



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO.
ESCUELA DE POST GRADO**



**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA PARA LA
FORMACION HOLÍSTICA DEL LICENCIADO EN EDUCACIÓN DEL
PROGRAMA LEMM DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE.**

TESIS

**Presentada para optar el Grado Académico de Doctor
con mención en Gestión Universitaria.**

Autores.

Mgtr. Abel Dionicio Ballena de la Cruz

Msc. Jaime Lucho Cieza Sánchez

Lambayeque – Perú.

Febrero – 2018.

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PROSPECTIVA PARA LA
FORMACION HOLÍSTICA DEL LICENCIADO EN EDUCACIÓN DEL
PROGRAMA LEMM DE LA UNPRG – LAMBAYEQUE**

.....
Mgtr. Abel Dionicio Ballena de la Cruz
Autor

.....
Msc. Jaime Lucho Cieza Sánchez
Autor

.....
Dr. Walter Antonio Campos Ugaz
Asesor

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para
optar el Grado de: Doctor con Mención en Gestión Universitaria.

APROBADO POR.

.....
Dr. Dante Guevara Servigon
Presidente del Jurado.

.....
Dr. Elmer Silva Romero
Secretario del Jurado.

.....
Dr. Manuel Bances Acosta
Vocal del Jurado.

Febrero, 2018.

DEDICATORIA:

A la memoria de Pablito y Crescencia, mis dignos padres de quienes aprendí con carácter y fortaleza para enfrentar los desafíos de la vida y darles la solución pertinente y eficaz, Abel.

A, mis hijos: Ana María, Pablo César y Christian Abel quienes son la trascendencia de existencia, con el encargo de superar todo encargo social y profesional.

A, mi esposa por el apoyo incondicional, siendo el umbral de fortaleza y de cada acontecer, Abel.

A, mis queridos padres por su apoyo constante, siendo el modelo de vida, haciendo de mí un ciudadano que fomenta la Paz, el Amor y la Alegría, Jaime.

A, mis hijos por darme la inmensa alegría y ser la razón de mi existencia humana; a mi esposa por ser el complemento de mí crecimiento personal y profesional, Jaime.

AGRADECIMIENTO:

Nuestro sincero agradecimiento:

A la Escuela de post grado, por la iniciativa de planificar este doctorado en gestión universitaria, que nos permitió estudiar y fortalecer mis conocimientos.

A todos nuestros maestros, docentes que nos instruyeron en las líneas rectoras del aprendizaje proactivo, el mismo que compartimos con nuestros discípulos, como muestra de emprendedurismo académico.

A nuestro amigo el Dr. Walter Antonio Campos Ugaz, por su apoyo y ayuda profesional, en la asesoría del presente trabajo de investigación.

MUCHAS GRACIAS.

ÍNDICE

RESUMEN.....	8
..	9
ABSTRACT.....	10
....	14
INTRODUCCIÓN.....	15
..	15
CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	15
1. Análisis del objeto de estudio.....	22
1.1. Ubicación.....	23
..	23
1.2. ¿Cómo surge el problema?.....	28
1.3 Cómo se manifiesta y que característica tiene la problemática.....	48
	52
	53
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	57
2. Marco Teórico.	
2.1. Antecedentes del problema.	
2.2. Base Teórica.	60
.....	61
2.2.1 Modelo y Gestión.....	61
	64
2.2.2 Formación profesional holística.	64
.....	64
2.2.3. Licenciatura en Educación modalidad mixta (LEMM).....	72
2.3.- El enfoque formativo de la evaluación por competencias.....	73
2.4.- Méritos y limitaciones epistemológicas de los modelos de formación y	

modelos	gestión	
universitaria.....		73
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....		73
3. Marco Metodológico de la Investigación.		76
3.1. Metodología de la investigación.		74
3.2. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....		
3.3. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.....		74
3.4. Análisis estadísticos de los datos.....		78
		79
CAPITULO IV: MODELO DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA.....		89
4. Modelo de la Propuesta Pedagógica.....		93
4.1. Características del Modelo de la Formación Profesional del egresado del LEMM.....		95
....		96
4.1.1. Nativos digitales.		97
.....		98
4.1.2. Metas y Aspiraciones de los alumnos.		10
.....		0
4.1.3. Conocimientos previos y competencias.		10
.....		1
4.1.4. La diversidad como oportunidad para formar la especialización técnico productivo.....		10
..		2
4.1.5. El contexto de Aprendizaje.....		10
.....		3
4.1.6. Capacidad para Gestionar Problemas.		
.....		10
4.2. La propuesta formular y elabora las invariantes básicas del modelo.....		4
		16
4.2.1. La Planeación Curricular.		10

.....	7
4.2.2. Gestión Prospectiva Universitaria.	11
.....	6
4.2.3. Gestión estratégica prospectiva y holística.	
.....	
4.2.4. Formación Holística.	
.....	
4.2.5. Competencia.	
.....	
4.2.6. Evaluación por Competencias.	
.....	
4.2.7. Motivación por iniciativa del estudiante.....	
4.2.8. Motivación como estrategia Didáctica para el Aprendizaje.....	
4.2.9. Calidad de los Aprendizajes.	
.....	
4.2.10. Evaluación Holística.....	
4.3. Elaborar la metodología para la concreción del modelo.....	
4.4. Validar el modelo propuesto de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM).....	

CONCLUSIONES.

.....

SUGERENCIAS.

.....

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS.....

ANEXOS.....

..

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Muestra de estudio en la presente investigación.....	63
Tabla N° 02. Muestra de estudio encuesta a estudiantes del Programa – LEMM. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.....	65
Tabla N° 03. Muestra de estudio encuesta a egresados del Programa - LEMM – UNPRG, respecto al Nivel de conocimiento en interculturalidad, tecnología e informática, derechos humanos, investigación, enfoque ambiental y educación.....	66
Tabla N° 04. Muestra de estudio encuesta a docentes - LEMM – Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con respecto a los temas ejes de la investigación del Programa.....	68
Tabla N° 05. Muestra de estudio encuesta a directivos y jerárquicos del Programa - LEMM – Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, respecto a los temas ejes materia de la investigación.....	69

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Grafica N° 01. Nivel de conocimiento de los temas curriculares que deberían caracterizar el modelo de formación inicial de los estudiantes del LEMM.....	65
Grafica N° 02. Muestra el nivel de conocimiento de los egresados en los temas curriculares transversales de la investigación.....	67
Grafica N° 03. Muestra el nivel de conocimiento y el manejo de estrategias de los docentes para enseñar los temas curriculares transversales, de la investigación.....	68
Grafica N° 04. Muestra el nivel de importancia a los temas curriculares transversales, de parte de los directivos y jerárquicos, según la investigación.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. N° 01 Principales características de los estudiantes de la nueva generación post siglo XXI.....	73
Fig. N° 02 Modelo de Gestión Pedagógica.....	85
Fig. N° 03 Epistemología del Modelo.....	86
Fig. N° 04 Derivaciones Didácticas del Modelo.....	87
Fig. N° 05 Diagrama de IMOGES.....	88
	91
	95

Fig. N° 06	La Planeación Curricular en la investigación.....	98
Fig. N° 07	Características de la formación holística del sujeto.....	
Fig. N° 08	Expresan los efectos de la motivación por iniciativa del estudiante.....	

RESUMEN.

La investigación trabajada se denominó : Modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación, del programa LEMM – UNPRG Lambayeque.

La formación docente constituye un proceso, necesario e importante para lograr el perfil idóneo del futuro docente, con capacidades y el manejo de estrategias para facilitar el aprendizaje y generar conocimientos en los estudiantes,

El problema nace por el deficiente nivel de formación del egresado en el programa LEMM de la FACHSE, con carencias en competencias, capacidades y habilidades en el manejo de los procesos pedagógicos, didácticos, curriculares, la necesidad es capacidades en investigación para producir conocimientos, la extensión cultural y la responsabilidad social universitaria.

El objetivo general fue logrado al diseñar el modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación, modalidad mixta (LEMM), basándose en las competencias que deben lograr los ciudadanos de esta generación siglo S.XXI, en relación al logro de los objetivos específicos se caracterizó el perfil siendo vital: Identificar problemas de aprendizaje, buscar fuentes de información actualizados, contextualizar la información, uso de la Tics, uso de materiales pertinentes y contextualizados, promotor de los derechos humanos, gestor y promotor social para el cambio de actitud de convivencia ciudadana, capacidad para modelar proyectos y actividades para solucionar problemas específicos de la realidad social.

La hipótesis fue contrastada al diseñar el modelo de gestión estratégica prospectiva, para lograr la formación holística del licenciado en educación del programa LEMM, de la FACHSE - UNPRG, respondiendo al encargo social.

El diseño aplicado en la investigación propositivo, dado que no tenemos la facultad administrativa para llevarla a cabo en el programa del LEMM, la propuesta se sustenta en la

formación de capacidades y habilidades necesarias para ejercer la docencia con solvencia técnico pedagógico y ético moral.

Palabra Clave: Modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación, del programa LEMM –UNPRG Lambayeque.

ABSTRACT.

The research work was called prospective strategic management model for holistic professional training of the graduate in education, mixed mode (LEMM) - Faculty of Social and Historical Sciences and Education of the National University Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Teacher training is a necessary and important process to achieve the ideal profile of the future teacher, with skills and the management of strategies to facilitate learning and generate knowledge in students,

The problem is born by the deficient level of training of the graduate in the LEMM program of the FACHSE, with deficiencies in competences, capacities and abilities in the handling of the pedagogical, didactic, curricular processes, the need is capacities in investigation to produce knowledge, the cultural extension and university social responsibility.

The overall objective was achieved by designing the prospective strategic management model for holistic professional training of the graduate in education, mixed mode (LEMM), based on the competencies that citizens of this 21st century generation must achieve in relation to achievement of the specific objectives the profile was characterized as being vital: Identify learning problems, search for updated information sources, contextualize the information, use of Tics, use of relevant and contextualized materials, promoter of human rights, manager and social promoter for the change of attitude of citizen coexistence, ability to model projects and activities to solve specific problems of social reality.

The hypothesis was contrasted when designing the prospective strategic management model, to achieve the holistic education of the graduate in education of the LEMM program, of the FACHSE - UNPRG, responding to the social order.

The design applied in the proactive investigation, given that we do not have the administrative faculty to carry it out in the LEMM program, the proposal is based on the

training of skills and abilities necessary to practice teaching with technical pedagogical and moral ethical solvency.

Keyword: Model of prospective strategic management for the holistic professional training of the graduate in education.

INTRODUCCIÓN.

La formación docente constituye un proceso, necesario para garantizar el proceso de enseñanza – aprendizaje, enfatizando la facilitación del aprendizaje de los sujetos, de manera particular de los escolares, los docentes deben reunir ciertas características que en esta investigación se ha trabajado de manera esgrimida; la demanda a la formación inicial del docente en las universidades en estos momentos actuales post modernidad está condicionada por urgencias o carencias, para educar al futuro ciudadano del siglo XXI, con capacidades propias de este tiempo y básicamente en valores; se propone cambiar de estrategias en el proceso formativo del futuro docente, como la sistematización del conocimiento, que cada vez se renueva con mayor velocidad y complejidad, las investigaciones hechas para determinar los cambios en el contexto social y cultural; han connotado la necesidad de utilizar el plan Curricular estratégico para formar docentes, profesionales capacitados con el propósito de promover el aprendizaje autónomo y crítico; además se exigen nuevos roles y tareas al docente ante la complejidad del proceso formativo del sujeto (De la Cruz, 2000; Imbernon, 2006; Addine, 2004). Por decir en el contexto peruano se ha modificado los objetivos, principios y fines educativos a través de la ley General de Educación N°: 28044, Se ha modificado el desempeño docente, cualidades, perfil docente a través de la ley de carrera Pública Magisterial N° 29944.

En nuestro contexto local se propuso el Modelo de gestión estratégica, para la formación del futuro profesional de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Vidal 2005). Así mismo a través de la tesis doctoral: Modelo teórico para la formación profesional del licenciado en matemáticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, modelo teórico para la formación investigativa basado en el modelo sistémico-dialéctico y sus relaciones que producen entre ellos (Vigo, O. L y Urbina, H.A 2005).

En ese sentido se realizó esta investigación teniendo como sujetos a los estudiantes, egresados, docentes y directivos – jerárquicos del programa de Licenciatura en Educación Modalidad Mixta (LEMM), de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación (FACHSE), Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en el nivel de educación secundaria que comprende todas sus especialidades de formación docente.

El problema nace por el nivel deficiente del rendimiento escolar, en efecto nace la idea a investigar una de las causas más fuertes, y encontramos con alto grado de apreciación en padres de familia, autoridades, sociedad civil y medios de comunicación, y las estadísticas de sendas investigaciones responsabilizando al docente como el culpable del bajo rendimiento escolar. Es cuando inclinamos nuestra mirada en el nivel de calidad o eficiencia del proceso formativo inicial del docente, que se evidencia en la calidad del perfil del egresado del profesional docente, con carencias en competencias, capacidades y habilidades en el manejo de los procesos pedagógicos, didácticos, curriculares, manejo de procesos interculturales capacidades en tecnología e información, derechos humanos, educación e investigación y el enfoque ambiental, la extensión cultural y la responsabilidad social universitaria, temas ejes para los propósitos de generar aprendizajes en los escolares.

Desde tiempos remotos es tarea de sistemas sociales, doctrinas, ideologías tratar el tema de la formación del sujeto e implícitamente del docente. Preceptor o profesor como comúnmente se denomina, proponiendo modelos, métodos y procedimientos para formar al sujeto y de manera particular al docente, desde Spencer (1854), entre otros tratados se toman en cuenta en el marco teórico de esta investigación.

En el plano metodológico se trabajó con los métodos analítico, sintético, inductivo deductivo y casuístico, y como exigencia del involucramiento de la muestra adaptada a la investigación, el propósito es operacionalizar a través del análisis el problema in situ, con los estudiantes, directivos - jerárquicos, docentes y egresados del programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG.

El objetivo general de la investigación es diseñar un modelo de gestión estratégica prospectiva y holística para mejorar la formación profesional del licenciado en educación, modalidad mixta (LEMM) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, basándose en las competencias de los futuros docentes, especialistas, funcionarios y autoridades al 2021, a saber: Resolución de problemas, pensamiento crítico, creatividad e innovación, relación entre personas, coordinación con los demás, inteligencia emocional,

juicio y toma de decisiones, orientación al servicio, capacidad de negociación, flexibilidad cognitiva.

A través de los objetivos específicos se logró determinar las características del modelo de la formación profesional del egresado del programa de Licenciatura en educación de modalidad mixta (LEMM), cuando diseñó el modelo de gestión estratégica prospectiva y holística para mejorar la formación profesional holística del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM); se formuló las invariantes básicas del modelo: Planeación, gestión escolar, gestión estratégica prospectiva y holística y evaluación por competencias; se elaboró la metodología para la concreción del modelo y se validó el modelo propuesto de gestión estratégica prospectiva y holística para mejorar la formación profesional del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM). Además, se caracteriza los problemas de aprendizaje, uso de la Tics de la información actualizados y contextualizar para mejorar los aprendizajes, uso de materiales pertinentes y adecuados a la realidad de cada estudiante, el docente debe ser promotor de los derechos humanos, gestor y promotor social, promover el cambio de actitud para mejorar la convivencia ciudadana, capacidad para modelar proyectos y actividades para solucionar problemas específicos de la realidad social.

Se trabajó la siguiente hipótesis: Si, en el programa de LEMM se implementó el Modelo de Gestión Estratégica Prospectiva y holística, entonces se mejorará la formación profesional del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

En consecuencia, la hipótesis se demostró que es necesario implementar en el programa de LEMM el modelo de gestión educativa estratégica prospectiva y holística, para mejorar la calidad de la formación profesional del licenciado en educación, que responda al encargo social depositado a la UNPRG.

El diseño es propositivo para mejorar el proceso formativo docente en el programa de LEMM, la modelación garantiza la concreción de la propuesta, sintonizando la sinergia de los componentes en la dirección, integración y evaluación de las dimensiones del proceso de gestión prospectiva y holística para lograr la formación profesional, pertinente teniendo en cuenta la interculturalidad, las emociones, la naturalidad del futuro docente; innovador para mejorar dialécticamente las estrategias de enseñanza, como el uso de las TICs; Investigador, para promover habilidades de indagación en sus estudiantes; Educador, con capacidad de promover el cambio social a partir de la creatividad; en consecuencia aspiramos que el

docente en formación inicial se licencie con esa formación holística, integral, con una visión compleja del Ser Estudiante, en efecto responderá al encargo social, de nuestro país.

Por tratarse de una propuesta y poder demostrar la verdad de la secuencia lógica del modelo, se aplicó y se validó mediante el panel de expertos utilizando el método Delphi, a través del análisis sintético, inductivo, deductivo y casuístico, involucrando la muestra a la propuesta, siendo el propósito de operacionalizar el problema in situ, con los estudiantes, directivos - jerárquicos, docentes y egresados del programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG.

La Población constituida por 240 personas, integrada por los estudiantes, egresados, docentes, directivos y jerárquicos del programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG,

En la presente investigación, la propuesta se sustenta en la formación de competencias docente (capacidades y habilidades), necesarias como: La habilidad planificar didácticamente la clase, la metodología de investigación, la capacidad crítica para seleccionar los contenidos para la pedagogía; que permite que los docentes sean capaces de transmitir críticamente los conocimientos, para que los estudiantes accedan a saberes nuevos, la pedagogía hermenéutica participativa; en efecto se pretende formar docentes críticos y generadores de conocimientos. Se logró la propuesta a partir del diseño del silabo y la sesión de aprendizaje basado en competencias, capacidades e indicadores, como rutas o direccionamiento de los contenidos para el logro de los aprendizajes.

La investigación esta estructura en cuatro capítulos el primero trata del análisis del objeto de estudio, el segundo capítulo se refiere al marco teórico, el tercer capítulo se trabajó el marco metodológico de la investigación y el cuarto capítulo se realizó la propuesta pedagógica.

Los Autores.

CAPITULO: I.

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1. Análisis del objeto de estudio

1.1. Ubicación.

La investigación se realizó en los estudiantes, egresados, docentes y directivos – jerárquicos del programa de Licenciatura en Educación Modalidad Mixta (LEMM), de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación (FACHSE), Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en el nivel de educación secundaria que comprende todas sus especialidades de formación docente. El campus universitario se ubica en la ciudad evocadora de Lambayeque.

1.2. ¿Cómo surge el problema?

En la problemática educativa nacional, es el proceso formativo docente, que se evidencia en la calidad del perfil del egresado del profesional docente, con carencias en competencias, capacidades y habilidades en el manejo de los procesos pedagógicos, didácticos, curriculares, capacidades en investigación para producir conocimientos, la extensión cultural y la responsabilidad social universitaria para que apliquen los conocimientos que han obtenido y que impliquen una contribución en la ejecución de las políticas de interés social y fomenten un comportamiento altruista y solidario, (Ley U. N°30230), La formación inicial del futuro docente debe ser integral, con dimensiones muy bien definidas, para formar a los estudiantes con capacidades deseables, que las prácticas profesionales sean el tamiz, para lograr el perfil y asegurar el buen desempeño profesional una vez titulados.

