definen su rol en función de la gestión institucional?			
4. ¿Desde su valoración, cómo califica su desempeño en relación con la gestión institucional?			
5. ¿Todo lo que aporta como docente tiene relación directa con la gestión institucional?			
6. ¿Usted considera que la evaluación de su desempeño permite valorar la gestión institucional?			
7. ¿Frente a una situación de conflicto con los docentes, usted considera que su desempeño es?			
8. ¿Frente a una situación de conflicto con los padres de familia, usted considera que su desempeño es?			
9. ¿Frente a un conflicto y usted tiene el rol protagónico, considera que si decisión caracteriza la gestión institucional?			
10. ¿Todo lo que, por alguna razón, no cumple repercute en la gestión institucional?			

**Cuestionario según la Teoría del Campo  
Lewin (1992)  
Formato N° 02**

Dimensión: la conducta  
Contexto y operacionalización de la categoría.  
La conducta es análoga al desenvolvimiento psicológico del docente, en el plano educativo sigue siendo la conducta frente a cualquier hecho educativo y la interactuación

Categoría: Gestión institucional  
Objetivo: Caracterizar y analizar el proceso de monitoreo del desempeño docente como un factor que garantiza la gestión institucional.

Item	Valoración		
	Pertinente	Relativamente Pertinente	Impertinente
1. ¿Usted piensa que se conducta como docente dentro o fuera del aula es .....con la gestión institucional?			
2. ¿Frente a una situación de conflicto, su decisión es....., pero al mismo tiempo las toma en función de la gestión institucional?			
3. ¿Su actitud, dentro del aula, es....cuando sabe que no tiene la razón ?			
4. ¿Su actitud, fuera del aula es..., cuando sabe que no tiene la razón?			
5. ¿Frente al hecho de su incumplimiento, sus actitud es ..... siempre con el fin de ponerse en el lugar del otro?			
6. ¿Es.... juzgar al docente y su desempeño en función de la gestión institucional?			
7. ¿Es... comprometer las actitudes del docente en función de la valoración negativa de la gestión institucional?			
8. ¿Es.... caracterizar el rol del docente en función de sus actitudes para darle importancia a la gestión institucional?			
9. ¿Es....caracterizar la conducta del director en función de la conducta del docente?			
10. ¿Es.... identificar la actitud del docente en cualquier momento de su desempeño dentro de la escuela?			

**Cuestionario según la Teoría del Campo  
Lewin (1992)  
Formato N° 03**

Dimensión: la tensión  
Contexto y operacionalización de la categoría.  
En el plano educativo se interpola como las expectativas frente a las metas propuestas y las que puede ofrecer dinámicamente. En el contexto educativo todo depende de las condiciones que el Minedu proponga para que la tensión del docente no genere diferencias.

Categoría: Proceso de monitoreo del desempeño docente  
Objetivo: Caracterizar y analizar el proceso de monitoreo del desempeño docente como un factor que garantiza la gestión institucional.

Item	Valoración		
	Pertinente	Relativamente pertinente	Impertinente
1. ¿Usted piensa que la atención del director a sus expectativas es....?			
2. ¿Usted piensa que la evaluación de su desempeño es.... de parte del director?			
3. ¿La evaluación de su desempeño es..... por lo tanto, caracteriza su rol?			
4. ¿El rol del directivo es evaluar el desempeño, para ello monitorea tres veces al año como mínimo, este proceso, es.....?			
5. ¿Antes del proceso mismo de monitoreo se da el acompañamiento, para usted el acto de acompañar a un docente que no es de la especialidad es...?			
6. ¿Cómo podría calificar el proceso de acompañamiento de su director?			
7. ¿Cómo podría calificarse sabiendo que el director asume que usted el líder de la institución educativa?			
8. ¿Por obvias razones, la tensión al momento de ser monitoreado son cruciales, ello haría que la valoración del directivo sea....?			
9. ¿Cómo calificaría el acompañamiento del director si solo se concentra en las evidencias?			
10. ¿Cómo calificaría el acompañamiento del director si solo se busca consensos?			

**Cuestionario según la Teoría del Campo  
Lewin (1992)  
Formato N° 04**

Dimensión: la necesidad  
Contexto y operacionalización de la categoría.  
Todo docente tiene necesidades y actúa en función de ella, el desarrollo profesional depende mucho de las necesidades, las mismas que tienen diferentes aristas dentro de la misma escuela.

Categoría: Proceso de monitoreo del desempeño docente  
Objetivo: Caracterizar y analizar el proceso de monitoreo del desempeño docente como un factor que garantiza la gestión institucional

Item	Valoración		
	Pertinente	Relativamente pertinente	Impertinente
1. ¿Cómo cree que su director lo califique en función de sus necesidades profesionales?			
2. ¿Sería... caracterizar las necesidades del docente antes de monitorearlo?			
3. ¿Evaluar su desempeño negativamente sabiendo que las necesidades son complejas sería...?			
4. ¿Definir su condición de docente creativo e innovador sería... sabiendo que las necesidades son complejas?			
5. ¿Sería .... identificar las necesidades antes del acompañamiento?			
6. ¿Sería .... identificar las necesidades antes del proceso de monitoreo?			
7. ¿Es... relacionar el tipo de necesidades en función de las expectativas del docente?			
8. ¿Es... relacionar el tipo de necesidades en función de las expectativas del directivo?			
9. ¿Es... relacionar el tipo de necesidades en función de las expectativas de los estudiantes?			
10. ¿Es... relacionar el tipo de necesidades en función de las expectativas de los docentes?			

# LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DE MONITOREO DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IIE. 821158, LLANQUEPAMPA-CAJAMARCA.

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

 [www.yumpu.com](http://www.yumpu.com)  
Fuente de Internet

 [charitocontigo.blogspot.com](http://charitocontigo.blogspot.com)  
Fuente de Internet

**11** [www.tec.com.mx](http://www.tec.com.mx) **1%**  
Fuente de Internet

**11** [mily-lareingenieriaenlagerencia.blogspot.com](http://mily-lareingenieriaenlagerencia.blogspot.com) **1%**  
Fuente de Internet

 [repositorio.u lasamericas.edu.pe](http://repositorio.u lasamericas.edu.pe)  
Fuente de Internet

**11** [desafiodelcambiorganizacional.pbworks.com](http://desafiodelcambiorganizacional.pbworks.com)  
Fuente de Internet

 [opac.unellez.edu.ve](http://opac.unellez.edu.ve) **1%**  
Fuente de Internet

**11** [view.genial.ly](http://view.genial.ly) **1%**  
Fuente de Internet

	<b>Submitted to Universidad Privada Boliviana</b> Trabajo del estudiante	1%
	<b>iiiepe.edu.mx</b> Fuente de Internet	1%
	<b>renati.sunedu.gob.pe</b> Fuente de Internet	1%
	<b>www.revistaedusoc.rimed.cu</b> Fuente de Internet	1%
	<b>scielo.sld.cu</b> Fuente de Internet	1%
	<b>www.uttt.edu.mx</b> Fuente de Internet	1%
	<b>dspace.uniandes.edu.ec</b> Fuente de Internet	1%
	<b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b> Trabajo del estudiante	<1%



Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

< 40 words

Excluir bibliografía

Activo

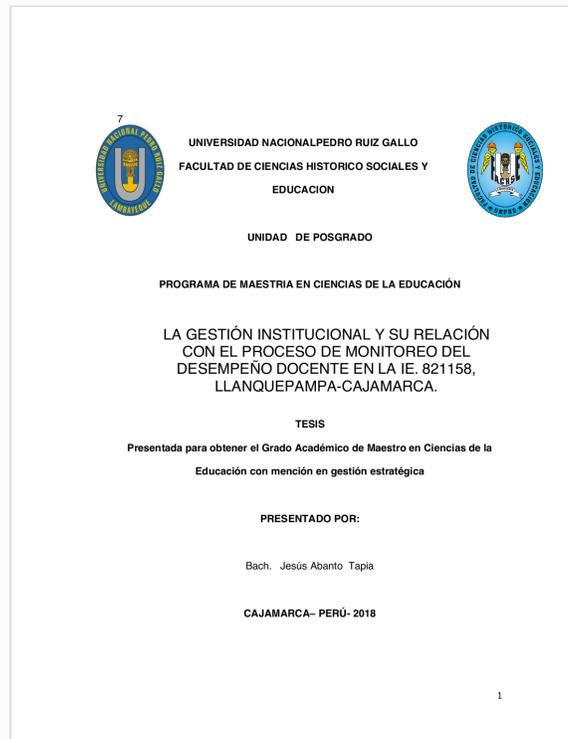


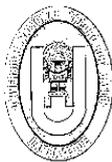
## Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Jesús Abanto Tapia  
Título del ejercicio: Investigaciones, informes, tesis  
Título de la entrega: LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCES...  
Nombre del archivo: Informe\_de\_tesis,\_Abanto\_Tapia.docx  
Tamaño del archivo: 2.28M  
Total páginas: 73  
Total de palabras: 12,528  
Total de caracteres: 67,918  
Fecha de entrega: 18-mar.-2022 03:43p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 1787375670





## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

HACE CONSTAR QUE:

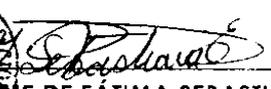


**Bach. ABANTO TAPIA JESUS**

Ha(n) cumplido con adjuntar dentro de su Informe final de Investigación titulado “**La gestión institucional y su relación con el proceso de monitoreo del desempeño docente en la I.E. 821158, Llanquepampa-Cajamarca**” (expediente N°7009-10/11/2022-VIRTUAL-U.I-FACHSE), presentado para la obtención del **Grado de Maestro en ciencias de la Educación, mención: Gerencia Educativa Estratégica**; la **CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE SIMILITUD** expedida por el **software de reporte de similitud del TURNITIN** el cual reporta un **índice de similitud del 17%**, el mismo que ha sido revisado y constatado por el(a) **Mg. Beder Bocanegra Vilcamango** y por los miembros del jurado según se determina en el Reglamento General del Vicerrectorado de Investigación (aprobado con Resolución N° 018-2020-CU de fecha 10 de febrero del 2020) y la Resolución N° 659-2020-R de fecha 08 de setiembre de 2020 que ratifica la Resolución N° 012-2020-VIRTUAL-VRINV, mediante la cual se aprueba la Directiva para la evaluación de originalidad de los documentos académicos, de investigación formativa y para la obtención de Grados y títulos de la UNPRG - Guía de uso del Software de reporte de similitud - TURNITIN.

Se otorga la presente constancia a solicitud de la parte interesada, para los fines que considere pertinente.

Lambayeque, 10 de Noviembre de 2022

  
Dra. YVONNE DE FÁTIMA SEBASTIANI ELÍAS  
DIRECTORA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FACHSE

YFSE/EPP.  
C.c. Archivo.