El proceso de la enseñanza aprendizaje del futuro docente constituye en la actualidad un desafío para las instituciones de educación superior que tienen la responsabilidad de formar docentes capaces de enfrentar retos y desafíos, vencer obstáculos y promover una genuina cultura, de recursos materiales didácticos dar énfasis a la creatividad e innovación en el trabajo áulico, expresados en la necesidad de un docente con el perfil de facilitador, investigador y promotor de cambio social.

En las últimas décadas la sociedad occidental ha experimentado transformaciones dinámicas sin precedentes en sus estructuras económicas, sociales, políticas y culturales, como consecuencia de los grandes cambios suscitados en el campo de la ciencia y la tecnología; originando nuevas contradicciones, nuevos modelos de gestión y acelerando el proceso de globalización en los aspectos sociales, económicos, políticos y culturales.

La sociedad actual empieza a basar su dinámica en el uso productivo del conocimiento y ha cambiado "su visión de mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones claves". Se han generado nuevos retos, nuevos desafíos, nuevos procesos de gestión de crecimiento y desarrollo social, nuevas oportunidades, nuevas amenazas. Para enfrentar estos desafíos y retos se necesita de una organización basada en el trabajo de equipo que transita desde un "modelo de gestión dinámica a un modelo de conocimiento", basado en la responsabilidad, el saber y la tecnología informática.

La globalización se desarrolla como un proceso de coexistencia social destructiva y constructiva. **Destructiva**, por sobreponerse a las culturas aborígenes y autóctonas, buscando opacarlas, desaparecerlas a través de nuevas formas superadas de producción, baratas y al alcance de todos, generando una constante crisis en las culturas autóctonas al atentar contra su identidad cultural, en la que coexisten conflictivamente formas de producción autóctonas, pre-capitalista y capitalistas; y **constructiva** por provocar la forma de producción dinámica en las sociedades autóctonas y aborígenes, en las que estas se tienen que tonarse en los criterios innovadores y creativos para valorar su identidad cultural y mantener la producción autóctona rica en elementos naturales de tal manera que satisfaga las exigencias de la sociedad actual.

Por tanto las demandas sociales que emergen de cada una de estas estructuras son diferentes y complejas por su naturaleza. Este tipo de demandas sociales exige procesos educativos diferentes, sui generis. Que deben dar respuesta a lo global, lo nacional y lo contextual determinando una naturaleza atomizada del encargo social que corresponde a la universidad peruana.

En este contexto la nueva Ley Universitaria N° 30220 aprobada el 03 de julio de 2014, en su tercer artículo indica que: "La universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de nuestro país como realidad multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial. Está integrada

por docentes, estudiantes y graduados. Participan en ella los representantes de los promotores, de acuerdo a ley”, diario el (peruano 2014). Entonces la universidad como la institución más alta en la escala de educación debería dar respuesta al encargo social en el que se requiere de un (a) profesional capaz de solucionar sus problemas y contribuir a la solución de los problemas a nivel del país: para lo cual es imprescindible que se formen profesionales con visión prospectiva dentro del marco de una formación holística y no fragmentada como hasta ahora viene sucediendo en la formación profesional tanto en las universidades como en los institutos Pedagógicos de formación docente de nuestra patria.

Asimismo surge la pregunta ¿Por qué la planificación de los procesos de gestión educativa de la universidad peruana no ha considerado el diseño de un currículo que responda de manera sistémica, holística y pedagógica, que dinamicen las demandas sociales de la comunidad en particular?

La sociedad actual demanda un nuevo sistema educativo con valores humanos, nuevas competencias, capacidades y nuevos procesos de enseñanza y de aprendizaje, donde estén claros los valores la misión y la visión de la institución educativa.

La universidad peruana, cuya noble y alta misión es formar profesionales especialistas; está llamada a profundizar sus procesos de gestión para dar atención a las nuevas demandas sociales, mediante sistemas formativos con estándares de calidad y excelencia, basados en valores, manejo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, nivel académico y científico concreto, ampliación y perfeccionamiento de las relaciones interinstitucionales, búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento, capacidad de gestión empresarial. Todo ello, teniendo como eje central el proceso docente-educativo.

Sin embargo, ante la emisión de la ley N° 28740 del 19 de mayo de 2006 vigente a la fecha y el D.S. N° 018- 2007-ED, reglamentación de la ley del sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa (SINEACE); que establece la certificación de competencias profesionales se realiza a las personas naturales que demuestren un conjunto de competencias laborales y profesionales adquiridas dentro o fuera de una institución educativa.

En la indicada Ley se encuentran comprendidos también en la certificación de competencias profesionales quienes tengan títulos otorgados por Institutos Superiores Pedagógicos, Escuelas Superiores, Institutos Superiores Tecnológicos, Centros de Educación Técnico Productiva y Universidades. Dicha certificación les corresponde a los Órganos

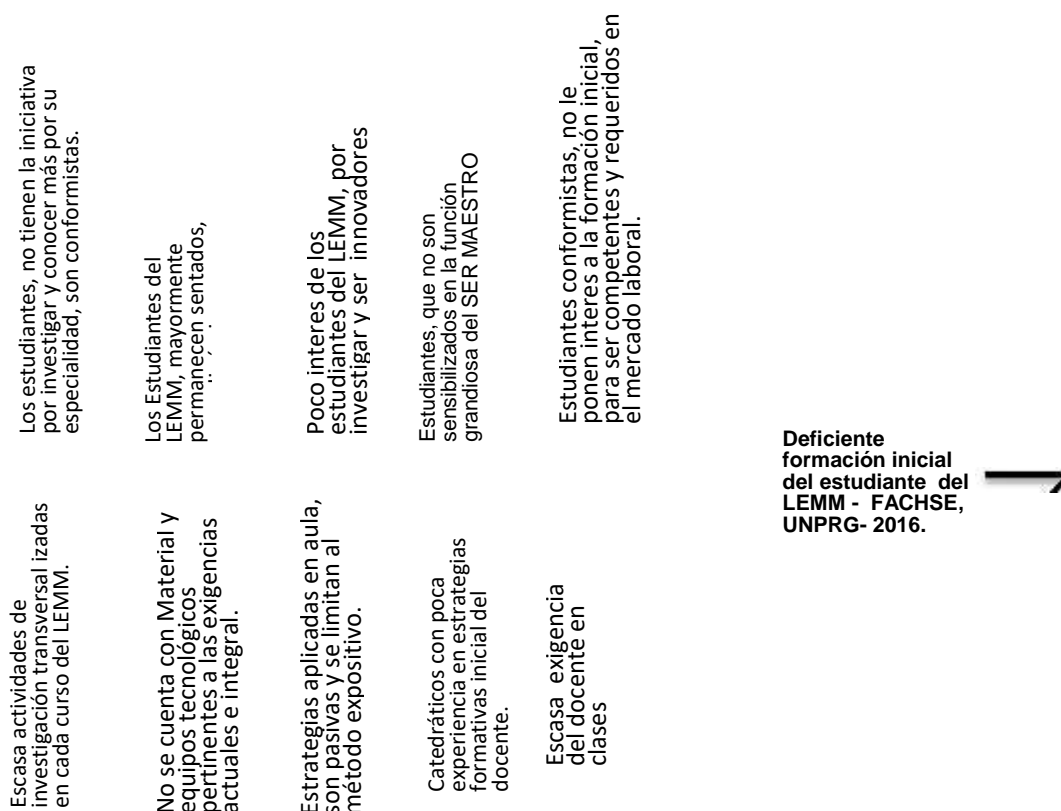
Operadores respectivos. Son muy pocos los centros superiores que han cumplido con la indicada Ley hasta ahora vigente.

La universidad peruana, en general; y en forma singular la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG), y específicamente la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación (FACHSE), carece de un plan de mejora curricular donde se innove la estructura o diseñe la formación holística del futuro profesional de la educación, que responda al encargo social de nuestra región y del país en general, relacionado con el desarrollo del contexto social, regional, nacional e internacional para lograr esta intensión se propone mejorar las metodologías, marcos conceptuales y teóricos propios, utilizar procesos y procedimientos administrativos y pedagógicos innovadores, que tengan relación con la misión y visión de la universidad. El programa LEMM de La FACHSE desarrolla una gestión reactiva tradicional, que subordina lo académico a lo administrativo, y político partidarista, de grupos de interés.

Observemos los siguientes esquemas:

Esquema N° 01. Causas y consecuencias de la formación inicial del docente.

Problema: Deficiente formación inicial de los estudiantes del programa LEMM, que se evidencias en las prácticas pre profesionales.



Fuente: Ballena & Cieza 2017

Alternativas de solución, se propone las siguientes estrategias:

- Gestionar a través de un plan de mejora curricular, la complementación el plan de estudio del currículo formativo en el programa LEMM, FACHSE, con los temas ejes como: La interculturalidad, tecnología e informática, derechos humanos, investigación y manejo del enfoque ambiental y educación.
- Gestionar ante el decano de la FACHSE, que disponga a través del documento oficial promover la propuesta de esta investigación, como exigencia del proceso formativo inicial docente.
- Gestionar ante la autoridad de la universidad decano, vice - rectores y rector, para que implementar equipos de multimedia como mínimo en un aula de cada pabellón, denominada aula multimedia.
- A través de un plan de desarrollo profesional, promover programas de talleres en estrategias didácticas, para promover prácticas de enseñanzas dinámicas, reflexivas y motivadoras.

Teniendo en cuenta el diagnóstico obtenido a través del diagrama de Ishikawa El problema de la presente investigación quedó formulada en los siguientes términos: ¿Cómo elaborar un modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación, modalidad mixta (LEMM) de la FACHSE - Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, 2016.

Esta investigación se sustenta en la realidad, porque existen limitaciones significativas en la gestión institucional y pedagógica, que afecta singularmente el proceso de formación profesional del licenciado en Educación del programa LEMM, evidenciándose en que los egresados no logran las competencias y capacidades de docentes calificados, cuya evidencia se demuestra que un regular porcentaje de egresados no aprueban los exámenes de selección

para ocupar plazas docentes, convocadas por el Ministerio de Educación del Perú. Asimismo existen que muchos egresados por motivos de su deficiente formación se dedican a trabajos distintos, para los cuales fueron formados.

En efecto, a través de la investigación proponemos el modelo de gestión estratégica prospectiva para mejora el proceso formativo holístico del estudiante en el programa de Licenciatura en Educación Modalidad Mixta - LEMM – de la FACHSE, de la UNPRG – Lambayeque.

1.3 Cómo se manifiesta y que característica tiene la problemática.

La problemática educativa, en el proceso formativo inicial del futuro docente, y teniendo en cuenta la realidad socio- cultural de la actualidad, ha generado una serie de necesidades con explicaciones dialécticas como el manejo emocional del docente, capacidad de innovar su tarea pedagógica, capacidad de investigar problemas educativos, manejo de la TIC O TAC, conocimiento de los derechos humanos, conocimiento de la importancia del enfoque ambiental, y manejo de los procesos interculturales en el aula; consideramos temas ejes transversales en la formación inicial de los estudiantes del programa de Licenciatura en Educación Modalidad Mixta (LEMM), de la FACHSE, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, en atención a esta demanda social, nos acercamos a los niveles de pertinencia y calidad, sustentándose en la eficiencia, eficacia y eficiente del desempeño docente.

En esta investigación el problema se plantea, al observar la práctica poca creativa, no innovadora, deficiente en los procesos mínimos de la investigación educativa, con dificultad para la planificación curricular, con la deficiente habilidad de manejo de emociones en el aula, siendo muy retóricos con escasas estrategias educativas. Y, el marco del mercado laboral exigente incorporar docentes proactivos, innovadores y creativos.

El encargo social de la universidad y en nuestro caso la FACHSE a través del programa LEMM, en la formación inicial del docente es elemental, porque se trata de la construcción de una cultura reflexiva, investigativa, innovadora, académica propositiva, con proyección cultural y social para el bienestar recíproco estudiante – contexto social, siendo coherente la profesión y la realidad; en consecuencia la UNPRG, tiene el deber de aplicar un enfoque integrador en el proceso formativo inicial del docente, en el programa LEMM.

El problema planteado en la investigación demanda especial atención e inmediata solución, para que la Universidad actúe en función a la demanda social que la originó y que el programa LEMM cumpla su misión formativa inicial del docente, centrada en la formación holística y estratégica del profesional, para resolver las demandas educativas del encargo social.

En ese sentido, se debe superar el modelo de gestión reactiva y la red de relaciones inter estamentales de los grupos políticos y de opinión de la FACHSE, que han generado un complejo proceso de toma de decisiones a nivel del Consejo de Facultad (órganos de gobierno que enarbolan una actitud política de grupos de interés y de opinión, dejando de lado su verdadera misión), la **actualidad del problema** radica precisamente en la incongruencia del proceso formativo inicial docente, respecto a la calidad y las competencias profesionales adquiridas, la calidad de gestión educativa y la misión que le corresponde como encargo social de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, FACHSE y particularmente el programa LEMM,

En el Programa LEMM de la FACHSE, aún no se evidencia la estrategia de gestión holística prospectiva adecuada para darle pertinencia al proceso formativo inicial. Los resultados difieren de la esencia, de la misión y visión institucional para lograr el proceso formativo holístico del futuro docente tanto como persona y como profesional.

En la gestión de los órganos de gobierno de la FACHSE, se aprecia un desempeño contrario al sentido holístico del proceso formativo inicial. Este no significa de hecho que se ignore o no se interactúe con sus complementos, sino que en tal interacción se aleja del encargo social del programa LEMM, y se sustituye por intereses de grupos políticos de intereses particulares y de opinión, transformándose en componentes que afectan la dirección correcta del proceso formativo del futuro docente.

A fin de dar solución al problema planteado, la presente investigación se inspira proponer el complemento de área o cursos para lograr la formación inicial holística y estratégica del estudiante del programa LEMM en la FACHSE de la UNPRG.

En resumen, el proceso inicial de gestión de la formación docente, por su carácter formativo, dinámico y flexible, genera sus propias perspectivas, el desarrollo de la formación docente a partir de las propias necesidades y potencialidades individuales, grupales. La gestión del proceso de formación inicial del docente al ser expresión de un proceso

consciente, complejo, prospectivo, integrado como totalidad y dialéctico, que se desarrolla a través del sistema de relaciones sociales que se establecen entre los sujetos implicados en la gestión universitaria, está dirigido a perfeccionar los procedimientos orientados a la actualización de contenidos, los métodos y procesos pedagógico-metodológicos en la formación docente, para que se desempeñe con calidad, en aras de alcanzar los fines de la educación universitaria.

CAPÍTULO: I I

MARCO TEÓRICO.

2. Marco Teórico.

2.1. Antecedentes del problema.

(Bernabé, 2013) en su investigación titulada “Concepciones de la formación inicial docente en los documentos de política educativa, indica que: La década 2002-2012 fue un período fecundo en producción de documentos orientadores sobre los propósitos y metas en Educación, así como en acuerdos sobre estrategias para alcanzar tales fines, en nuestro país. La presente investigación tiene como propósito estudiar el tema de las concepciones de formación inicial docente, confrontando algunos de los documentos producidos en este período y las ideas que sobre enseñanza y rol del docente subyacen en sus textos, con concepciones que derivan de distintos enfoques de formación inicial docente. Como conclusiones la mencionada autora manifiesta que: Algunos hallazgos obtenidos en el análisis de los documentos fueron: El documento LGE (Ley General de Educación) contiene ideas sobre enseñanza como misión, el carácter técnico eficientista de la enseñanza, énfasis en las cualidades profesionales del docente, referidas a su desempeño y transmisión de la cultura y los conocimientos como función del docente, que colocan a este documento en la línea divisoria entre las concepciones tradicionales y las tecnológicas de la formación inicial docente. Aunque, en los textos del documento programa de educación para todos (PEPT), del Plan nacional de educación para todos 2005-2015, predominan las concepciones del enfoque tecnológico, este documento contiene referencias a ideas afines con enfoques alternativos, como son: la valoración de la experiencia del docente en su realidad escolar y en el aula, la valoración del docente en su rol de transformador de la educación y en los cambios de las prácticas pedagógicas, calificándolo de “insustituible”, alineándose más con el enfoque de crítica y reconstrucción social. En el documento Proyecto Educativo Nacional (PEN), junto a ideas afines a una perspectiva eficientista y pragmática de la enseñanza, particularmente para valorar el desempeño docente; encontramos ideas explícitas, propias de enfoques alternativos

como, el crítico social, el hermenéutico-reflexivo y el constructivista. Sin embargo, no se aprecia articulación entre las ideas expuestas, bajo una de estas líneas conceptuales y nuestra investigación.

Moreno y otros (2001) , en su investigación denominada : Un modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación holística docente en la facultad de educación de la Universidad Particular de Chiclayo , concluyen que “El modelo de gestión estratégica y prospectiva para la formación docente ha sido concebido, como un sistema de procesos en equilibrio, donde se manifiesta un conjunto de regularidades y principios y en base al cual se desarrollan sub procesos de carácter pedagógico y administrativo, además que los procesos pedagógicos y los administrativos deben ejecutarse de manera integrada y que el modelo de gestión del proceso de formación docente se basa en el planeamiento estratégico y prospectivo como metodología de integración, dirección y evaluación de los sub-procesos involucrados, se elevan los niveles de eficiencia, eficacia, y pertinencia institucional.”

(Vidal, 2005) en su tesis doctoral. **Modelo de gestión estratégica de la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables**, indica que: “La sociedad en la cual se encuentra insertada la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, viene atravesando profundos y muy violentos cambios, los que amerita respuestas rápidas por parte de las instituciones educativas superiores, sin embargo observamos que los problemas que presentan las Facultades universitarias descansa en gran medida en las limitaciones de su gestión, expresados en una baja significación de sus procesos universitarios en cuanto a equidad, calidad y pertinencia y como consecuencia les imposibilita alcanzar mayores niveles de competitividad, liderazgo y desarrollo integral sostenido en valores”. Esta investigación postula como objetivo elaborar un modelo de gestión estratégico que nos permita ofertar una metodología en función al planeamiento estratégico en valores y enmarcados en el Proyecto de Desarrollo Institucional de la FACEAC.

Se examinan las tendencias de impacto y su repercusión en la gestión, así como también las nuevas demandas y desafíos de la Facultad, de igual modo se hace un análisis de los modelos de Gestión que se han desarrollado en la UNPRG-FACEAC y otras universidades. Lo que nos permite arribar a identificar las regularidades y principios de la gestión de la Facultad.

La propuesta del modelo apunta a dar respuesta al encargo social, teniendo en cuenta la relevancia de los procesos universitarios y los sistemas de apoyo, cuya novedad consiste en fomentar y poner en práctica una nueva filosofía de gestión de los procesos universitarios de la FACEAC, basados en un sistema de valores como una opción rectora, la planificación estratégica como instrumento vital de toda gestión, la integración humana como una de las máximas aspiraciones y la evaluación interna y externa continua como fase fundamental de la validez del sistema; de ser así se estará tributando a elevar la relevancia de los procesos universitarios en cuanto a la equidad, calidad y pertinencia, respondiendo a los cambios ocurridos en el mundo y como consecuencia se revitalizará la capacidad competitiva, de liderazgo y desarrollo integral sostenido en valores de la FACEAC.

(Vigo, O. L. y Urbina, H.A, 2005) en su tesis doctoral denominada: Modelo teórico para la formación profesional del licenciado en matemáticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, indican que “La presente investigación tiene como objetivo fundamental, la elaboración de un Modelo teórico para la formación investigativa del Licenciado en Matemáticas de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, sustentado en un modelo sistémico-dialéctico que precisa sus componentes y las relaciones dialécticas que se producen entre ellos. Su objeto de estudio es el proceso de formación profesional”.

A partir del diagnóstico del proceso de formación investigativa y las regularidades encontradas en este, se diseña un modelo teórico metodológico para la formación investigativa del Licenciado en Matemáticas que le permita el desarrollo de habilidades investigativas a fin de que el profesional de Matemáticas genere investigaciones con mayor trascendencia científica y resuelva problemas de su entorno.

Se hace un diseño conceptual, lógico y físico del modelo precisando sus componentes y relaciones esenciales entre ellos. Los componentes el modelo son: el espacio integrador, las alternativas metodológicas y el desarrollo de habilidades investigativas, los cuales se desarrollan como una unidad sistémica a lo largo de todo el proceso de formación profesional.

El aporte teórico fundamental es brindar un Modelo Teórico para el desarrollo del profesional, los componentes que lo integran, así como su fundamentación teórica. También son aportes: la caracterización histórica, epistemológica y gnoseológica del proceso de formación profesional del Licenciado en Matemáticas.

Según (Morin, 1999), El conocimiento: El Error y la Ilusión, en efecto el conocimiento no se puede considerar como una herramienta ready made, que se puede utilizar sin examinar su naturaleza. El conocimiento del conocimiento debe aparecer como una necesidad primera que serviría de preparación para enfrentar riesgos permanentes de error y de ilusión, que no cesan de parasitar la mente humana, se trata de armar cada mente en el combate vital para la lucidez.

En el conocimiento pertinente, existe un problema capital, aún desconocido: la necesidad de promover un conocimiento capaz de abordar los problemas globales y fundamentales para inscribir allí los conocimientos parciales y locales.

El ser humano es a la vez físico, biológico, síquico, cultural, social e histórico. Es esta unidad compleja de la Naturaleza Humana la que está completamente desintegrada en la educación, a través de las disciplinas y que imposibilita aprender lo que significa ser humano. Hay que restaurarla de tal manera que cada uno desde donde esté tome conocimiento y conciencia al mismo tiempo de su identidad compleja y de su identidad común a todos los demás humanos.

En consecuencia exige tener en cuenta el contexto, lo global, lo multidimensional y lo complejo, con la finalidad de mejorar el proceso formativo holístico del estudiante del programa LEMM de la FACHSE, y proponer estrategias propositivas en su real encargo social – académico, como objeto de la presente investigación.

La reforma de Córdoba (Argentina), en la década del veinte, asumiendo la historia de la universidad peruana, se fundamentó en un modelo de gestión de los procesos de la universidad basado en una dirección partidarizada; con toma de decisiones plena de fricciones por los fraccionamientos ideológicos de los grupos políticos y de opinión, divergente con el desarrollo de la misión institucional. El fenómeno reemplaza a la esencia y dirige el crecimiento institucional postergando el desarrollo. La creación de universidades capitalinas, se adecuaron para dar respuesta a las demandas del pseudo proceso de industrialización, respuestas técnicas a demandas de formas de producción pre-capitalistas de provincias y a las demandas técnicas y de gestión, que exigían otras formas de producción concentradas en Lima y en otras provincias del Perú, (Albert, 1999) en su modelo de gestión universitaria orientó sus actividades a la formación profesional y no dio respuesta al encargo social por su naturaleza atomizada.

En cuanto a la creación de universidades en provincias, con la finalidad de dar respuestas a los problemas socio-económicos, la universidad siguió la lógica pedagógica del capitalismo con contenidos y metodologías, diseñadas a sus intereses, desde luego carente de visión para entender el problema estructural y caracterizar el encargo social. La labor académica fue tecnicista, proyectista y dedicada al análisis e interpretación de la realidad peruana, con alternativas de solución en el discurso, sin contribuir a “resolver los problemas de pobreza, desempleo y baja producción” (Cotler, J, 1984), se formaron profesionales liberales que fueron absorbidos por el puesto público o emigraron por mejores oportunidades profesionales, porque fueron formados para ser trabajadores dependientes a una empresa pública o privada, pero sin el espíritu de innovación y creatividad. Y los problemas estructurales del país siguen siendo los mismos.

La universidad construida sobre las bases de un modelo de gestión reactiva, no comprometida en la solución de los problemas regionales y nacionales, adecuado al modelo clásico de comunidad universitaria, basado en el cogobierno y en el desorden pedagógico que caracterizó a la libertad de cátedra.

En diversos eventos programados por la ex Asamblea Nacional de Rectores (2000), universidades y otras instituciones interesadas en el problema de la educación superior, se ha coincidido en los siguientes indicadores:

- ❖ El actual modelo de gestión de comunidad universitaria se basa en un distorsionado cogobierno, autonomía universitaria y libertad de cátedra.
- ❖ La universidad peruana se ha desarrollado un estilo de gestión reactiva, con toma de decisiones de grupos de opinión con dirección coyuntural y con procesos de gestión no integrados.
- ❖ La universidad peruana no cumple su misión social porque en el currículo no se expresan las demandas sociales, al no entender el encargo social. La falta de pertinencia curricular va en aumento sin visión y misión, en la medida que la práctica de la libertad de cátedra lo permite.
- ❖ La universidad no considera como objetivo estratégico la producción y reproducción de conocimientos científicos para la ciencia y la tecnología a favor del desarrollo de su espacio social y zona de influencia.

- ❖ No existe la metodología que diseñe, integre y dé dirección a los procesos de gestión de la universidad con la finalidad de concretar su misión específica formativa.
- ❖ La gestión del proceso docente – educativo está subordinado a los procesos de gestión económico y administrativo de la universidad y, en el caso de la universidad pública, a las normas que rigen la ejecución del presupuesto de la república, generando un entrampamiento de la mejora educativa universitaria.
- ❖ La no definición del encargo social evidencia que en la universidad no exista un marco curricular institucional; que los conocimientos científicos impartidos son inconexos de disciplina a disciplina, las metodologías son obsoletas y anticuadas, los proyectos de desarrollo son especulativos en relación a su utilidad práctica en la realidad social.
- ❖ Los resultados de la gestión del proceso de investigación son menores al 5% de su capacidad y casi nula su función de extensión de la ciencia y tecnología a su realidad social y zona de influencia; por lo tanto, en la universidad se hace docencia desligada a la investigación, a la producción del conocimiento, a la innovación y a la extensión universitaria.
- ❖ La Universidad Peruana se ha reducido a la capacitación para la empresa y su relación con el desarrollo social. Los estamentos que tomen decisiones en los órganos de gobierno de la universidad sub-ordinan la misión institucional a objetivos y metas ajenos al encargo social. Sólo están preocupados por la presión de los grupos de opinión e interés que participan en la toma de decisiones para gobernar la universidad, a sus intereses.

Es decir que el proceso formativo en la universidad peruana ha olvidado que el objetivo principal del saber científico, es el hombre, a cuyas necesidades materiales y de naturaleza subjetiva hay que dar respuesta. Ha olvidado que el hombre es la explicación y la finalidad de la ciencia, por tanto la explicación y el fin de la universidad. Ha olvidado que la ciencia por sí misma no forma al hombre y que los saberes en cualquiera de sus grados adquieren valor formativo, cuando responden a un proyecto político comprometido con el desarrollo social, cuyo papel corresponde a la universidad.

2.2 Base Teórica.

2.2.1 Modelo y Gestión

La conformación del modelo que se propone se basa en la definición de (Álvarez, 1998) que plantea que “un modelo es una representación de un objeto real que en el plano abstracto el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado, es decir, satisfacer una necesidad”.

Los sujetos y agentes del proceso son seres humanos, seres conscientes, de ahí la utilidad de la Teoría de los Procesos Conscientes para la gestión de los aprendizajes, tanto más si el principio holístico - dialéctico que lo sustenta nos permite visualizarlo como el conjunto de relaciones dialécticas entre sus componentes y sub-procesos en su contribución a la concreción de sus fines, metas y objetivos.

El modelo propuesto se sustenta, además, en los siguientes principios y teorías:

a. El principio holístico - dialéctico.

La Teoría de los Procesos Conscientes, de (Álvarez, 1986), que permite visualizar los procesos de la gestión universitaria como el conjunto de relaciones dialécticas entre los procesos y sub-procesos en su contribución a la concreción de sus fines, metas y objetivos, ubicando asimismo a la FACHSE, y en particular el programa LEMM, en un conjunto de componentes de la sociedad que debieran interactuar contribuyendo al logro de su finalidad última: El bienestar social general; es decir, permite percibir con mayor nitidez, para analizarlo e interpretarlo con propiedad, el tipo de programa en la FACHSE de la universidad nacional “Pedro Ruiz Gallo” en el marco de la ley universitaria peruana, las funciones de cada componente dentro de este programa y en relación con la misión asumida; y consecuentemente, la eficacia de sus servicios educativos desde un punto de vista sistémico.

En este contexto puede observarse que en la dinámica universitaria, la estructura organizativa es afectada, en muchos casos, por una variable extraña que condiciona la

eficiencia y eficacia institucional al distorsionar su visión en base a intereses muy distintos de la misión que le corresponde. La evolución histórica de la percepción del gobierno universitario estático a la fecha con poca implicancia en la planificación estratégica de la moderna administración de la gestión pública del estado peruano; en lo que respecta a los órganos de gobierno, la asunción del gobierno y sus decisiones se concretan a través de un mecanismo democrático de proceso electoral.

Allí radica la problemática de la universidad, que no precisa su visión y misión institucional, pues la ley ha establecido el perfil y características mínimas de capacidad para asumir los cargos de gobierno, sesgando la capacidad de gestión de la experiencia en la dirección de una unidad académica como mínimo, y cuya gestión haya sido exitosa, por tanto, el proceso de decisión de autoridades se convierte en un político, que se aleja de la verdadera misión universitaria e interés institucional. A partir de este hecho, las decisiones quedan supeditadas a las condiciones de la negociación básica de las coaliciones o de las inter-relaciones políticas entre los grupos de poder coexistentes.

Consecuentemente se afecta el desarrollo holístico de la institución pues la diferencia de intereses entre los grupos impide una orientación única de las iniciativas, esfuerzos y acciones de los componentes del sistema.

La presente investigación busca demostrar la aplicabilidad del principio holístico-dialéctico a la gestión del proceso formativo del docente en el programa LEMM, integrando los procesos de gestión pedagógica, gestión administrativa, y gestión institucional, corrigiendo los desaciertos en los actuales procedimientos aplicados para la toma de decisiones.

b. El Modelo Tayloriano.

Este modelo se basa en los principios de análisis del trabajo propuestos por (Taylor, 1911), que aplicados a la industria permitieron "elevar los niveles de productividad existentes, al dividir cada tarea en sus componentes y diseñar mejores y más rápidos métodos", para elevar la eficiencia de cada componente. La productividad tiene implícita una mayor eficiencia de la producción, porque los principios que plantea destacan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación en el grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores.

La universidad es una institución, que si no funciona como una organización moderna, no va a poder medir sus grados de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y metas de su gestión pedagógica, administrativa e institucional. Los principios que sustenten esta teoría son básicos para la elaboración y aplicación de cualquier modelo de gestión de formación docente, conforme se plantea en el presente trabajo de investigación, evitando la rutina, la repetición de objetivos, contenidos en los planes de estudio, tareas y procedimientos en la metodología usados en la actualidad por el programa LEMM de la FACHSE.

c. El Enfoque conductual de la administración.

El modelo también se sustenta en el principio de la gestión proactiva basada en la aplicación de estrategias de motivación y factores satisfactores que garanticen conductas individuales que en conjunto constituyan un positivo y eficaz ambiente de trabajo, tal como se confirma en el enfoque conductual de la administración. Este enfoque parte del estudio de los individuos y de la naturaleza de sus relaciones interpersonales, basado en el principio que el entendimiento entre las personas contribuye al incremento de la producción. Es decir el logro eficiente de las metas propuestas por una organización depende del grado de conocimiento de la conducta racional de los trabajadores, de las fuentes de su motivación y de la naturaleza del liderazgo.

En este enfoque se ubica la teoría de la jerarquía de las necesidades de (Maslow, 1943), que postula que las personas son motivadas por un deseo de satisfacer una jerarquía de necesidades, donde las necesidades básicas deben ser las primeras en satisfacerse, para luego dar paso a las demás según el grado de importancia que tengan para el hombre. Este es un aspecto sumamente importante para garantizar la participación consciente de los diferentes sujetos en cada uno de los procesos y reviste especial utilidad en la propuesta y sustentación del presente trabajo.

El aporte de la tesis, es tener en cuenta esta teoría en lo concerniente al uso de factores motivadores o satisfactores que son los que producen un alto nivel de motivación y estimulan el trabajo; dichos factores son: el trabajo mismo, la responsabilidad, el ascenso, la capacitación, el éxito, el reconocimiento y la posición social.

d. El Modelo Fayol o de la Administración Operacional.

El principio de integración de los procesos básicos de la administración, previsión, organización, dirección, coordinación y control, tal como lo sustenta (Fayol, 1916), quien sostiene que "administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar", por tanto están implícitas las funciones proyectivas de organización, de dirección y de control. La administración es el gobierno de las instituciones u organizaciones de manera racional y científica, por lo que Fayol desarrolló catorce principios: Unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, Subordinación del interés, disciplina, División del trabajo, orden, jerarquía, Justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de cuerpo, que son la base de la administración moderna, entre los principios que destaca en nuestra propuesta es la unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, jerarquía la iniciativa y espíritu de cuerpo.

Este modelo considera que los principios de la administración son flexibles, no absolutos y deben utilizarse con independencia del cambio en el contexto, de ahí su utilidad en el análisis y construcción de un modelo para la gestión de la formación docente como el que pretende esta investigación, considerando la naturaleza de los sujetos de la educación superior con quienes se pueden efectuarse prácticas y previsiones reversibles y no rígidas.

e. El Modelo Burocrático de Max Weber.

La atención a la necesidad de una jerarquía estrictamente definida con normas claras de organización y funcionamiento, con lineamientos de autoridad con objetivos y actividades racionalizadas; y con una división del trabajo establecida en términos explícitos, principios contenidos en el modelo burocrático de (Weber, 1905), resultan absolutamente necesarios en toda organización moderna orientada por objetivos. En tal sentido, las evaluaciones del desempeño de cada uno de los miembros de la organización deben hacerse en base al mérito.

El modelo elaborado, se propone por con estos principios, sustentados básicamente en los méritos, asintiendo la capacitación y la experiencia en el cargo para establecer un orden definido de la gestión del proceso de formación docente en el programa del LEMM de la

FACHSE; orden que consideramos necesario a fin de poder concretar el encargo social de la formación docente, de tal manera que se eleve la eficacia del proceso.

f. El Enfoque de contingencias.

Este modelo sustenta el principio de la previsión para las contingencias, para tener en cuenta que los métodos, estrategias, técnicas y procedimientos no funcionan de igual manera en cualquier situación o condiciones. (Chandler, 1962), a través de serias investigaciones históricas sobre los cambios estructurales de las grandes organizaciones, este enfoque fue desarrollado para aplicar los conceptos de las grandes escuelas a situaciones reales, comprobándose que los métodos que daban resultados en una situación determinada, fracasaban en situaciones diferentes llegando a la conclusión que la técnica que funciona en un caso, no puede necesariamente adecuarse a otro.

En este sentido sirve de base para elaborar el marco de contingencias que debe considerar nuestro modelo teórico, considerando que las condiciones, por la complejidad de la naturaleza del proceso docente-educativo, varían frecuentemente en un dinamismo que obliga avanzar a ese mismo ritmo y desarrollar capacidades creativas para innovar objetivos, contenidos, metodologías, recursos, etc., según la naturaleza de los estudiantes, es decir del contexto en las que surge la diversidad, en efecto se tendrá un plan “B”.

g. Teoría de sistemas.

El enfoque de sistemas, según (Ludwig von Bertalanffy, 1950), permite una comprensión de la unidad dialéctica de los sub-procesos, en la atención de todos los componentes de entrada, proceso y salida o insumos del sistema, para lograr la calidad del producto, que para el caso del presente estudio, responde al encargo social. Esto es posible si se entiende el sistema como el conjunto de relaciones entre determinados componentes con la finalidad de lograr objetivo u objetivos previstos. Los componentes, que bien pueden ser subsistemas ellos mismos, no pueden interactuar en sentido contrario al que conduce al logro de los objetivos; es decir, se Inter.-relacionan holísticamente.

La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. El enfoque de sistemas se concreta en los principales elementos de la tarea administrativa, con intuiciones extraordinarias sobre la toma de decisiones y el liderazgo.

La teoría de sistemas tiene una gran aplicabilidad en el modelo. Las organizaciones como la universidad son sistemas abiertos porque interactúan con su ambiente en forma variable. El proceso de formación docente está considerado como un gran sistema, al interior del cual actúan subsistemas que cooperan e interactúan entre sí logrando una perfecta sinergia.

Un sistema tiene componentes de entrada, proceso y salida; caracterizados por flujos de información, materiales y energía que entran desde el ambiente en forma de insumos, sufren procesos de transformación dentro del sistema y salen de él en forma de productos. Asimismo usan la retroalimentación como parte del control del sistema por el que los resultados de la acción, regresan al individuo o a la dirección, para analizar y corregir los sistemas de trabajo.

La teoría de sistemas es aplicable a la naturaleza dinámica de la gestión administrativa como base y sustento de la gestión pedagógica e institucional. Proporciona un marco de referencia dentro del cual podemos planear acciones y anticipar las consecuencias no previstas que puedan presentarse. Con la perspectiva de la Teoría de sistemas existe mayor posibilidad de mantener un equilibrio entre las necesidades de los componentes del proceso de formación docente y las metas a seguir.

El enfoque de sistemas también constituye en el modelo propuesto un instrumento de análisis del desarrollo de los diferentes sub-procesos y de las interacciones entre ellos en lo relativo al logro de los objetivos y metas institucionales, sirviendo de fundamento para la elaboración de una alternativa del modelo de gestión del proceso formativo docente.

h. Planeamiento estratégico.

El planeamiento estratégico, especialmente el "diagnóstico real de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades", que debe manejar la administración del programa LEMM, para planificar estrategias que se dirijan a alcanzar la calidad de sus resultados; así como la adecuada participación de todos los componentes del sistema en un proceso consciente que implica una relación holístico-dialéctica de todos ellos. El planeamiento

estratégico aporta a nuestra propuesta, la previsión de organización, de los objetivos, actividades, de las estrategias de dirección, control y evaluación en función del diagnóstico, del fin deseado, de los propósitos en dirección de nuestra visión y misión de cada área o estamento de la FACHSE, específicamente el LEMM.

En atención a (Awuat, 2001) considera que el "planeamiento estratégico ha sido descrito como un pensamiento proactivo orientado para el futuro"; en ese sentido no se puede abordar la gestión de formación docente sin tenerlo en cuenta, pues no se forman docentes para el momento en que se desarrolla el proceso, sino para un futuro, desde el mediano plazo.

El planeamiento estratégico nos facilita la "construcción de los escenarios y de la visión del proceso", a ese plazo, así como de las competencias: profesionales, investigativas, creativas e innovadoras, que requiere el futuro docente, para el eficiente desempeño profesional según el encargo social.

El planeamiento estratégico tiene un carácter sistémico que implica un estudio en dos momentos. En primer lugar "los factores relacionados a los ambientes interno y externo y en segundo lugar a las relaciones entre los actores que la integran". La estrategia se entiende como "la adaptación de los recursos y habilidades de las organizaciones al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. En el caso de la investigación, las estrategias en la gestión del proceso de formación determinan y revelan el propósito organizacional, establecen los patrones de decisiones, buscan una ventaja sostenible, seleccionan los programas, proyectos y actividades (Leste, 1990), p. 35.

En el modelo, el planeamiento estratégico es entendido como un proceso y una metodología. Como proceso, "plantea distintas etapas con un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización para resolver problemas"; como metodología, diseña, formula, dirige, integra y evalúa la gestión del proceso de formación docente. Por ello se dice que la planificación estratégica analiza el entorno, está atenta a los cambios, prepara a la organización para el cambio, genera consenso de acción, facilita el proceso de comunicación, establece una visión de futuro, enfatiza la acción sobre el análisis, asegura la viabilidad de las estrategias, propugna la innovación, transforma la organización en una estructura flexible, promueve la participación y el conflicto funcional, estimula el rendimiento y la productividad; (Ozbekhan, 1973).

En la propuesta se tendrá definido que el planeamiento estratégico es generar las condiciones necesarias para la ejecución de una gestión eficiente, promotora de calidad en todas sus dimensiones, calidad indispensable en el proceso de formación docente, pues por su naturaleza no admite regresiones en los estadios de desarrollo logrados por los sujetos de la educación, se debe orientar a la visión de tipo de profesión según los rasgos de perfil.

i. Planeamiento estratégico prospectivo

El término planeamiento estratégico fue acuñado por (Igor Ansoff, 1960), al finalizar la década de 1960, con la finalidad de incluir el término estrategia, aplicada a los negocios, teniendo en cuenta las tendencias y turbulencias del entorno.

❖ Definición de Planeamiento Estratégico

El Planeamiento Estratégico es el proceso de creación de la estrategia en una organización; pero ¿qué es una estrategia?

❖ **La estrategia** es la dirección a largo plazo de las organizaciones, la cual es probable que se exprese a través de afirmaciones generales sobre la dirección que debe seguir la organización o los tipos de acciones necesarios para alcanzar los objetivos.

❖ Orígenes del planeamiento estratégico prospectivo.

El Planeamiento Estratégico Prospectivo se remonta a principios de la década de 1990, ideado por el francés Michael Godet, al preguntarse por los defectos del planeamiento estratégico.

1º Defecto. “Sin rumbo”

En atención a (Michael Godet, 1990), quién trabajó en el sector público de su país Francia, al observar que cada gobierno hacia planes estratégicos según el rumbo que a cada gobierno le parecía conveniente. No había un futuro máximo que guíe el trabajo para todos los gobiernos, sin importar cuantos planes estratégicos que se hagan, todos deberán seguir ese futuro máximo (Visión de futuro).

2º Defecto. ”Sin misión”

En toda su experiencia, Michael Godet identificó a empresas que ni siquiera cumplían su misión (fin principal de su creación), y si una empresa no puede cumplir su misión, menos podrá cumplir su visión.

Por eso, el planeamiento prospectivo de Godet recomienda una visión presente y acciones correctivas “urgentes” para resolver los problemas que impiden cumplir la misión actual de la empresa.

3º Defecto. “Sin iniciativa”

Igor Ansoff 2006, citado por (Business strategy (1969) quien ideó por primera vez el planeamiento estratégico a finales de los 60's, proponía formular estrategias considerando los cambios en el entorno.

Michel Godet cuestiona esa teoría de “cambios en el entorno”, interpretando ¿cómo que debemos esperar a que los cambios sucedan para poder “actualizar” las estrategias?

En su defecto, Godet propone no esperar a que los cambios sucedan, sino anticiparse a los cambios estimando el entorno para crear un conjunto de situaciones posibles que puedan afectar a la empresa.

❖ **Definición del planeamiento estratégico prospectivo.**

El planeamiento estratégico prospectivo (PEP), es un nuevo enfoque de Planeamiento que consiste en guiar a todos los planeamientos estratégicos de la organización hacia un futuro, creando escenarios futuros que desea alcanzar la organización, tomando medidas correctivas para un presente más deseado y para alcanzar aquel escenario posible, deseable y probable, cuyo fin no solo es estar preparado ante cualquier situación, sino para preparar dichas situaciones.

Entonces basándonos en lo indicado por Michael Godet; el Plan Estratégico Prospectivo en la Facultad de Ciencias Histórico sociales y Educación y en forma específica en LEMM de la Universidad Pedro Ruiz Gallo, tendrá como propósito tomar decisiones oportunas que nos permitan diseñar el futuro de la Facultad y del mencionado programa, buscando mejorar la calidad en todos los procesos educativos que se desempeñan: la docencia, el aprendizaje, la investigación y la gestión, dentro del marco de la nueva Ley Universitaria N° 30220 y los demás dispositivos legales vigentes.

Es necesario dilucidar que, en el mismo marco del planeamiento estratégico, se aplica, en lo que corresponde, la metodología de la prospectiva, con la finalidad de visualizar

pertinentemente los futuros deseados y deseables y construir los escenarios suficientes en cantidad y calidad para concretar el encargo social asumido.

En este proceso considerado como de autoevaluación es fundamental preservar la objetividad y el realismo. Objetividad para identificar nuevas oportunidades a ser exploradas a partir de las fuerzas de la organización educativa; realismo, para identificar los riesgos y tomar decisiones duras resultantes de las debilidades de la empresa, (Kauffmann, 1991).

Conocidos los factores internos y externos que afectan el negocio y su interrelación, es más fácil definir una dirección y las estrategias básicas de productos, mercados, tecnología, operaciones y producción, así como, los sistemas gerenciales más adecuados.

j. Teoría de la toma de decisiones.

Centra su atención en la toma de decisiones de personas o de grupos. La esencia de la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y es considerada como la médula del planeamiento. En este proceso se van descartando alternativas de acuerdo a los factores, elementos o circunstancias que se interponen para lograr un objetivo deseado, sean estas cualitativas o cuantitativas, (March y Olsen, 1982).

La experiencia, la experimentación, la investigación y el análisis forman parte de la toma de decisiones. Por tanto, en la gestión del proceso de formación docente, la toma de decisiones no es el simple criterio de un grupo de opinión que decide una acción o aprueba o desaprueba una actividad en función a sus intereses. La toma de decisiones comprende el análisis de riesgos, alcanzar los objetivos, las alternativas de solución, (Antonio Barba, 2001); se debe tener en cuenta la teoría de la preferencia, con respecto a decisiones estratégicas, administrativas y de operatividad que nos conduzcan a la concreción del perfil profesional y al logro de la misión institucional que traduce en la atención al encargo social.

Nuestra propuesta incluye una alternativa de curso de acción para adoptar decisiones efectivas y estratégicas considerando los principios fundamentales de la teoría de Decisiones, (March, 1988).

k. La teoría del constructivismo.

Según los principios de la gnoseología, pedagogía, psicología y didáctica aportados por las diferentes fuentes que la sustentan y cuya esencia permite integrar los procesos de la gestión en función a lo pedagógico, no como se viene ajustándose a la gestión administrativa, constituye igualmente un sustento teórico del modelo propuesto para la presente investigación. Limitándose exclusivamente a las teorías del desarrollo; (COLL, 1990), distingue entre:

- El constructivismo inspirado en la teoría genética. (Piaget, 1947),
- El constructivismo basado en la teoría del aprendizaje verbal significativo, la teoría de los organizadores previos y la teoría de la asimilación. (Ausubel, 1960).
- El Constructivismo derivado de la teoría socio-cultural del desarrollo y el aprendizaje (Vygotsky, 1934).

La manera, ecléctica de conjugar estas corrientes constructivistas, se sintetiza en la pedagogía centrada en el alumno, que reconoce las características individuales fortalezas y limitaciones: culturales, lingüísticas, sociales, de aprendizaje y emocional, de cada alumno; pedagogía de soporte; y pedagogía integralista, en cuanto atiende el desarrollo pleno del educando (cognoscitivo, afectivo - emocional y psicomotriz), para lograr la sólida formación en valores.

En el marco de esta contextualización, las funciones del docente se describen como sigue:

- ❖ Ser facilitador del aprendizaje en el educando;
- ❖ Ser promotor de la autonomía cognoscitiva del educando;
- ❖ Ser robustecedor del desarrollo integral del educando;
- ❖ Ser orientador, guiador del educando;
- ❖ Ser animador de variados procesos formativos en el aula;
- ❖ Ser colaborador principal en la elaboración institucional del currículo;
- ❖ Ser utilizador informado de la tecnología educativa;
- ❖ Ser investigador participativo de la realidad contextual;
- ❖ Ser articulador institucional de otras instancias formativas del contexto; y
- ❖ Ser un agente promotor del cambio educativo.

Todas estas funciones son perfectamente compatibles con los principios y teorías que sustentan el modelo de gestión de la formación inicial holística del docente.

I. Administración estratégica.

Para el diseño de la gestión administrativa en la propuesta formulada, se considera pertinente la aplicación de los conceptos y principios que como regularidades en la gestión administrativa han sido consignados por la administración estratégica, la misma que ha evolucionado según el desarrollo del capitalismo, así por ejemplo, para Taylor, la "administración es ciencia y no regla empírica"; para (Fayol, 1916) una doctrina administrativa, además del arte de gobernar a la empresa"; para (Koontz, 1962), y (O' Donnel, 1955) "un sistema de principios"; (Drucker, 1956), "gerencia".

Por ello, conforme afirma (Drucker, 1956) "la administración se considera como una ciencia que estudia las organizaciones, para comprender su funcionamiento, evolución, y desarrollo".

En las últimas décadas aparece una serie de tendencias relativas al uso de las nuevas herramientas de gestión correspondientes al tercer período del capitalismo, surgiendo lo que se llama la administración estratégica y competitiva.

En tal sentido, hasta la década de los sesenta predominó la administración tradicional, según la cual la rentabilidad es marcada por la eficiencia y el área clave es la producción. A partir de entonces, hasta casi al finalizar la década de los setenta, la administración se desarrolla aplicando el planeamiento y al marketing, basados en la rentabilidad por cuotas de participación en el mercado donde el área clave es el marketing. A partir de la década de los ochenta, la administración se fue desarrollando progresivamente a través del planeamiento estratégico prospectivo, hasta configurar la administración estratégica., donde la rentabilidad es marcada por las ventajas competitivas y dinámicas, cuya área clave es el management.

Sin embargo el desarrollo de la misma está en relación directa con la institución o empresa, la que debe transformarse y funcionar como una organización, sobre la cual se ha teorizado mucho en los últimos años. Este enfoque resulta sumamente importante para garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos en la gestión de formación docente, en el programa LEMM – FACHSE de la Universidad Nacional Pero Ruiz Gallo. .

m. Teoría organizacional.

Esta teoría se complementa con los principios de la administración estratégica y, por su puesto del planeamiento estratégico para garantizar el orden en el cumplimiento de las funciones de cada uno de los componentes que conforman el modelo de gestión estratégica y prospectiva para la formación docente.

De acuerdo con (Drucker, 1956), hablar de organización es referirse a la "identificación y clasificación de las actividades requeridas", el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, para lo cual se requiere de una autoridad para supervisar la ejecución de las actividades, delegar, coordinar, dirigir y otras acciones. Siguiendo a (Drucker, 1956) la organización es "un grupo humano de especialistas que trabajan unidos en la consecución de una tarea común". Las organizaciones son grupos humanos estables que generan sus propias reglas de actuación. Reglas que se basan de forma explícita e implícita en la organización, las explícitas, que en forma de argumentos lógicos, teorías, conceptos y opiniones se establecen en el proceso de formación y crecimiento de la propia organización; las implícitas, es la cultura, las normas, las reglas y hábitos de convivencia organizacional.

En toda organización existe un conjunto de relaciones que expresamente se establecen cuando se diseña su estructura y asimismo existen otras que no han sido formalmente fijadas; es decir, en toda organización coexisten la estructura formal e informal. La primera, como afirmar (Kast y Weigh, 1977)- "Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones de relaciones entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva"; en el segundo caso, se trata de "relaciones no escritas, no planificadas, que surgen de manera espontánea como resultado de las actividades e interacciones de los integrantes de la organización.

Si la organización es un conjunto de personas unidas por una meta social común, con una sola estrategia y por una acción total y especializada, concentradas en un solo trabajo y producen resultados externos e internos; entonces, como consecuencia el programa LEMM de la FACHSE para que funcione con eficiencia, eficacia y pueda aplicar el planeamiento estratégico y prospectivo como metodología de dirección, integración, planificación, ejecución, control y evaluación, debe transformarse en una gran organización inteligente.

Debe definir categóricamente y en forma inequívoca su misión y visión institucional. Sólo una misión y visión clara posibilita la unidad férrea de una organización, y es esta unidad la que posibilita que todos y cada uno de sus integrantes puedan ser parte vital de los procesos y responsables de los resultados.

n. Modelo de gobierno universitario.

Las universidades, en la actualidad La (SUNEDU, 2014), a tipificado la estructura, de la organización. Para abordar el tema del gobierno universitario, es necesario considerar algunas de sus peculiares características que las distinguen de las empresas, que las tipifican como sistemas en cuanto pueden dinamizar la interacción del todo con las partes, de éstas entre ellas, y de la institución con sistemas mayores. En fin, características relativas a su organización, a su misión, a sus metas y a su efectividad. Estas características resultan necesarias para poder abordar la gestión del proceso de formación docente, pues se trata de uno de los procesos del gobierno universitario.

En base a estas ideas básicas, podemos distinguir, siguiendo a (Bimbaum, 1974), los siguientes modelos de gobierno universitario que comprende a su vez el modelo político y el modelo cibernético

❖ El modelo político.

Se basa en la adquisición, desarrollo y uso del poder para lograr resultados deseados en situaciones en las que difieren los grupos. En ciertos aspectos, los individuos y los grupos funcionan autónomamente; pero en otros, mantienen la interdependencia. Hay por lo menos dos procesos importantes a través de los cuales se crean los grupos y se desarrollan posiciones: la formación de alianzas y coaliciones y la negociación. La interacción de los grupos en las negociaciones, compromisos y formación de alianzas, determina cambios en sus objetivos originales. El resultado real puede ser producto de muchas fuerzas y no ser ni lo buscado ni lo preferido por ninguno de los participantes.

Este modelo es aplicado en la gran mayoría de universidades públicas y particulares en nuestro país, debido a su base legal que presupone una interacción democrática de los diferentes estamentos y órganos de gobierno de la institución. El presupuesto democrático no es sino una forma del modelo político, conforme puede comprobarse en la dinámica del gobierno en la universidad peruana, de ahí que los procesos que le son característicos sean importantes para la construcción y aplicación de un nuevo modelo de gestión para el proceso

formativo docente, particularmente en el programa LEMM de la FACHSE de la UNPRG, donde para promover y desarrollar una gestión estratégica prospectiva en el programa, resulta inobjetable la necesidad de aplicar algunos de los principios del modelo político para poder sortear con éxito las barreras que constituyen debilidades, por lo que se propone el modelo de gestión estratégica prospectiva.

❖ El modelo cibernético.

Según (Bimbaum, 1974) propone la posibilidad de mecanismos de auto-corrección que monitorean las funciones organizacionales y proveen claves de realimentación negativa a los participantes cuando las cosas no van bien.

Esta propuesta constituye una interesante perspectiva a partir de la cual se pueden formular marcos generales para nuevos métodos y procedimientos en el proceso de toma de decisiones, por lo que sirve de base fundamental para la formulación de nuestro modelo teórico. Requiere, por cierto, precisar las reglas de juego a nivel de programa del LEMM, considerando el marco general del proceso formativo docente.

La metodología desarrollada en el presente trabajo apunta a garantizar incremento de los niveles de eficiencia y eficacia, pertinentes en relación al logro de la calidad de los servicios que oferta el programa del LEMM; a través del modelo cibernético, por la gran flexibilidad que propone para cada uno de los procesos constituye fundamento teórico para la metodología en mención.

En síntesis, siendo la educación un proceso sumamente complejo en correspondencia con la naturaleza de los sujetos, las teorías y principios analizados hasta aquí sirven de base para la construcción de un modelo que aplique lo esencial de cada uno de ellos para alcanzar la eficacia deseada. Así, en aplicación del principio holístico-dialéctico, los componentes del modelo propuesto en realidad son procesos conformados por uno o más sub-procesos cada uno, integrados de modo tal que necesariamente contribuyen al logro del fin general.

Del mismo modo, las acciones o procedimientos de cada uno de los sub-procesos son la aplicación de los principios que predominantemente les corresponden. Esencialmente el modelo tiene una base sistémico-estructural. Es en las relaciones entre los componentes que se aplican los principios de las teorías señaladas; por ejemplo, la aplicación del enfoque tayloriano en el análisis de tareas buscando reducir el número de ellas, evitando repeticiones

innecesarias, es de suma utilidad en los procesos de diagnóstico, para precisar las necesidades de reingeniería por exceso de tareas; del mismo modo, ha sido de utilidad complementado con el modelo de (Fayol, 1916), al establecer un orden para la organización, para la toma de decisiones acerca de las estrategias que se ejecutarán y para la evaluación de los resultados. Los conceptos aportados por Weber, sirven igualmente a este propósito. Importante es, también, la aplicación del enfoque conductual, muy alejado de la práctica administrativa en el sistema universitario. El equilibrio entre motivación, refuerzos y desempeño resulta un ideal para la propuesta.

Lo novedoso del modelo está en la aplicación del Planeamiento Estratégico Prospectiva en la gestión del proceso formativo del programa LEMM, pues estas herramientas metodológicas por lo general son utilizadas en la gestión empresarial, más no en la educativa. En el modelo, constituye uno de los polos del eje central de todo el complejo de procesos, a través de la adecuación y adaptación y acomodación según Piaget.

El otro polo lo constituye el enfoque constructivista de la educación, basado en un enfoque integral, sistémico -y por tanto holístico- del proceso docente-educativo. Significa que para analizar la misión institucional, de la carrera, las disciplinas, las asignaturas y los temas, se parte de estudiar los antecedentes históricos; es decir, las experiencias previas y se tiene en cuenta la totalidad de las capacidades del ser humano para construir sus competencias que le permitan un desempeño con libertad, creatividad y eficacia .

Para el mejor análisis y explicar la naturaleza de los procesos en la gestión de las universidades peruanas, se ha tenido muy en cuenta el modelo político que describe (Birnbaum, 1974), considerando que si bien la legislación universitaria exige un modelo democrático de gobierno de las universidades, no es novedad que la estructura y redacción de la ley permiten interpretaciones sesgadas que en la práctica apartan a las universidades de este modelo, En el otro extremo, las características del modelo cibernético analizado por el mismo autor (ídem), basado en la flexibilidad de la organización y en la libertad para ajustar los procesos de realimentación a los objetivos generales de la FACHSE, servirán para implementar el modelo, sobre todo por tratarse de un nivel educativo que supone una visión más científica, teórico y práctico de la gestión educativa.

Lo sistémico-estructural y holístico del Modelo de Gestión Estratégica Prospectiva se plasma en la tarea de transformar al programa LEMM de la FACHSE en una acción colectiva, de equipo, para realizar una misión común, para el logro de la visión institucional,

con participación de especialistas que trabajan en equipo, integrados y dirigidos por la metodología del planeamiento estratégico y prospectivo, aspirando a transformar al LEMM en un programa inteligente.

o. Gestión estratégica.

❖ El término **gestión** se refiere a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales con otras personas para poder mejorar los resultados, para hacer contenidos estratégicamente obtenidos.

❖ El concepto de **gestión** hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial. (APC, 2014).

Según la Revista Gestión y Administración (N.D) “La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación”.

❖ **Gestión estratégica prospectiva.**

Es la administración fundamentada en el planeamiento estratégico prospectivo que tienen las instituciones modernas para cumplir con sus objetivos centrados en un futuro ideal deseado.

p.- Metodología de la enseñanza del aprendizaje servicio y solidario para el desarrollo de competencias.

El aprendizaje-servicio es una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un solo proyecto bien articulado, en el cual los participantes se forman académicamente al implicarse en necesidades reales del entorno con la finalidad de mejorarlo.

El Aprendizaje Servicio y solidario, sin dejar de ser un programa, es también una filosofía. Es decir, una manera de entender el crecimiento humano, una manera de explicar la creación de vínculos sociales y un camino para construir comunidades humanas más justas y con una mejor convivencia. (Puig, 2007).

Entendemos que no toda actividad con intención solidaria es necesariamente educativa, o resulta relevante en la efectiva atención a las necesidades comunitarias que se plantea abordar. En ese sentido, valorando todas las iniciativas solidarias ya desarrolladas en las escuelas argentinas, se apunta a promover especialmente aquellas que superan las prácticas exclusivamente asistencialistas y que se constituyen en espacios formativos, no sólo para un ejercicio activo de la ciudadanía, sino también para que todos los y las estudiantes puedan poner en juego solidariamente sus conocimientos y capacidades al servicio de la comunidad, en el marco de un ejercicio activo de la ciudadanía.

Por lo anteriormente dicho, esta propuesta de enseñanza se fundamenta en la concepción pedagógica de “aprendizaje servicio y solidario”.

En este marco los Proyectos socio comunitario solidarios son propuestas que:

-) Involucran el activo protagonismo juvenil en la participación social y ciudadana. Se espera que los estudiantes participen en todas las etapas de diseño y gestión del proyecto solidario, incluyendo el diagnóstico, planeamiento, ejecución y evaluación

-) Incluyen el desarrollo de acciones solidarias concretas, orientadas a colaborar en la solución de problemáticas comunitarias, desarrolladas junto con la comunidad y no sólo “para” ella. Las iniciativas pueden estar dirigidas hacia el territorio de la escuela, a comunidades alejadas y también a la propia comunidad educativa.
-) Contemplan el resguardo de la calidad académica, permitiendo la adquisición y puesta en juego de contenidos disciplinares y/o multidisciplinares en contextos de atención a problemas reales, de reflexión sobre la práctica solidaria y el desarrollo de habilidades para la ciudadanía y el trabajo.
-) Promueven procesos de inclusión social y educativa, abriendo oportunidades de aprendizaje que fortalecen el sentido de pertenencia a la comunidad educativa de todos los y las estudiantes. (Ministerio de Educación – Argentina, 2014).

Esta metodología como modelo formativo en materia de proyección social, o extensión académica aportando a la comunidad a través de sus aprendizajes que aprendieron en el aula, debiendo planificar un proyecto de aprendizaje servicio y solidario, en efecto esta estrategia no es otra que las competencias (aprendizajes) son adquiridas por los estudiantes que cursan la carrera profesional docente. Y su objetivo, diseñar y seleccionar unos escenarios, metodologías y modalidades de trabajo para docentes y estudiantes, que conduzcan de manera eficaz a las metas propuestas, para que los alumnos consigan las competencias que se hayan propuesto como objetivos de aprendizaje. Más en concreto, las orientaciones impulsadas por las experiencias de escuelas superiores y Universidades que aplican esta metodología, señalan que la planificación didáctica de una materia o asignatura debe tener en consideración los siguientes elementos:

- 1) Establecer las competencias (aprendizajes) que deben alcanzar los alumnos,
- 2) Planificar las modalidades y metodologías de enseñanza-aprendizaje más adecuadas para su adquisición,
- 3) Distribuir los contenidos a lo largo de un cronograma, utilizando como sistema de cómputo de la actividad docente, y
- 4) Programar los criterios y procedimientos de evaluación a utilizar para comprobar si tales competencias o aprendizajes se han adquirido realmente, en línea con lo anterior (Díaz, 2006).

El presente proyecto aspira abordar y tiene como objetivo poner a disposición del docente universitario estrategias, temas didácticos, conjunto de herramientas, orientaciones, y

técnicas útiles para planificar, implementar y evaluar el aprendizaje desde la propuesta de este modelo pedagógico.

q.- Generación de la Cadena Valor

La cadena de valor es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. A partir de una breve revisión bibliográfica se ampliará el concepto y su utilidad.

Origen del concepto de cadena de valor, es acuñada en 1985 a través de la publicación del libro *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, del profesor Michael Porter, quien se basó en la idea de los sistemas empresariales, desarrollada por la firma McKinsey & Co. a comienzos de la misma década.

La propuesta de McKinsey considera a la empresa como una serie de funciones, marketing, recursos humanos, producción, etc., que se debería analizar la relación de las funciones de las empresas competidoras, si lo que se quería era entender su estrategia y conocer su posición en el mercado.

Porter fue más allá de ese concepto, de amplios niveles funcionales descomponiéndolos en sus actividades individuales, agrega los conceptos de ventaja competitiva, liderazgo en bajo costo y diferenciación, propuestas en *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), dependían de dichas actividades individuales. Así, mediante esta desagregación, la cadena de valor proveía a la empresa con las capacidades de entender sus costos y de identificar sus fuentes de diferenciación existente o potencial.

La cadena de valor es la herramienta empresarial, que permite dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 1980, p 51).

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa, (Garralda, 1999), p.1.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar, de manera sistemática, las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos. La cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y un procedimiento

para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Quintero y Sánchez, 2006 p.381).

Para el caso de nuestra propuesta es diagnosticar: Costo, valor y margen de todas las actividades del Programa LEMM, determinar la ventaja competitiva, para fortalecerla; y lo más importante planificar nuestros logros e impactos en la comunidad educativa y en la sociedad para quien forma al docente.

2.2.2 Formación profesional holística.

a. Formación.

La palabra formación proviene del latín. Está vinculada al verbo formo, formare, formavi, formatum y éste a forma, formae cuyo significado es forma, imagen, figura, configuración, molde, con un matiz de bello o hermoso aspecto. Al anterior lexema se le agrega el sufijo – tio (n) que significa acción y efecto. Por tanto, el concepto original de este vocablo es acción y efecto de formar.

b. Profesional.

También deriva del latín. Procede del adjetivo professionalis, professionelle. Éste deriva del verbo profiteor, profiteri, professus que significa declarar ante un magistrado, declarar en público, compuesto por el sufijo pro- (adelante, a la vista) y el verbo fateor, fateri, fassus cuyo significado es confesar, reconocer, manifestar, declarar. A esa base se le agrega el sufijo - al (relación, pertenencia). Puede considerarse, entonces como el concepto de este término lo que pertenece a quien declara, manifiesta en público.

c. Formación profesional.

La Real Academia Española (2010), da como definición de formación: “acción y efecto de formar o formarse”. Entendiendo por esto: “dar formar a algo”; “preparar intelectual, moral o profesionalmente a una persona o un grupo de personas”. Como pronominal “dicho de una persona: adquirir preparación intelectual, moral o profesional”.

Según (Casanova, 2003) indica que la formación profesional se sostiene en una definición general e internacionalmente aceptada, por la cual ésta es una actividad cuyo

objeto es descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria.

En función de ello, quienes participan de actividades de formación profesional deberían poder comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.

Continuando con la misma línea de razonamiento, es posible afirmar que la formación profesional tiene simultáneamente tres dimensiones:

- ❖ La Instrucción que es el contenido el currículo, se orienta a proporcionar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarios para desempeñarse en el mercado de trabajo, sea en un puesto determinado, una ocupación o un área profesional. Actúa a su vez de forma complementaria a las otras formas de educación, formando a las personas no sólo como trabajadores sino también como ciudadanos.

- ❖ La Didáctica vinculada a los procesos de transferencia cognitiva, innovación y desarrollo de tecnología. La propia transmisión de conocimientos, habilidades y destrezas implica de por sí un tipo de transferencia tecnológica a los trabajadores y, a través de ellos, a las empresas. También, y en la medida que el conocimiento es la base fundamental de los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, la formación profesional es una herramienta estratégica sin la cual aquellos procesos difícilmente podrían desarrollarse.

- ❖ Lo formativo, para el hecho laboral y, buscando preparándolo para un buen desempeño indiscutible en el trabajo. Esta dimensión concita el interés creciente de gobiernos, empresarios y trabajadores, en la medida que se percibe cada vez con mayor claridad la importancia de su aporte a la distribución de las oportunidades de empleo y de trabajo en general, a la elevación de productividad y la mejora de calidad y la competitividad, al logro de condiciones apropiadas y saludables de trabajo, así como en su potencial como espacio de diálogo social a diversos niveles.

La formación profesional posee un componente didáctico, al igual que otras formas de educación, pero con un énfasis más marcado en los aspectos técnicos y tecnológicos. Tiene una preocupación comparativamente mayor que otras formas de educación por los vínculos entre contenidos y métodos de dicha formación por un lado, y los cambios que se operan en el mundo de la producción y el trabajo, por otro.

d. Holístico (a).

La definición de holístico -a, se refiere a la manera de ver las cosas enteras, completas en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado.

La holística u holístico proviene de la voz griega holos se expresa en español como prefijo, hol u holo, y significa entero, completo, "todo"; indica también íntegro y organizado. Con holos se significa totalidad, relaciones, contexto o cualquier evento, aspecto, circunstancia, cualidad o cosa que en su momento esté siendo estudiado o tomado en cuenta, como "uno", como complejidad o como totalidad.

e. Educación holística.

Para (Gil, 2011) educación holística (del griego “holos”, totalidad) nace en los años 90 del siglo pasado y es, sin duda, el paradigma educativo para el siglo XXI. Parte de la base de que cada ser humano es único e irrepetible pero, al mismo tiempo, está intrínsecamente relacionado con todo lo que le rodea. Es decir, cada ser humano es un holón, un holograma o totalidad, cuyas partes relacionadas intrínsecamente entre sí.

La educación holística, no es un método educativo, sino una visión creativa e integral de la educación. Es una educación para la vida, que contempla al ser humano como un todo y no solo como un cerebro; o, por mejor decir, como un cerebro incompleto en el que solo se apela al hemisferio izquierdo (el lógico, el analítico, el racional) en detrimento del hemisferio derecho (el intuitivo, el creativo, el imaginativo). Es una educación que va más allá del aspecto cognitivo y, sin desdeñar este, se centra también en el físico, el emocional y el espiritual para formar un ser más íntegro.

La educación holística es una pedagogía humanista centrada en el sujeto, en su formación y desarrollo como persona, en su relación consigo mismo y también, como ser en sociedad, en su relación con los demás y con el planeta. Además, incorpora la vertiente espiritual laica, que no ha sido considerada por otras corrientes pedagógicas. Es la pedagogía del amor.

Los avances científicos continúan afirmando (Gil, 2011), avalan esta visión de la pedagogía cuando afirma que: Todos aquellos que trascienden el cartesianismo y el

mecanicismo. Podemos citar a Karl Pribram, neurofisiólogo norteamericano, creador de una teoría holográfica llamada “Modelo Holográfico del Cerebro”, que establece que la memoria es almacenada en el cerebro como un holograma; o al físico David Bohm, que dice que la división mente-materia es ilusoria y superficial y propone que la organización del universo puede ser holográfica. Con él nace el “Modelo Holográfico del Universo”. Algo más tarde, Pribram sintetiza sus teorías y las de David Bohm: “El cerebro es un holograma que interpreta un universo holográfico”. Nace así el paradigma holográfico, que establece que todo tiene su origen en la misma realidad universal creadora de vida. Cuando el neurocientífico G. G. Globus plantea que todos los mundos posibles están dentro del cerebro, aparece el concepto de “cerebro cuántico”.

La física cuántica ha demostrado que todo en el universo está interconectado y que una parte está siempre comunicada con la totalidad. Así pues, las nuevas tendencias en física avalan también la visión holística.

La teoría del caos plantea que el mundo no sigue un patrón fijo y previsible, sino que se comporta de manera caótica y sus procesos y comportamiento dependen, en gran manera, de circunstancias inciertas. Aplicada a la educación, la teoría del caos nos lleva a entender los fenómenos educativos como procesos no lineales, que se adaptan al futuro, a la complejidad y al cambio, al orden y al desorden.

Por su parte, el psicólogo e investigador Howard Gardner hizo una gran aportación a la educación con su teoría de las inteligencias múltiples, estableciendo la importancia de los tipos de inteligencia. Sin embargo, en la escuela tradicional solo se preparan a dos: la lógico-matemática y la lingüístico-verbal. Pero habría que preguntarse por qué es más importante ser más competente en matemáticas o en lengua que serlo en la gestión de las emociones. (Gil, H (2011).

En este contexto la educación universitaria del siglo XXII, no está exenta de estos principios básicos de la holística y debemos tenerlo muy en cuenta cuando el docente está frente a los estudiantes y formular y desarrollar sin ningún reparo los objetivos holísticos y también aplicar la evaluación holística potenciadora.

En nuestra propuesta, consiste en preparar un plan de estudio integral, completo, en el que transversalice temas ejes como las tecnologías de la información, interculturalidad, manejo de las emociones, manejo de la complejidad del hombre, destrezas, habilidades de sus dominios.

2.2.3. Licenciatura en Educación modalidad mixta (LEMM).

Este programa nace por necesidad de docentes, en la comunidad de la región macro norte del Perú, en los primeros años de gestión, se dedicó a formar docentes, carente de una propuesta coherente a los cambios y exigencias de la actualidad, tanto en el nivel académico, como en el nivel personal.

a. Bases legales:

- J Ley de la Universidad Peruana N° 30220
- J Ley General de Educación N°28044.
- J Ley del Profesorado N° 29944, y sus modificatorias y el Decreto Supremo N°004-2013-ED.
- J ley N° 28740 – 2006 de SINEACE y el D.S. N° 018- 2007-ED, reglamentación de la citada ley.
- J Estatuto de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”.
- J Plan Curricular de la Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación (FACHSE).

b. Régimen de estudios:

❖ Fase presencial

En ella se desenvuelven las asignaturas curriculares de la formación profesional básica, profesional especializada y formación general.

En la fase presencial el desarrollo de la estructuración y los aspectos teóricos que sentaran las bases del desarrollo de su aplicación en la fase a distancia , que debe culminar con un informe que plasma la teoría y la practica en la realidad educativa.

❖ Fase de distancia

Comprende actividades pedagógicas intercaladas entre las actividades de un bloque y otro, en la que se desarrolla experiencias curriculares correspondientes a la formación general y especializada, mediante textos autos instructivos, con jornadas académicas de asesoramiento y evaluación.

2.3.- El enfoque formativo de la evaluación por competencias.

- ✓ El objeto de estudio más difícil es evaluar, el desarrollo cognitivo del ser humano, por tener éste la capacidad de aprender, adaptarse, acomodarse, adecuarse y cambiar para evolucionar como individuo y como persona, tal es así que el evaluar el aprendizaje es aún mucho más complejo, razón por la cual no es fácil determinar que tanto aprendieron los estudiantes después de haber realizado una determinada actividad. Antes de desarrollar el enfoque formativo de la evaluación de las competencias, debemos tener claro el concepto de competencia como el objeto de evaluación; el Currículo Nacional de la Educación Básica aprobado por R.M. N° 281-2016- MINEDU, presenta la definición de competencia como dice: “La competencia se define como la facultad que tiene una persona de combinar un conjunto de capacidades a fin de lograr un propósito específico en una situación determinada, actuando de manera pertinente y con sentido ético. Ser competente supone comprender la situación que se debe afrontar y evaluar las posibilidades que se tiene para resolverla. Esto significa identificar los conocimientos y habilidades que un sujeto posee o que están disponibles en el entorno, analizar las combinaciones más pertinentes a la situación y al propósito, para luego tomar decisiones; y ejecutar o poner en acción la combinación seleccionada. Asimismo, ser competente es combinar también determinadas características personales, con habilidades socioemocionales que hagan más eficaz su interacción con otros. Esto le va a exigir al individuo mantenerse alerta respecto a las disposiciones subjetivas, valoraciones o estados emocionales personales y de los otros, pues estas dimensiones influirán tanto en la evaluación y selección de alternativas, como también en su desempeño mismo a la hora de actuar”.
- ✓ En otras palabras, quien es competente, saber hacer las cosas, pero no mecánicamente, sino con conocimiento de causa, con cierta habilidad y destreza, de tal manera que le permita SER y hacer con otros. Por tanto una competencia es un potencial que te permite combinar conocimientos con pensamientos, habilidad y destrezas para ejecutar adecuadas acciones en diversos contextos sociales, en otras palabras es una capacidad adaptativa

cognitivo-conductual. La Ley General de Educación en su artículo 30°, se refiere a la evaluación del alumno, y estipula que “la evaluación es un proceso permanente de comunicación y reflexión sobre los procesos y resultados del aprendizaje. Es formativa e integral porque se orienta a mejorar esos procesos y se ajusta a las características y necesidades de los estudiantes. (...)”.

- ✓ De igual manera el Reglamento de la Ley General de Educación en el artículo 22°, se refiere a la evaluación del estudiante y, establece que “la evaluación es un proceso continuo de carácter pedagógico, orientado a identificar los logros de aprendizajes de los estudiantes, con el fin de brindarles el apoyo pedagógico que necesiten para mejorarlos. Evalúa las competencias, capacidades y actitudes del currículo, considerando las características del estudiante. Utiliza criterios, indicadores y niveles de logro, así como técnicas e instrumentos adaptados a las características de los estudiantes, que permiten recoger información para tomar decisiones que retroalimenten los procesos pedagógicos y favorezcan los resultados educativos de los estudiantes. (...)”.
- ✓ Este proceso que permite obtener evidencias, elaborar juicios y brindar retroalimentación sobre los logros de aprendizaje de los alumnos a lo largo de su formación, esto es parte fundamental de la enseñanza y del aprendizaje. Asimismo en el artículo 34° del D.S. N° 011-2012 - MINEDU, que se refiere a la evaluación de aprendizajes en la Educación Básica, señala: “Es permanente, continua, formativa y flexible, se concentra en la práctica pedagógica del docente para mejorar los logros de aprendizajes de los estudiantes para tomar decisiones que aporten a su mejoramiento continuo. (...) describen el avance del estudiante respecto de las competencias del grado (...)”
- ✓ Las reflexiones y/u opiniones sobre los aprendizajes logrados durante el proceso de evaluación buscan que estudiantes, docentes, padres de familia, autoridades educativas, en sus distintos niveles, tomen decisiones para mejorar el desempeño de los estudiantes. Por consiguiente el enfoque formativo debe estar en todas las acciones de evaluación que se realicen.

- ✓ El Currículo Nacional de la Educación Básica (CNEB) aprobado por R.M. N° 281-2016-MINEDU indica que “la evaluación es un proceso sistemático en el que se recoge y valora información relevante acerca del nivel de desarrollo de las competencias en cada estudiante, con el fin de contribuir oportunamente a mejorar su aprendizaje”.

- ✓ La evaluación por ser un proceso permanente y continuo es integral y sistemático a través del cual se recopila información de manera metódica y rigurosa, para conocer, analizar y juzgar los aprendizajes de los alumnos, además del desempeño de los docentes, el grado de dominio del currículo y sus características; los programas educativos y la gestión de las instituciones educativas, en base a lineamientos de política educativa ya definidos y que fundamentan la toma de decisiones orientadas a ayudar, mejorar y reajustar la acción educativa. De igual manera el CNEB explicita: “Una evaluación formativa enfocada en competencias busca, en diversos tramos del proceso:
 - a. Valorar el desempeño de los estudiantes al resolver situaciones o problemas que signifiquen retos genuinos para ellos y que les permitan poner en juego, integrar y combinar diversas capacidades.
 - b. Identificar el nivel actual en el que se encuentran los estudiantes respecto de las competencias con el fin de ayudarlos a avanzar hacia niveles más altos.
 - c. Crear oportunidades continuas para que el estudiante demuestre hasta dónde es capaz de combinar de manera pertinente las diversas capacidades que integran una competencia, antes que verificar la adquisición aislada de contenidos o habilidades o distinguir entre los que aprueban y no aprueban”.

De aquí deducimos que por enfoque formativo se entiende que el docente al momento de evaluar debe de identificar en los estudiantes que tanto aprenden o no aprenden para poder retroalimentarlos en su proceso, ayudarlos a que identifiquen el acierto para que puedan repetirlo y así evitar el error; y si lo cometen puedan corregirlo por sí mismo. En otras palabras, el docente debe centrarse en la mejora de los estudiantes tanto de los que aprueban como los que no, pues todos pueden y deben optimizar sus aprendizajes. Esto les permitirá participar en el mejoramiento de su desempeño y ampliar sus posibilidades de aprender

(metacognición). La metacognición es la esencia de la evaluación de las competencias, para que no se quede solo en la verificación de logros y aspectos a mejorar, sino además como un instrumento de mejora de sí mismo. Esto significa que el estudiante debe ser capaz de pensar, reflexionar o meditar sobre su aprendizaje, es decir reconocer en que aspectos se debe mejorar, incluso aquellos que tienen un “20” o “AD”, porque el alcanzar las metas de la institución educativa a través de la máxima calificación no significa que no puedan evaluar sus propias metas, lo que saben y lo que no saben, lo que requieren mejorar para ser mejores estudiantes y sobre todo mejores personas. Todo estudiante debe ser capaz de identificar no solo sus aciertos y errores sino además de reflexionar sobre ellos, caso contrario su capacidad metacognitiva sería escasa y no le llevaría a auto exigirse para proponerse metas cada vez mayores y lograr mejores resultados; si esto fuera así al estudiante le daría lo mismo sacarse la máxima calificación como la mínima aprobatoria, pues en ambos casos ya “pasó”.

“El proceso meta cognitivo consiste en orientar a los estudiantes para que reflexionen sobre su desempeño y lo autorregulen (es decir, lo mejoren), con el fin de que puedan realizar un aprendizaje significativo y actúen ante los problemas con todos los recursos personales disponibles. De esta manera, la meta cognición no consiste sólo en tomar conciencia de cómo actuamos, tal como ha sido común entenderla en forma tradicional, sino que implica necesariamente que se dé el cambio, para que pueda considerarse que, en efecto, hay meta cognición” (Tabón, 2010).

La meta cognición es la base del desempeño competente, porque nos lleva a identificar qué sabemos y qué no sabemos, cómo afecta nuestro desempeño, identificamos si lo que hacemos es adecuado a las demandas y exigencias del entorno, si lo que sabemos es suficiente o no, o si lo que conocemos debe ser modificado porque no satisface todas nuestras dudas.

La meta cognición nos garantiza la resolución correcta de lo que enfrentamos, porque nos lleva a reconocer nuestras necesidades de aprendizaje en todo ámbito de la vida. Pensar que el proceso es importante sin ver el resultado, es como caminar sin saber a dónde se dirige, contrariamente pensar que el resultado es importante sin reconocer el proceso, es como llegar a la meta sin importar como se hizo, es decir sin saber explicar lo que sucedió para aprender, en realidad ambas posiciones existen, porque existe la otra posición. Pasar del conductismo al constructivismo pensando que este último es mejor porque no consideró procesos cognitivos es negar aspectos que funcionan con estímulo-respuesta; de allí que se

deba analizar cómo cada una de estas corrientes explica, por una parte, el aprendizaje y crear un sistema que explique el aprendizaje en todas sus dimensiones, es decir observar lo que sucede antes, durante y después para tener una imagen completa de lo que sucede para poder mejorarlo. Por eso es muy importante reconocer los aciertos y los errores para poder identificar y comprender el proceso que ha llevado a obtener dichos resultados, porque entre ambos elementos existe una relación que los lleva a la mejora permanente; lo que supone un cambio cultural hacia la mejora, buscando errores para mejorarlos. En fin, todo proceso formativo debe de tomar en cuenta la evaluación, para poder determinar los logros de aprendizaje y los aspectos a mejorar y ofrecer información para reorientar el proceso y garantizar la formación de los estudiantes.

Muchas estrategias formativas, de evaluación, pues brindan información acerca de la formación de los estudiantes. La evaluación de competencias no es independiente del proceso formativo, sino un componente esencial para el aprendizaje, pues para aprender se requiere de retroalimentación, reconocer limitaciones y aspectos a mejorar. En conclusión, el enfoque formativo de la evaluación de competencias es promover una cultura de aprendizaje que lleve a los estudiantes a observar lo que hacen de manera que puedan identificar el nivel de desempeño que alcanzan y sobre todo qué pueden hacer para mejorarlo. Por esto, la evaluación deberá subir siempre las expectativas sobre lo que pueden hacer los estudiantes, ya que al hacerlo así el "destacado", deberá esforzarse para lograrlo tan igual que el insuficiente, optimizando lo que están haciendo.

En nuestra propuesta de la formación inicial del docente, estamos considerando la evaluación por competencias de los estudiantes del programa LEMM, de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lógicamente debiendo declararse técnicamente la competencia, capacidades e indicadores de logros, en la que se evidencia los logros de aprendizaje en cada asignatura.

2.4.- Méritos y limitaciones epistemológicas de los modelos de formación y modelos gestión universitaria.

El énfasis de las investigaciones relacionadas con la formación y la gestión en la educación universitaria se focaliza en la **cultura y la práctica educativa** (la esencia de estos procesos). Igualmente, destacamos que existen carencias en el orden teórico reveladas en esta búsqueda, entre ellas:

- a. Fragmentación del contenido de la formación, aislamiento, gestión no holística, carencia de cultura participativa. Ausencia de diagnóstico de necesidades formativas sustentadas en la práctica, insuficiente reconocimiento de la relevancia de la teoría para la práctica educativa que desarrollan los profesores, abismo entre las intenciones formativas y la práctica, dificultad en la integración de aspectos técnicos, pedagógicos y socio administrativos, insuficiente reconocimiento de la necesidad de concientizar qué aspectos concretos de la práctica se corresponden con una u otra concepción pedagógica, insuficiente reconocimiento de la relación entre el desarrollo personal y el desarrollo social con el desarrollo cultural, entre los méritos y limitaciones de los modelos teóricos de formación y modelos de gestión universitaria.
- b. En todos estos modelos se advierte interés por las particularidades de la gestión de los procesos universitarios y su relación con la cultura, porque constituye un aporte muy significativo a la gestión en la educación universitaria. Sin embargo, en estos modelos no se advierte interés por las particularidades de la gestión de la formación de los profesores y su relación con la cultura, así como en relación con la práctica educativa que desarrollan los profesores en las instituciones educativas.
- c. También se ha podido notar que los modelos que abordan la gestión en las universidades, centran su atención en la gestión de los procesos estrictamente administrativos no aborda el proceso de formación inicial del futuro docente, y si lo aborda se centra en los sujetos y sus relaciones con énfasis en la calidad de los procesos estructurales (Guevara, 2006). Por su parte, los modelos que abordan la formación (Rojas, 2005; Paz, 2005; Parra, 2008) no apuntan a la gestión de este proceso, limitando su estudio en la formación de profesores que se desempeñan en niveles educativos. En general las investigaciones desarrolladas en relación con la gestión de los procesos universitarios ha tenido un carácter organizacional y evaluativo sin tener en cuenta el carácter formativo que conlleva cada uno de los procesos que en la universidad se desarrollan. Las inconsistencias teóricas y prácticas descritas permiten entonces, el proceso formativo inicial de los profesores así como la gestión de este mismo proceso. En consecuencia, se revela de todo este proceso investigativo que las limitaciones epistemológicas de los modelos actuales de gestión evidencian la necesidad de una reconstrucción teórica que contribuya al perfeccionamiento del proceso inicial de formación del docente desde su gestión,

con un enfoque holístico, totalizador que considere la naturaleza dialéctica y rápida entre pedagógica, didáctica y curricular en el proceso formativo. En efecto implica incorporar a la gestión de la formación inicial del docente cualidades que apunten a lo formativo integral, cobra sentido reconocer las necesidades formativas de los docentes, el desarrollo de proyectos transformadores directamente vinculados con la docencia escolar y los espacios de encuentro, enriquecimiento, reflexión y reconstrucción cultural donde se comparten los avances, dificultades y preguntas que surgen de la experiencia. De la consulta de expertos como: (Sabogal, 2007), (Otero, Barrios y Artiles 2004), (Soler, 2004), (Urquina, 2006), (Salgado, 2005), (Rojas, 2005), por ejemplo pudimos valorar la potencialidad del proyecto de investigación: “La formación para la mejora en el accionar educativo”, siempre que, consideren para su desarrollo las necesidades formativas de los profesores, así como la prospectiva de los requerimientos de formación de los profesionales que se forman en las universidades. La lógica integradora de los proyectos integradores de áreas o asignaturas, concreta la intencionalidad holística, en tal sentido, el proceso reflexivo sobre la práctica y como transformarla le otorga un nivel cualitativamente superior al proyecto como articulador de acciones intencionadas para la formación inicial docente de los profesores.

CAPITULO: III

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3. Marco Metodológico de la Investigación.

3.1. Metodología de la investigación.

Se trabajó con los métodos analítico sintético, inductivo - deductivo y casuístico, a través del involucramiento de la muestra adaptada a la investigación, el propósito es operacionalizar a través del análisis el problema in situ, con los estudiantes, directivos - jerárquicos, docentes y egresados del programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG.

El planteamiento del objetivo general se redactó de la siguiente manera: Diseñar un modelo de gestión estratégica prospectiva y holística para la formación profesional del licenciado en educación, modalidad mixta (LEMM) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

Los objetivos específicos se plantearon teniendo en cuenta la problemática para determinar las características del modelo de la formación profesional del egresado del programa de Licenciatura en educación de modalidad mixta (LEMM); Diseñar un modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM); Formular las invariantes básicas del modelo: Planeación, gestión prospectiva y evaluación estratégica; Elaborar la metodología para la concreción del modelo; Validar el modelo propuesto de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM).

Respecto al objetivo general, se diseñó el modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación, modalidad mixta (LEMM) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

En cuanto a los objetivos específicos se logró:

Se determinó las características del modelo de la formación profesional del egresado del Programa de Licenciatura en Educación Modalidad Mixta (LEMM), a partir de la aplicación de la encuesta y del método Delphi, como se demuestra en los resultados.

Se Diseñó el modelo de gestión estratégica prospectiva, para mejorar la formación holística del egresado del Programa de Licenciatura en Educación Modalidad Mixta (LEMM), a partir del método Delphi, la encuesta, del análisis de documentos como la sesión de aprendizaje, programación del silabo, la malla curricular y el diseño curricular.

Se formuló las Invariantes básicas del modelo: Planeación, gestión educativa universitaria, gestión estratégica prospectiva y holística, evaluación por competencias y la motivación como iniciativa del estudiante y como estrategia didáctica, con el propósito de tener muy precisada la propuesta de la formación del egresado del LEMM.

Se elaboró la Metodología, teniendo como base el método analítico, sintético, hermenéutico, Delphi y propositivo, para el logro de la concreción del modelo, teniéndose como ruta, transversalizada la motivación en la amplitud de concepción y la evaluación por ser invariantes pilares de la propuesta pedagógica, seguido por el diagnóstico, el diseño curricular elección de competencias y capacidades, para diseñar el silabo, diseñar la sesión de aprendizaje y diseñar el instrumento de evaluación, para determinar los resultados de los aprendizajes de no logrado, logrado y destacado.

Se validó el modelo propuesto de gestión estratégica prospectiva y holística para mejorar la formación profesional del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM), en un equipo de estudiantes de varios ciclos de estudios tanto de la especialidad de primaria y de la mención secundaria: Ciencias Históricas Sociales y Filosofía, Lengua y Literatura; quienes reconocían la necesidad de manejar conocimientos que a la fecha no llevan en su plan de estudio o diseño curricular de la carrera profesional.

La hipótesis se planificó de la siguiente manera: Si, en el programa de LEMM se implementa el modelo de gestión educativa estratégica prospectiva y holística, entonces se mejorará la formación profesional del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque.

En consecuencia, la hipótesis se demostró que es necesario implementar en el programa de LEMM el modelo de gestión educativa estratégica prospectiva y holística, para mejorar la calidad de la formación profesional del licenciado en educación, que responda al encargo social depositado a la FACHSE, UNPRG.

El diseño es propositivo para se aspira mejorar el servicio formativo en el programa de LEMM, se implementó el modelo de gestión del proceso formativo sustentado en la

planificación estratégica prospectiva y holística, para garantizar la sinergia de los componentes en la dirección, integración y evaluación de las dimensiones del proceso de gestión formativo para lograr la formación profesional, pertinente teniendo en cuenta la interculturalidad, las emociones, la naturalidad del estudiante; innovador para mejorar dialécticamente las estrategias de enseñanza, como el uso de las TICs; Investigador, para promover habilidades de indagación en sus estudiantes; Educador, con capacidad de promover el cambio social a partir de la creatividad y el manejo de emociones; en consecuencia aspiramos que el docente en formación inicial se licencie con esa formación holística, integral, con una visión compleja del Ser Estudiante, para formarlo a su integridad basándose específicamente en la vida emocional.

Por tratarse de una propuesta y poder demostrar la secuencia lógica del modelo, se aplicó y se validó mediante el panel de expertos utilizando el método Delphi, - a través de su técnica de este método se estructuró el proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo- (Linstone y Turoff, 2002).

La Población estuvo integrada por los estudiantes, egresados, docentes, directivos y jerárquicos del programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG, La muestra estuvo constituida según la tabla N° 01.

Tabla N° 01. Muestra de estudio en la presente investigación.

Sujetos Educativos	n	%
Directivos y Jerárquico	60	25
Docentes	60	25
Estudiantes	60	25
Egresados	60	25
TOTAL	240	100

Fuente: Ballena &

Cieza, 2017.

Utilizamos la técnica de muestreo intencional comprensivo, por ser el de mejor utilidad para el método y el procedimiento utilizado.

3.2. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se utilizó el análisis documental (plan de estudio, malla curricular, diseño curricular, la planificación curricular de cada asignatura), la encuesta a través del cuestionario para determinar el nivel de gestión universitaria y pedagógica, en los temas curriculares: interculturalidad, tecnología e informática, derechos humanos, educación universitaria (investigación), enfoque ambiental y educación; para conocer el estado de objetividad de la formación inicial del futuro docente, egresado del programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG.

3.3. Métodos y procedimientos para la recolección de datos.

Se trabajó con los métodos como: el analítico sintético, inductivo - deductivo y casuístico, a través del involucramiento a la muestra seleccionada, propósito que para analizar el problema in situ, con los estudiantes, directivos - jerárquicos, docentes y egresados del programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG.

3.4. Análisis estadísticos de los datos.

Se utilizó tablas estadísticas, graficas de barras en relación a los datos recolectados del problema trabajado en esta investigación, nos ayudó a lograr y demostrar la hipótesis y hacer la propuesta de gestión estratégica del proceso formativo holístico de los estudiantes que pertenecen al programa de licenciatura modalidad mixta (LEMM), de la FACHSE, UNPRG, en el período del año 2016.

A continuación, presentamos la parte estadística de la investigación con el respectivo análisis, presentación e interpretación del estudio facto perceptible, definido y

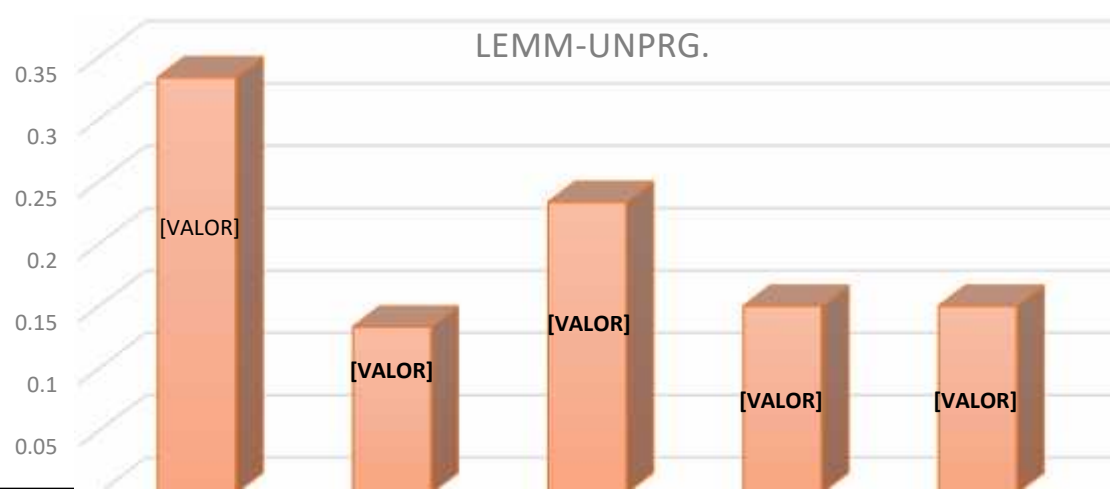
contextualizado en el campo de acción determinado en el programa LEMM de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación.

**Tabla N° 02. Muestra de estudio encuesta a estudiantes del Programa – LEMM.
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**

Temas Ejes	F	F
	Absoluta	Relativa
Interculturalidad	20	33.33%
Tecnología e Informática	8	13.33%
Derechos Humanos	14	23.33%
Educación Universitaria basada en la investigación.	9	15.00%
Enfoque Ambiental y Educación	9	15.00%
Población	60	100.00

Fuente: Ballena & Cieza, 2017.

Grafica N° 01 Nivel de conocimiento de los temas curriculares que deberían caracterizar el modelo de formación inicial de los estudiantes del LEMM

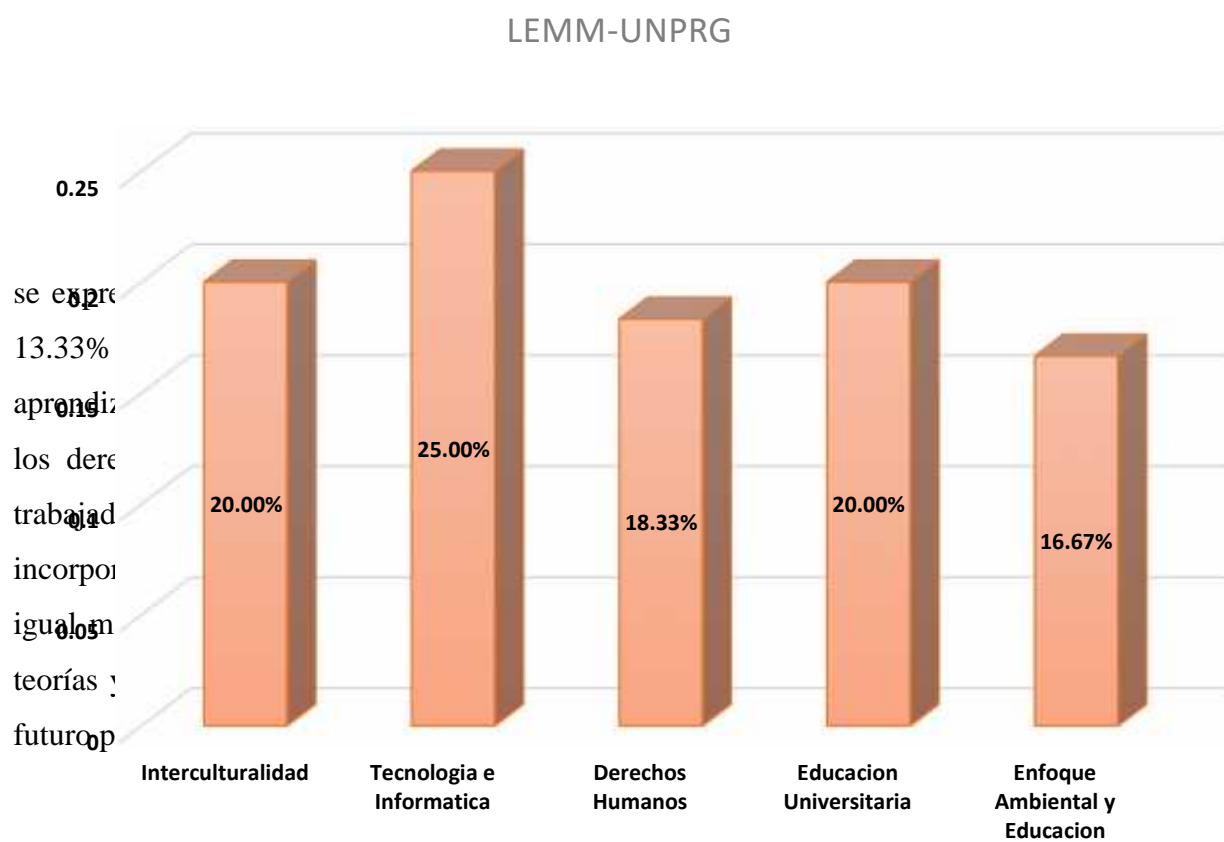


Temas Ejes	F	F
	Absoluta	Relativa
Interculturalidad	12	20.00%
Tecnología e Informática	15	25.00%
Derechos Humanos	11	18.33%
Educación Universitaria basada en la investigación.	12	20.00%
Enfoque Ambiental y Educación	10	16.67%

Tabla N° 03. Muestra de estudio encuesta a egresados del Programa - LEMM – UNPRG, respecto al Nivel de conocimiento en interculturalidad, tecnología e informática, derechos humanos, investigación, enfoque ambiental y educación.

Grafica N° 02 muestra el nivel de conocimiento de los egresados en los temas curriculares transversales de la investigación.

Fuente: Ballena & Cieza, 2017.



Fuente: Ballena & Cieza, 2017.

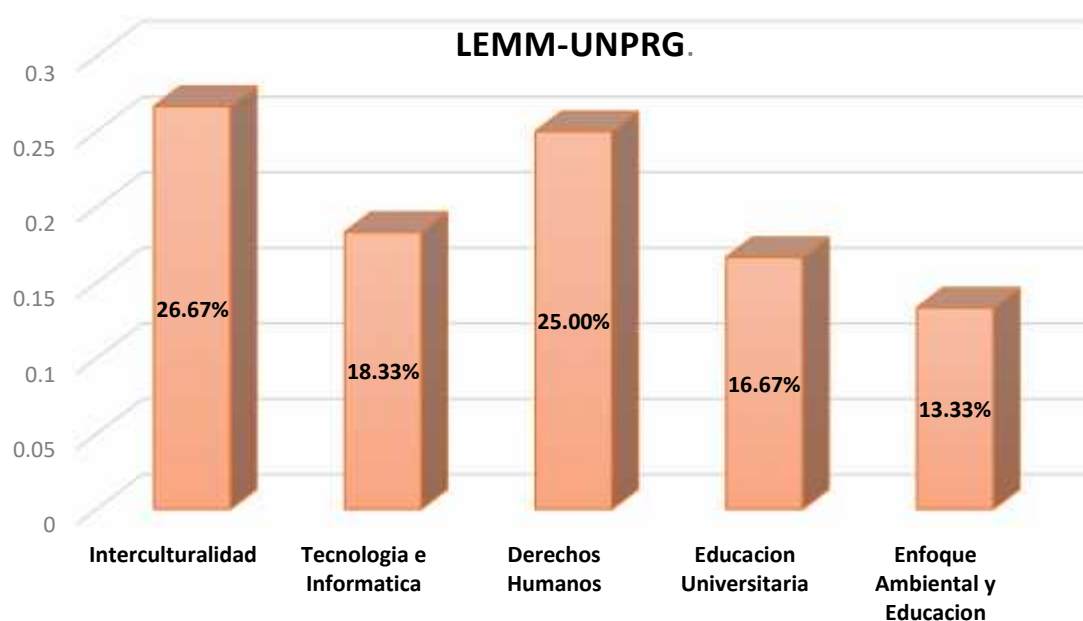
Análisis e interpretación: 12 Egresados, que equivale al 20 % de la encuesta expresan la importancia de conocer el tema de interculturalidad; 15 egresados que equivale el 25% definen la importancia de la tecnología e informática en el proceso de enseñanza - aprendizaje; 11 egresados que equivale el 18.33 %, manifiestan que es importantes conocer y aplicar el tema de los derechos humanos, planificarlos para trabajar en el aula; 12 estudiantes equivalentes al 20% manifiestan que es necesario incorporar la investigación en el proceso formativo, para mejorar el desempeño profesional; así mismo 10 egresados equivalente al 16.67%, declaran que es importante conocer las, teorías y las estrategias del enfoque Ambiental y Educación, en el proceso formativo del profesional de la educación.

**Tabla N° 04. Muestra de estudio encuesta a docentes - LEMM –
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, con respecto a los temas ejes de la
investigación del Programa**

Temas Ejes	F	F
	Absoluta	Relativa
Interculturalidad	16	26.67%
Tecnología e Informática	11	18.33%
Derechos Humanos	15	25.00%
Educación Universitaria basada en la investigación	10	16.67%
Enfoque Ambiental y Educación	08	13.33%
Población	60	100.0

Fuente: Ballena & Cieza, 2017

Grafica N° 03. Muestra el nivel de conocimiento y el manejo de estrategias de los docentes para enseñar los temas curriculares transversales, de la investigación.



Fuente: Ballena & Cieza, 2017.

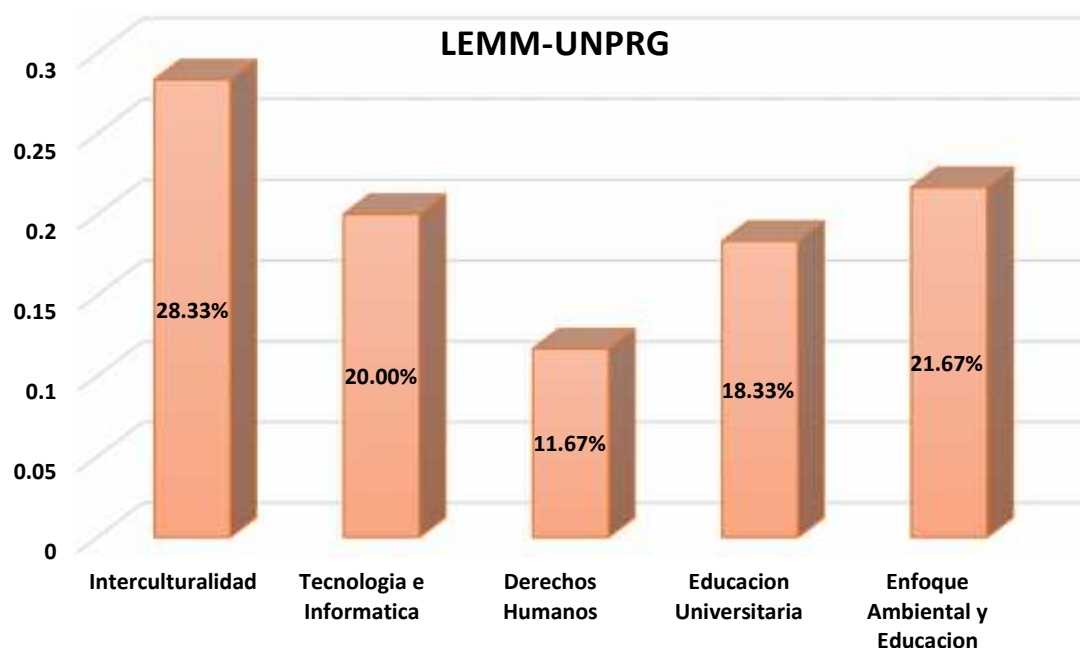
Análisis e interpretación: 16 Docentes que representa el 26.67% de los encuestados expresan la importancia de conocer el tema de interculturalidad para trabajar exitosamente en el aula; 11 docentes que equivale el 18.33% consideran que es vital la tecnología e informática en el proceso de enseñanza - aprendizaje, en la actualidad los estudiantes son nativos digitales; 15 docentes que equivale el 25 %, consideran importante conocer y aplicar el tema de los derechos humanos en el aula, para dar el buen trato al estudiante y mejorar la ciudadanía; 10 docentes equivalente al 16.67% reconocen que es necesario incorporar la investigación en el proceso formativo del futuro profesional de la educación; así mismo 08 docentes que representa el 13.33%, consideran que es importante que los estudiantes se capaciten en las teorías y estrategias del enfoque Ambiental y Educación para lograr la sensibilización para su desempeño profesional.

Tabla N° 05. Muestra de estudio encuesta a directivos y jerárquicos del Programa - LEMM – Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, respecto a los temas ejes materia de la investigación.

Tema Ejes	F	F
	Absoluta	Relativa
Interculturalidad	17	28.33%
Tecnología e Informática	12	20.00%
Derechos Humanos	07	11.67%
Educación Universitaria basada en la investigación	11	18.33%
Enfoque Ambiental y Educación	13	21.67%
Población	60	100.0

Fuente: Ballena & Cieza, 2017.

Grafica N° 04. Muestra el nivel de importancia a los temas curriculares transversales, de parte de los directivos y jerárquicos, según la investigación.



Fuente: Ballena & Cieza, 2017

Análisis e interpretación: Entre 17 Directivos y Jerárquicos que representa el 28.33% de los encuestados reconocen la necesidad que tienen los estudiantes del LEMM, deben manejar el tema de interculturalidad para mejorar el desempeño profesional para reconocer el contexto donde tengan que interactuar el egresado; 12 entre directivos y jerárquicos que equivale al 20% consideran necesario que el estudiante del LEMM, maneje de manera solvente la tecnología e informática para mejorar su práctica en el proceso de enseñanza - aprendizaje, dado que en la actualidad los estudiantes son nativos digitales; 07 entre directivos y jerárquicos que equivale el 11.67 %, determinan la importancia que los estudiantes del LEMM, deben conocer y aplicar el tema de los derechos humanos para asegurar buenas prácticas el aula, para ofrecer el buen trato al escolar y mejorar la convivencia escolar; 11 entre directivos y Jerárquicos equivalente al 18.33%, reconocen que la formación del estudiante universitario debe sustentarse esencialmente en el saber investigativo, asegurando la formación de un futuro profesional con capacidad y actitudes de solucionar problemas educativos, en el contexto social intervenido, desde la investigación; de manera parecida 13 entre directivos y jerárquicos que representa el 21.67%, consideran

necesario que los estudiantes del LEMM, manejen y propongan estrategias de solución en los temas del enfoque ambiental, sustentada en la educación generando prácticas saludables, determinado actores para asumir compromisos como la familia, la escuela, la comunidad, la sociedad civil, en efecto los estudiantes, deben estar capacitados - formados en teorías y estrategias el enfoque Ambiental y Educación para mejorar su desempeño profesional.

CAPITULO: IV

MODELO DE LA PROPUESTA PEDAGÓGICA.

4. Modelo de la Propuesta Pedagógica.

Para formular la propuesta como producto de la presente investigación se sustenta en el marco teórico y en las siguientes características, como producto de la interacción en el proceso de enseñanza – aprendizaje, con nuestros estudiantes tanto en el nivel de educación básica regular y en el nivel superior universitario. A continuación detallamos lo siguiente:

4.1. Características del Modelo de la Formación Profesional del egresado del LEMM

En consecuencia como camino hacia nuestra propuesta nos planteamos la siguiente pregunta ¿Cuáles son las principales características de la nueva generación de estudiantes?

Figura N° 01: Principales características de los estudiantes de la nueva generación post siglo XXI.



4.1.1. Nativos digitales.

La mayoría de los estudiantes de hoy han crecido con las tecnologías digitales, como los teléfonos móviles, tabletas y redes sociales como: Facebook, Twitter, blogs, instagran, potifiti, hashtag, wikis (Prensky, 2010) y otros por ejemplo (Tapscott, 2008)

sostienen que estos estudiantes no sólo son más competentes en el uso de tales tecnologías que las generaciones anteriores, sino que también piensan diferente (Tapscott, 2008), estudiantes que usan audífonos a todo volumen, ventanas emergentes del chat que aparecen por cantidades en el monitor, probablemente algún vídeo juego en ejecución y a algunos unos metros de distancia un televisor pasando su serie favorita. Entre todo eso, unos apuntes o un cuaderno, con la materia de la prueba que se aproxima. Lo que representa efectivamente este cuadro es la forma en la que estudian muchos niños y jóvenes en nuestro país, seguramente para quienes ya finalizamos la etapa educativa de EBR, lo que vemos es un ataque a la concentración y a la calidad del estudio, pero es la forma es que estos aprendices del nuevo milenio logran enfocarse. Son multitarea, es más, para realizar procesos óptimos necesitan múltiples estímulos.

Según señalan los informes el acceso a computadores e Internet por parte de los estudiantes de nuestro país bordea el 100% (ya sea en escuela o hogar), lo que ha permitido la generación de competencias comunicacionales que tienden al inmediatez, ya sea por E-Mail, Chat o mensaje, nuestros jóvenes requieren de respuestas rápidas y precisas, no importa la ubicación u otro factor que hace generaciones atrás hubiese sido un impedimento.

Algunos autores señalan que en las aulas nos encontramos con estudiantes que han crecido con Internet, sienten un alto grado de atracción por todo lo relacionado con las nuevas tecnologías y con estas satisfacen sus necesidades de entretenimiento, diversión, comunicación, información y, tal vez, también de formación.

Respecto al ámbito educativo estos estudiantes están mucho más predispuestos a utilizar tecnologías en actividades de estudio y aprendizaje que lo que las escuelas y procesos educativos les pueden ofrecer. Esta situación puede generar un sentimiento de insatisfacción respecto a las prácticas escolares, creando una distancia cada vez mayor entre estudiantes y profesores en relación a la experiencia educativa.

Podemos agregar a esto que existen variadas investigaciones que demuestran que los computadores proporcionan un apropiado medio creativo para los estudiantes se expresen y demuestren que han adquirido nuevos conocimientos. Los proyectos de colaboración en línea y publicaciones Web también han demostrado ser una manera nueva y emocionante para que profesores comprometan a sus estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Al considerar características personales de la nueva generación de los estudiantes según el “estudio Índice Generación Digital 2004-2008” podemos señalar que la mayoría de

los jóvenes se declaran sinceros, comunicativos, les importa su familia, estudiar y aprender, tienen ideales y sueños.

Sin embargo, es importante comprender que los propios estudiantes varían mucho en el uso de los medios y redes sociales y las nuevas tecnologías, que esto debe principalmente a las demandas sociales y las necesidades personales, y que su uso de las tecnologías digitales no fluye de forma natural en la educación. Sin embargo, usarán las nuevas tecnologías y las redes sociales para estudiar cuando los instructores / maestros hagan buenas propuestas para integrarlas y cuando los estudiantes vean que el uso de los medios digitales los ayudará directamente en sus estudios. Para que esto suceda, el docente / instructor deberá recurrir deliberadamente a opciones de la planificación curricular.

¿Qué desafíos presenta al sistema educativo?

Una de las principales problemáticas a las que nos vemos enfrentados en nuestro sistema educativo es el cómo, el qué y el dónde aprenden nuestros niños y jóvenes a relacionarse con la tecnología, por ejemplo, en el “estudio Índice Generación Digital” se señala que solo un 13% de los estudiantes aprendió a usar internet en el colegio, lo que implica que a nivel educativo no tenemos las herramientas ni el control para guiar su aprendizaje tecnológico.

Ante este panorama, uno de los principales desafíos a los que se ve enfrentado nuestro sistema educativo es a asumir un rol protagónico en la educación y enseñanza de las nuevas tecnologías, y en la forma en que nuestros estudiantes se enfrentan a ellas, si queremos educar con tecnologías debemos también educar su uso, dado que en la actualidad y de la forma en que se desarrolla la sociedad no podemos verlas solo como una herramienta o complemento opcional a lo que pasa en las aulas, de esta forma podremos potenciar a nuestros estudiantes para un uso crítico de las tecnologías que están a su disposición.

Las implicancias de esta educación de nuevas tecnologías implica muchos **otros desafíos, como las competencias de los docentes** que han de guiar este proceso, que debiese ser transversal a todo el que hacer educativo, de la misma forma en que se relacionan las tecnologías con todo lo que ocurre a nivel social.

Por otro lado, si queremos que las competencias tecnológicas nazcan de la escuela es necesario que contemos en nuestras aulas con la infraestructura y recursos adecuados para un óptimo desempeño.

4.1.2. Metas y Aspiraciones de los alumnos.

Comprender cuál es la motivación de los estudiantes y que esperan obtener de un curso o programa debería también influir en su diseño. En la formación académica es necesario encontrar formas para que los estudiantes no sólo persigan recompensas extrínsecas como las calificaciones o los diplomas sino que se sientan involucrados y motivados por el área curricular y su temática. Los estudiantes potenciales, en la carrera o durante el estudio se orientan a obtener un buen trabajo, tal vez prefieran en lugar de realizar una serie predeterminada de cursos, asistir sólo a aquellos sobre las áreas de interés o que les permitan satisfacer sus necesidades (por ejemplo, cursos a medida y a distancia). Por lo tanto, es importante conocer o comprender por qué los estudiantes elijen su curso o programa, de acuerdo a sus expectativas e intereses.

Una apreciación integrada del conjunto de vinculaciones entre los diversos factores considerados nos muestra que aquellos estudiantes con orientación a la tarea, al conocimiento y al incremento de sus propias capacidades tienden a sostener una concepción de incremento de la inteligencia. Al mismo tiempo estos estudiantes mantienen una alta valoración de su capacidad académica, también se perciben como buenos estudiantes y tienden a atribuir sus resultados académicos a la capacidad. Llama la atención que contrariamente a lo esperado estos estudiantes con orientación hacia el aprendizaje no atribuyen al esfuerzo la causa de sus éxitos y fracasos. También resulta curioso la relación existente entre una alta valoración de la propia capacidad y la aceptación de la suerte como factor causal interviniente. En cambio sí es acorde a lo esperado que los estudiantes que mantienen una concepción de incremento de la inteligencia y se perciben como buenos estudiantes rechazan la ayuda como un factor causal de sus resultados.

En la actualidad los estudiantes aspiran a ser más pragmáticos para resolver sus problemas de la vida, en efecto al parecer se deben a factores de estructuras familiares, económicos, laborales; en consecuencia se explica y se entiende que las jóvenes se involucran en temas de estilos de modelaje, anfitrionas, o se desempeñan en actividades cortoplacistas; igual forma sucede en los jóvenes muchos de ellos aspiran ser deportistas calificados como: futbolistas, Rusby, ciclista; pero también aspiran ser modelos y cantantes. Aspiraciones que algunos casos las políticas públicas y las instituciones educativas difícilmente le puede ayudar al proceso formativo deseado, siendo una clase pendiente a los jóvenes, observamos con mucha pena que llegan al estado de frustración personal.

4.1.3. Conocimientos previos y competencias.

El aprendizaje a lograr depende muchas veces de los conocimientos previos de los estudiantes o de sus competencias previas. Los docentes buscan cubrir esa diferencia entre lo que una persona puede hacer sin ayuda y lo que puede hacer con ayuda, lo que Vygotsky (1978) denomina la zona de desarrollo próximo. Si el nivel de dificultad de la enseñanza va mucho más allá de los conocimientos o las competencias previas de un estudiante, entonces el aprendizaje no se produce.

Sin embargo, cuanto mayor es la diversidad de los estudiantes en un curso, mayor será el nivel de conocimientos y competencias que se integren en el curso. De hecho, los estudiantes de formación continua o los nuevos estudiantes que repiten una asignatura por que no llevaron tal o cual contenido del curso o asignatura, aún con esta característica pueden traer conocimientos especializados o avanzados que tienden a enriquecer la experiencia de aprendizaje del grupo. De la misma manera, otros estudiantes que no tienen los mismos conocimientos básicos que sus pares en el curso, necesitarán de más ayuda. En este contexto, es importante diseñar la experiencia de aprendizaje lo suficientemente flexible para dar lugar a estudiantes con diversos conocimientos y competencias previas, es decir a la diversidad en su totalidad.

4.1.4. La diversidad como oportunidad para formar la especialización técnico productivo.

La diversidad socio-económica y cultural de la sociedad en general, en una época en la que el desarrollo económico está estrechamente asociado con mayores niveles de educación, el objetivo ahora es que tantos estudiantes como sea posible alcancen los estándares requeridos, en lugar de centrarse sólo en las necesidades de los estudiantes más capaces. Esto significa encontrar formas de ayudar a una muy amplia variedad de estudiantes con diferentes niveles de destrezas y/o conocimientos previos, para formarse en una especialización técnico - productivo. Un formato único, diseño de clase no serviría de mucho porque claramente no serviría para todos y en consecuencia caemos en la homogenización del proceso formativo. Tratar con una población estudiantil cada vez más diversa es quizás el reto más grande que los profesores enfrentan en la era digital, en particular, pero no exclusivamente a nivel de postsecundario o universitario.

Los docentes especialistas en el tema de la diversidad generalmente no están bien preparados y ni comprometidos para este reto. La combinación de un buen diseño de planificación y el uso adecuado de la tecnología facilita la personalización del aprendizaje, permitiendo por ejemplo, que los estudiantes avancen a diferentes velocidades, y que se centren en el aprendizaje de sus intereses y necesidades específicamente, lo que garantiza el compromiso y la motivación para algunos estudiantes. Sin embargo, el primer paso y quizás el más importante es que los docentes conozcan a sus estudiantes y, en particular, identifiquen sus características y diferencias para realizar un diseño de planificación curricular adecuado para la enseñanza en la era digital.

4.1.5.El contexto de Aprendizaje.

Dos factores hacen del contexto de aprendizaje vital e importante: La cultura escolar, la cultura familiar, la cultura de Barrio; para tal efecto es relevante en el diseño de la enseñanza y el aprendizaje, tener en cuenta estos, teniendo en cuenta la Teoría Sociocultural de (Lev Vygotsky, 1896 - 1934), quien pone el acento en la participación proactiva de los menores con el ambiente que les rodea, siendo el desarrollo cognoscitivo fruto de un proceso colaborativo, sostenía que los niños desarrollan su aprendizaje mediante la interacción social: van adquiriendo nuevas y mejores habilidades cognoscitivas como proceso lógico de su inmersión a un modo de vida.

Sin embargo cada día los estudiantes presentan problemas de aprendizaje, como consecuencia que trabajan y estudian (aproximadamente más de la mitad de todos los estudiantes de secundaria y universitarios trabajan, y dedican un promedio de 20 horas a la semana a esas actividades, (Marshall, 2011); el rango de edad de los estudiantes que trabajan y estudian se incrementa lentamente, siendo la edad promedio entre 12 – 16, para el caso de EBR, y para el caso universitario entre 17 . 26 años de edad aproximadamente.

Existen varias razones para que la edad promedio de los estudiantes sea cada vez mayor:

-) Los estudiantes universitarios precisan de más tiempo para graduarse (en parte debido a que dedican menos tiempo al estudio cuando trabajan);

-) Número creciente de estudiantes, abandonan el estudio,
-) Estudiantes retoman los cursos, para luego graduarse (principalmente por razones económicas).

Los estudiantes que trabajan, los estudiantes con familia necesitan cada vez más flexibilidad en sus estudios, y especialmente precisan evitar el traslado o conmutación de largas horas entre el hogar, el trabajo y la universidad. Estos estudiantes buscan cada vez más oportunidades, cursos híbridos o completamente online y módulos, certificados o programas más cortos para que puedan compatibilizar con su vida laboral, familiar y laboral.

4.1.6. Capacidad para Gestionar Problemas.

La realidad de los estudiantes en la sociedad actual: Trabajan, viene de hogares que no tienen los recursos económicos para ayudarles a estudiar, incluso algunos estudiantes ya son padres de familia, en efecto necesitan trabajar con urgencia para dar solución a su realidad desesperante; por lo tanto surge naturalmente la siguiente pregunta: ¿Qué puedes hacer para mejorar tu capacidad de resolver problemas?, La capacidad de resolver problemas con eficacia y agilidad para dar solución a los problemas vividos, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, e iniciativa. En efecto vale la capacidad para formarlos y tengan la capacidad, para que nuestros hijos para resolver problemas. Sin embargo nuestra propuesta propone las siguientes estrategias:

1. Enfócate en la solución y no en el problema

Los neurocientíficos han demostrado que el cerebro no puede encontrar soluciones si está concentrado en el problema. Esto es porque cuando te centras en el problema estás efectivamente alimentando “negatividad” que a su vez activa las emociones negativas en el cerebro. Estas emociones bloquean todas las posibles soluciones. No se está diciendo en ningún momento que se debe “pasar por alto el problema” en su lugar trata de mantener la calma. Esto ayudara a que entiendas primero el problema y luego a mover tu foco a una mentalidad orientada a las soluciones donde encontraras las “respuestas” de lo que buscas en lugar de quedarte pensando en “lo que salió mal” y en “de quién es la culpa”.

2. Mente abierta para proponer soluciones.

Trata de considerar “todas las posibles soluciones” aunque parezcan ridículas al principio. Es importante que mantengas una mente abierta para así impulsar el pensamiento creativo con el cual podrás proponer posibles soluciones. Cualquier persona que venga de la industria de la publicidad corporativa te dirá que “Ninguna idea es una mala idea” y ese pensamiento creativo realmente te ayudará a tener una lluvia de ideas (Brainstorms) y te permitirá aplicar otras técnicas de resolución de problemas. Hagas lo que hagas – no te ridiculices a ti mismo – por dar con “soluciones estúpidas”, ya que a menudo las ideas locas desencadenan otras soluciones más viables.

3. Ver al problema en forma neutral

No, tengas “miedo” a los problemas. Si lo piensas bien *¿Qué es un problema?* Eso es sólo un asunto determinado sobre tu situación actual. Todo lo que el problema te está diciendo es que algo no está funcionando y que es necesario que encuentres una forma de arreglarlo. Así que trata de abordar los problemas de forma neutral – sin ningún juicio. Si te quedas atrapado en la etiqueta “problema” esto puede desencadenar una serie de pensamientos negativos y un bloqueo de las posibles soluciones que puedas conseguir.

4. Piensa de forma horizontal.

Cambia la “dirección” de tus pensamientos pensando lateralmente (Pensamiento lateral). Presta atención al siguiente acertijo: *“Una persona yace muerta en un campo, a su lado hay un paquete sin abrir y no hay nadie más en el campo. Conforme se acercaba la persona al lugar donde se le encontró muerta, sabía que irremediablemente moriría. ¿Cómo murió?”* Trata de conseguir la respuesta cambiando tu enfoque y mirando las cosas de una nueva manera. Trata de moverte alrededor de tu objetivo y busca una solución desde el polo opuesto. Incluso aunque te sientas tonto, un enfoque fresco y único suele estimular una solución nueva.

5. Usar el lenguaje creativo

Utiliza frases positivas en tu pensamiento como “y si...” o “imagina si...” Estos términos abren nuestros cerebros para pensar de forma creativa y fomentar soluciones. Evita el lenguaje cerrado y negativo tal como “yo no creo que...” o “Esto no está bien pero...”.

6. Simplifica las cosas

Como seres humanos tenemos una tendencia a hacer las cosas más complicadas de lo que necesitan ser. Trata de simplificar el problema generalizando la misma. Retira todos los

detalles y vuelve a lo básico. Trata de buscar un proceso más sencillo, la solución obvia – ¡tú puedes sorprenderte por los resultados! Y todos sabemos que a menudo las cosas simples son las más productivas.

Vale la pena plantearse la siguiente pregunta ¿Quiénes son nuestros estudiantes?, las posibles respuestas a través de otras preguntas como las siguientes:

1. ¿Cómo caracterizaría a sus alumnos: recién egresados de la secundaria con dedicación plena al estudio, trabajadores de media jornada, estudiantes que trabajan jornada completa? ¿Cómo sería una clase típica suya para trabajar con estos tres grupos? ¿Tiene la información necesaria para hacer este análisis?
2. ¿Cree que los estudiantes piensan o estudian de manera diferente en la actualidad debido a los medios de comunicación social? ¿Cómo afectan a sus estudios, las Tics? ¿Siente que debe acompañar de alguna manera a este fenómeno?, ¿Qué diferencia existe entre sus estudiantes respecto de sus conocimientos previos y/o competencias de lenguaje? ¿Cómo afectan estos factores a su forma de enseñar?

Competencias de los futuros trabajadores, especialistas y funcionarios, que deben tener para el 2020.

Las competencias laborales al 2020, tiene como exigencia el manejo de la tecnología basada en la educación 4.0, y las siguientes competencias:

1. Resolución de problemas
2. Pensamiento crítico.
3. Creatividad – innovación.
4. Relación entre las Personas.
5. Coordinación con los demás
6. Inteligencia Emocional
7. Juicio y toma de decisiones
8. Orientación de servicio.
9. Negociación
10. Flexibilidad cognitiva.

Además en estos tiempos nuevos los trabajadores, servidores, empleados y funcionarios deben necesariamente tener su marca personal (Personal Branding), para lograr la mejor versión de sí mismo, automotivación y actitud positiva y proactiva, es decir Ser

libre. La marca personal identifica al actual ciudadano innovador tener la auto percepción, y la percepción que tienen los demás de él, la experiencia exitosa de las cosas que le gusta hacer, y la buena reputación en el grupo o medio social donde se interrelaciona.

El proceso de formación inicial del docente, algunas características.

La tendencia actual en el proceso de formación inicial del docente es capacitarlo en las distintas capacidades curriculares, didácticas y formativas, gestión que debe aprender desde el aula; sin embargo las universidades o los centros de formación docente presentan la situación actual de dicha formación es insuficiente que han existido y que persisten en los procesos de estructuración o diseño de su formación, siendo expresión de la inadecuada atención prestada a la calidad pedagógica y profesional de los docentes en los procesos de preparación que se desarrollan y promueven desde las universidades.

Las capacidades pedagógico - profesionales para dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje de los contenidos le permiten al docente en formación determinar y solucionar los problemas didácticos, a través de sus habilidades de enseñar técnicas y estrategias al escolar, enseñar a trabajar con materiales elaborados por ellos mismos, enseñar a estudiar planteándose preguntas o cuestiones del contenido y resolver problemas del entorno.

Para enseñar a trabajar con materiales o productos elaborados por los mismos estudiantes, el docente en formación deberá apropiarse y transferir las siguientes acciones:

1. Identificar los problemas de aprendizaje y contextualización del contenido, a partir de la interculturalidad del aula y de comunidad donde se ubica la institución educativa.
2. Buscar fuentes de información para ampliar los temas curriculares.
3. Contextualizar la información a partir de la percepción investigativa (abstraer, escuchar, leer...otras).
4. Usar las Tics para su práctica pedagógica (ordenar, procesar y analizar la información)
5. Uso de materiales contextualizados y pertinentes para facilitar el aprendizaje colectivo autónomo y crítico.
6. promover la investigación a partir de la indagación y el planteamiento de hipótesis, como mecanismo para fortalecer el aprendizaje autónomo y crítico.
7. Propiciar la defensa y promoción de los derechos humanos en su realidad socio cultural.
8. Gestor y promotor del cambio social para solucionar problemas ambientales, que tengan que ver con la educación y población de la realidad socio cultural intervenida.
9. Modelar proyectos y actividades factibles, ejecutables para contrarrestar problemas

específicos de la realidad socio cultural donde se ubica la institución educativa.

Los expertos y teóricos referidos al fortalecimiento de las capacidades del docente sustentan que deben tener la base en la preparación académica, la investigación, manejo de la inteligencia emocional, dominio de la interculturalidad, conocimiento de los derechos humanos y dominio del enfoque ambiental y educación; apropiándose de las capacidades en lo técnico –pedagógico; los niveles de la didáctica para la educación heterogénea y sus logros; las habilidades para la enseñanza-aprendizaje de los contenidos curriculares y el enfoque dado a la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, caracterizan la formación inicial del docente.

De la interpretación de este estudio y del análisis de nuestra práctica docente universitaria proponemos las siguientes consideraciones generales, para la formación inicial del docente:

-) Con la habilidad de dominar la investigación - acción, en contacto y con la participativa de la comunidad, como base para dirigir el proceso de enseñanza-aprendizaje.
-) Fortalecer las habilidades pedagógicas-profesionales, los niveles, la operacionalización del currículo, determinando las estrategias para enseñar a través de materiales y trabajos elaborados por los mismos estudiantes. Estas estrategias deben ser precisas, claras, pertinentes y significativamente relevantes atendiendo al interés del estudiante.
-) Con la habilidad para diseñar e instrumentar la estrategia didáctica, en su conjunto, es objetivo, fácil de ser comprendido y factible de ser aplicado. Se ajusta al contexto educativo y toma en cuenta las transformaciones de la institución educativa actual, para promover el cambio social.
-) Tanto la caracterización y las consideraciones realizadas, así como el análisis de la atención ofertada en el programa de Licenciatura Modalidad Mixta (LEMM) de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación, de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, de Lambayeque; se evidencia inconsistencias teóricas que no

han permitido incorporar a la gestión de la formación de los profesores, cualidades y características que direccionan al proceso formativo. Dichas inconsistencias, que tienen su expresión en la praxis escolar - social, fueron reveladoras de la necesidad de reconocer, que para el proceso de formación inicial del docente y de su gestión las nuevas categorías, que implica profundizar en el estudio de los procesos de gestión de la formación inicial y formación continua en servicio. Y reconocer que éstos por su carácter transformador e intencional, deben tener la capacidad de liderar comunidades.

-) Las insuficiencias reveladas en la caracterización expresan la necesidad de incorporar a la gestión de la formación docente cualidades que apunten a lo formativo como el desarrollo de proyectos transformadores directamente vinculados con la docencia escolar y los espacios de encuentro, enriquecimiento, reflexión y reconstrucción cultural.
-) La consideración de la gestión de la formación docente del docente como sistema de procesos consientes, de carácter holístico y dialéctico, así como la precisión de un sistema de regularidades que se producen en sus procesos constitutivos sintetizados y dinamizados por una gestión formativa a través de proyectos, permitió revelar, a través de la reconstrucción teórica propuesta, el carácter formativo de la gestión de la formación docente del docente.
-) La contradicción entre los procesos constitutivos de la gestión de la formación docente del docente: gestión de la formación continua y gestión de la formación en servicio, permitió explicar, desde un enfoque holístico, la dinámica de estos procesos.

Propuesta del diseño del modelo de gestión estratégica prospectiva para la formación profesional holística del licenciado en educación modalidad mixta (LEMM); este diseño será explicitado de manera clara y precisa en propuesta de Plan de estudio, la Matriz o malla curricular para incorporar respetando las asignatura, que ya conforman el plan de estudio que se trabaja en el programa LEMM, es decir que las asignaturas que se propone incluirse, en la elaboración del silabo y del diseño de la planificación de la sesión de aprendizaje en el para expresar nuestra propuesta lo presentamos en los

siguientes figuras: