



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POST - GRADO

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS COMO
INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA
FORTALECER EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA
I.E N° 14392, MALACHE, PIURA, AÑO 2014.**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

Por:

PACHECO ZUÑIGA, Vanessa del Pilar.

**LAMBAYEQUE – PERÚ
2015**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA
FORTALECER EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E N° 14392, MALACHE,
PIURA, AÑO 2014**

PRESENTADO POR:

PACHECO, Vanesa.
AUTORA

CARDOSO MONTOYA, César
ASESOR

APROBADA POR:

MG. WALTER MARCELO VERAU
PRESIDENTE

MG. ALFREDO PUICAN CARREÑO
SECRETARIO

DR. RAFAEL GARCIA CABALLERO
VOCAL

DEDICATORIA

La presente tesis, esta dedicada a Dios
ya que gracias a él he logrado concluir
mis estudios de maestría.

A mi esposo por sus palabras y confianza,
Por su amor y por brindarme el tiempo
necesario para realizarme
profesionalmente.

También se la dedico a mi hijo Dayron
Hernán quien ha sido mi mayor
motivación para nunca rendirme y
poder llegar a ser un ejemplo para él.

AGRADECIMIENTO

Les agradezco no solo por estar presentes aportando buenas cosas a mi vida, sino por los grandes momentos de felicidad y de diversas emociones que siempre me han causado.

Muchas gracias Elvio y Dayron

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

INDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO 12

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO. **¡Error! Marcador no definido.**

1.2.CÓMO SURGE EL PROBLEMA. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA Y SUS TENDENCIAS. **¡Error! Marcador no definido.**

1.2.1.Cómo Surge el Problema. **¡Error! Marcador no definido.**

1.2.2.Descripción del Objeto de Estudio..... **¡Error! Marcador no definido.**

1.2.3.Evolución del Problema y sus Tendencias. **¡Error! Marcador no definido.**

1.3.CÓMO SE MANIFIESTA Y QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL PROBLEMA. **¡Error! Marcador no definido.**

1.4.METODOLOGÍA EMPLEADA. 33

1.4.1.Diseño de la Investigación..... 33

1.4.2.Población y Muestra. 34

1.4.3.Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. 35

1.4.4.Método y Procedimientos para la Recolección de Datos. 36

1.4.5.Análisis Estadístico de los Datos..... 37

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO 38

2.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS..... 38

2.2. BASE TEÓRICA..... 41

2.2.1. Teoría clásica de la Administración de Henry Fayol. **¡Error! Marcador no definido.**

2.2.2. Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard. .. 41

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 46

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. 46

3.2. MODELO TEÓRICO. 51

3.2.1. Realidad Problemática. 94

3.2.2. Objetivo de la Propuesta..... 94

3.2.3. Fundamentación. 94

3.2.4. Estructura de la Propuesta. 95

3.2.5. Cronograma de la Propuesta. 119

3.2.6. Presupuesto. 119

3.2.7. Financiamiento de los Talleres. 120

CONCLUSIONES 120

RECOMENDACIONES 121

BIBLIOGRAFÍA 123

ANEXOS 128

RESUMEN

El desempeño docente es uno de los aspectos fundamentales en el desarrollo de las instituciones educativas. Sobre aquel gravitan casi todos los componentes organizacionales convirtiéndolo en un elemento multideterminado. En la IE motivo del presente trabajo el desempeño docente adolece de muchas limitaciones como se demuestra más adelante deviniendo en un desafío proponer su cualificación y mejoramientos. Es cierto que tal mejora depende de una profunda reorientar de los ejes del desempeño docente que forman parte de la práctica docente cotidiana, pero también tiene que ver con la dinámica administrativa, y particularmente con la dinámica directiva. Bajo tal convicción el presente trabajo se ha preocupado no solo de develar al situación que enfrenta la labor docente, sino de perfilar una propuesta de estrategias administrativas, con énfasis especial en las estrategias directivas, que contribuyan al mejoramiento del desempeño docente de los educadores de la I.E N°14392, Malaché, Piura.

Para determinar la situación del desempeño docente hemos aplicado una guía de encuesta, entrevistas y recojo de testimonios, que mostramos en la primera parte de la exposición de resultados, a partir de lo cual se perfila una propuesta de estrategias directivas que deben redundar en la mejora de dicho desempeño, a la luz de la teoría clásica de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

En la I.E N°14392, se determinó que existe escaso cumplimiento de compromisos asumidos con la Institución Educativa, evidenciándose una plana docente y directiva que no reconocen la importancia que tienen los principales Instrumentos de Gestión para orientar la tarea educativa dentro del plantel (el PEI, tiene presencia como documento, solo es una réplica de otra realidad, no cuentan con un organigrama actualizado, ni personal administrativo eficiente, tampoco existe una planificación adecuada), no se cuenta con una capacitación adecuada para comprender la misma, que les permita articular el trabajo con las herramientas de gestión del profesor, en aras de mejorar la práctica pedagógica para mejorar el perfil de la entidad.

Concluimos como logros de la investigación, por un lado el haber justificado el problema, esto es haber confirmado la hipótesis; y por el otro haber elaborado la propuesta, vale decir haber matrimoniado la base teórica con la propuesta, a propósito de la fundamentación de los talleres.

PALABRAS CLAVES: Estrategias Administrativas, Instrumento de gestión, Organización Educativa, Desempeño Docente.

ABSTRACT

The teaching performance is one of the key aspects in the development of educational institutions. About that gravitate almost all organizational components with virtiendolo in a multideterminado element. In the IE motive of this work the teaching performance suffers from muschas limitations as demonstrated more forward becoming a challenge to propose their qualification and improvements. It is true that such improvement depends on a deep reorientation of the teaching performance shafts that are part of everyday teaching practice, but it also has to do with the dynamic administrative, and in particular with Directive dynamics. Under such conviction this paper has been concerned not only revealing the situation faced by the teaching, but deperfilar a proposal for administrative strategies, with special emphasis on managerial strategies, which cosdyuves to the mejoarmiento of the teaching seempeno of educators of the I.E no. 14392, Malache, Piura.

To determine the location of the performance teacher we have applied a guide to survey, interviews and testimony, which we showed in the first part of the presentation of results, pick up from which looms a proposal for managerial strategies that should lead to the improvement of such increased, in the light of the

theory classica of Henry Fayol and Chester Barnard of the organizational behavior theory.

I.E no. 14392, determined that there is insufficient compliance with commitments assumed with the educational institution, demonstrating a flat teachers and directors that do not recognize the importance which are the main instruments of management to guide the educational task within the campus (PEI, has presence as a document, is only a replica of another reality, they do not have an updated organization chart) (, no efficient administrative staff, there is no proper planning), is there a proper training to understand it, which allows them to articulate the work with the management tools of the teacher, in order to improve teaching practice to improve the profile of the entity.

We conclude as achievements of research, on the one hand justified the problem, this is confirming the hypothesis; and the other having drafted the proposal, i.e. having matrimoniado the theoretical basis with the proposal, with regard to the Foundation of the workshops.

KEY words: Administrative strategies, instrument management, educational organization, performance teacher

INTRODUCCIÓN

Una Institución Educativa es una realidad concreta, integrada por una comunidad educativa, donde sobresale la labor docente como agentes centrales de los procesos formativos. Labor docente vinculada directamente con el dominio de los componentes del proceso enseñanza aprendizaje en su dimensión curricular y didáctica. En el Perú existen diversas experiencias de renovación pedagógica, producto de la motivación y compromiso de los propios maestros aportando al mejoramiento de la calidad de la educación. Sin embargo, lo común es una práctica docente limitada al “dictado de clases” sin que necesariamente se tenga claro el sustento pedagógico del mismo. Como se sabe, hoy en día cualquiera dicta una clase y lo lamentable radica en que muy pocos docentes se preocupan por marcar la diferencia entre las clases que dictan otros profesionales y la que dicta un educador de profesión.

Tal es la situación que hemos encontrado respecto del desempeño docente en la IE E N°14392, Malaché, Piura, planteándose como desafío la cualificación de dicho desempeño. Para el caso, no solo a partir de fortalecer y profundizar los soportes pedagógicos mismos, sino, de manera especial a partir de estrategias directivas que

generan el marco propicio de tal renovación. No basta con solo el esfuerzo del docente. De allí que nuestro problema de investigación se recoge en la pregunta ¿De qué manera las estrategias directivas pueden apuntalar el fortalecimiento del desempeño laboral docente en la I.E. N°14392, Malaché, Piura?,

A tono con ello, nuestro estudio tiene como **objetivo general**: Diseñar Estrategias Administrativas, especialmente vinculadas al ejercicio de la labor directiva para impulsar la reorientación y fortalecimiento del desempeño docente en la IE. En correspondencia con ella se encuentran implícitos **objetivos específicos vinculados a** determinar la situación que enfrenta la práctica docente, y la formulación de estrategias directivas que deben impulsar el mejoramiento del desempeño docente.

La **hipótesis** que establecimos es que si se diseñan estrategias directivas adecuadas se logrará fortalecer el desempeño docente en la I.E N°14392, Malaché, Piura”.

Los aspectos medulares de nuestro trabajo incluyen, además de la presente introducción un **Capítulo I**, donde se analiza el objeto de estudio y como a su interior toma forma el problema de investigación planteado, mostrando sus características y tendencias análisis del problema, Comprende la ubicación geográfica, el surgimiento del problema, la descripción del objeto, la evolución y las tendencias de ésta, las características del problema y la metodología empleada. Se prosigue con el **Capítulo II**, donde se precisa el marco teórico correspondiente y luego **El Capítulo III**, donde se realiza el análisis y discusión de los resultados encontrados en torno a la situación del desempeño docente y se formula la propuesta de estrategias directivas para su mejoramiento. Luego se prosigue con las conclusiones y recomendaciones, para finalizar con la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. El escenario

El objeto de estudio de la presente investigación esta dado por la I.E. N°14392, Malaché, ubicada en la región Piura, la que se sitúa en l extremo noroeste del país. Esta circunscripción colinda al oeste con el Océano Pacífico y limita con el departamento de Lambayeque al sur, con Cajamarca al este y Tumbes por el norte, así como con territorio ecuatoriano por el noreste (WIKIPEDIA.ORG, 2014). Con 35.892,49 km², la cual equivale al 3% del territorio total del Perú, este departamento está dividido en 8 provincias y tiene un total de 64 distritos (WIKIPEDIA.ORG, 2014). Las provincias de este departamento son las siguientes (WIKIPEDIA.ORG, 2014):

- ❖ Ayabaca – Capital: Ayabaca
- ❖ Huancabamba – Capital: Huancabamba
- ❖ Morropón – Capital: Chulucanas
- ❖ Piura – Capital: San Miguel de Piura
- ❖ Sechura – Capital: Sechura
- ❖ Sullana – Capital: Sullana

Las provincias con categoría especial(Autonomía Regional) dentro de la Región son:

- ❖ Paita – Capital: Paita
- ❖ Talara – Capital: Talara



FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura

Desde el censo de 1981, Piura ha pasado a ser el segundo departamento del Perú en lo que a número de habitantes se refiere; ello, a pesar de que en los últimos cuarenta años su población se multiplicó ligeramente menos (por 2,36) que el conjunto del Perú (por 2,57). Su densidad poblacional es, por ello, la cuarta del país, con 45,58 habitantes por km², sólo por debajo de Lima, Lambayeque y La Libertad. La distribución de esta población es desigual. Como casi siempre sucede, la provincia capital concentra, de modo creciente, un alto porcentaje de ella (37,53%, en 2002), seguida de lejos por Sullana, ubicada en el fértil valle del Chira. La gran mayoría de sus habitantes (74,4%) vive en zonas urbanas, la provincia de Ayabaca tiene un 91,2 de población rural (WIKIPEDIA.ORG, 2014).

Distrito de Pacaipampa, es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno regional de Piura, en el norte del Perú. Limita al norte con el distrito de Ayabaca, al este con

el Ecuador, al sur con la provincia de Huancabamba y la provincia de Morropón, y al oeste con los distritos de Frías y Lagunas (WIKIPEDIA.ORG, 2014).

El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857, en el gobierno del Presidente Ramón Castilla. Tiene una extensión de 981,5 km² y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

Centros poblados (WIKIPEDIA.ORG, 2014):

Urbanos:

Pacaipampa, con 1 180 hab.

Rurales:

- ❖ Bellavista de Cachiaco, con 255 hab.
- ❖ Camino Real, con 266 hab.
- ❖ Cerro Pintado, con 284 hab.
- ❖ Changra, con 397 hab.
- ❖ Chulucanitas, con 306 hab.
- ❖ Cumbicos Alto, con 490 hab.
- ❖ Cumbicus Bajo, con 294 hab.
- ❖ Curilcas, con 354 hab.
- ❖ El Algarrobo, con 194 hab.
- ❖ El Carmen de Curilcas, con 242 hab.
- ❖ El Huabo, con 421 hab.
- ❖ El Palmo, con 278 hab.
- ❖ El Sauce, con 198 hab.
- ❖ El Yambur, con 151 hab.
- ❖ Huaracas de Matalacas, con 168 hab.
- ❖ Lagunas de San Pablo, con 210 hab.

- ❖ La Cofradía, con 256 hab.
- ❖ La Cria San Pablo, con 245 hab.
- ❖ La Laguna, con 165 hab.
- ❖ La Ramada de Malache, con 471 hab.
- ❖ Las Lomas, con 427 hab.
- ❖ Livin de Curilcas, con 216 hab.
- ❖ Livin de San Pablo, con 160 hab.
- ❖ Lúcumo, con 199 hab.
- ❖ Malache, con 427 hab.
- ❖ Mangas de Cachiaco, con 223 hab.
- ❖ Maray de Curilcas, con 197 hab.
- ❖ Maray de Matalacas, con 291 hab.
- ❖ Mejico, con 283 hab.
- ❖ Membrillo, con 311 hab.
- ❖ Miraflores, con 244 hab.
- ❖ Nangay de Matalacas, con 325 hab.
- ❖ Nangay Pampa, con 184 hab.
- ❖ Naranjo de Vilcas, con 181 hab.
- ❖ Nota, con 216 hab.
- ❖ Nueva Alianza, con 253 hab.
- ❖ Nueva Esperanza, con 319 hab.
- ❖ Nuevo Florecer, con 155 hab.
- ❖ Nuevo Porvenir, con 248 hab.
- ❖ Palo Blanco, con 495 hab.
- ❖ Palo Blanco de Matalacas, con 160 hab.
- ❖ Papelillo, con 345 hab.
- ❖ Pata de Cachiaco, con 181 hab.
- ❖ Peda Blanca, con 255 hab.
- ❖ Pedregal de Matalacas, con 224 hab.
- ❖ Portachuelo de Matalacas, con 237 hab.
- ❖ Pueblo Nuevo de Matalacas, con 315 hab.

- ❖ Pumurco, con 167 hab.
- ❖ Pur Pur, con 195 hab.
- ❖ Ramadas Vilcas, con 205 hab.
- ❖ Ramón Castilla, con 260 hab.
- ❖ San Andrés del Faique, con 214 hab.
- ❖ San Francisco, con 226 hab.
- ❖ San José de Matalacas, con 278 hab.
- ❖ San Juan de Matalacas, con 286 hab.
- ❖ San Lázaro, con 323 hab.
- ❖ San Luis, con 265 hab.
- ❖ San Miguel de San Pablo, con 195 hab.
- ❖ Santa Cruz de Vilcas, con 237 hab.
- ❖ Santa María, con 335 hab.
- ❖ Santa Rosa, con 403 hab.
- ❖ Tauma, con 252 hab.
- ❖ Tazajeras, con 207 hab.
- ❖ Tingos, con 156 hab.
- ❖ Tojas, con 220 hab.
- ❖ Totorá, con 241 hab.
- ❖ Tucaque, con 197 hab.
- ❖ Tulmancito, con 185 hab.
- ❖ Tulumán de Matalacas, con 214 hab.
- ❖ Unión de la Cruz, con 195 hab.
- ❖ Yumbe, con 199 hab.

La Institución Educativa N° 14392 se encuentra ubicada dentro del caserío de Malache el cual pertenece al distrito de Pacaipampa provincia de Ayabaca, esta población cuenta con los servicios básicos dentro del caserío es una población numerosa, en su mayoría sus pobladores se dedican a la ganadería y a la agricultura. Fue creada un 30 de marzo del año 1974 bajo la resolución zonal N° 1110- ED a inicios de su creación solo contaba con el nivel primario asistido por

dos docentes, luego con el crecimiento de su población se ha ido incrementando las metas de atención y de igual forma los niveles educativos en la actualidad se cuenta con el nivel de inicial, primaria y secundaria.

En el nivel inicial se cuenta con tres docentes encargadas de cada uno de los años de este nivel. En el nivel primario se cuenta con seis docentes cada uno encargado de velar del bienestar de los niños en su grado respectivo. En el nivel secundario se cuenta con cinco docentes los cuales hacen a su vez la rotación de áreas según los grados establecidos, así mismo se cuenta con un directivo encargado de la gestión de la institución educativa.

La institución educativa de Malache alberga en su actualidad a niños y jóvenes de los caseríos de san martin de Malache, La florida, Los Claveles y lúcumo queienes tienen que caminar largas horas para poder llegar hasta la institución educativa.

Asi mismo cabe de resaltar que en su mayoría los docentes que laboran dentro de la I.E son contratados los cuales tienen una permanencia de uno o dos años dentro de la institución.



1.2 Surgimiento, evolución y tendencias del problema

Nuestra investigación es el testimonio escrito de la experiencia sobre el desempeño docente. El estudio de este problema que implica todo un enfoque integral, diseñado por especialistas en el tema, encaminada a fijar metas de desempeño, aprendizaje y logro esperado para docentes, alumnos y escuelas en un plazo determinado, para mejorar los resultados educativos.

Al respecto, el establecimiento de metas que optimicen las capacidades y desarrollen las competencias dentro de las escuelas es, hoy día, un reto sin precedentes en nuestra historia educativa. Cabe mencionar que a pesar de que los estudios sobre este tema son escasos, han comenzado a marcar en los centros escolares en que se han implementado una diferencia significativa en cuanto a la identificación y solución de problemas y superar limitantes en la formación y práctica docente, rendimiento académico de los alumnos y de gestión de las escuelas. Además, han constituido para el sistema de educación básica nacional un referente público que le permite transparentar su labor, orientar su funcionamiento para satisfacer las necesidades del país en la materia y rendir cuenta a la sociedad del desempeño de las escuelas públicas.

La pertinencia de realizar estudios sobre desempeño docente se ha visto reflejada en la mejora de logros educativos en países como Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y Argentina, entre los más destacados. Al respecto, un estudio publicado por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina (PREAL) (GÓMEZ & BAALKIN, 2003) señala: Los estudios encierran un reconocimiento del importante giro de prioridades que ha surgido en las políticas educativas. Un giro que dice que no sólo importa el acceso a instituciones educativas con buena infraestructura y equipamiento, sino que también importa la calidad de lo que ocurre al interior de esas escuelas. La preocupación por la

calidad resulta ser primordialmente una preocupación por el contenido de la escolarización, es decir, es una preocupación por lo que se aprende en la escuela y, por consiguiente, por lo que se enseña (VALVERDE, 2005).

En este sentido, la creación de estándares, en estos estudios, para la educación es una práctica que se ha venido realizando en diversos lugares del mundo con el propósito fundamental de crear criterios de calidad que orienten o fijen el camino de los esfuerzos educativos.

En esta línea, se observa que los estándares implican una serie de medidas tendientes a determinar qué se debe aprender y qué se debe enseñar en las escuelas; cómo se deben evaluar los logros educativos, qué acciones se deben desarrollar en función a los resultados de la evaluación y seguimiento de éstos, y en qué plazo se deben cumplir las metas señaladas. De esta forma, los estándares para medir el desempeño pedagógico conforman un círculo virtuoso que propicia un constante progreso en materia educativa, toda vez que cada meta implica un punto de referencia, en tiempo y objetivo, para fijar una nueva expectativa a cumplir en la educación.

Al respecto, el especialista Alejandro Tiana, quien basa su trabajo en la experiencia de estándares en España, considera que la aplicación práctica de estos criterios –los estándares– cumple fundamentalmente con dos objetivos. En primer lugar, recoge indicadores para la aplicación de evaluaciones de la calidad de la educación en sus diferentes componentes (desempeño pedagógico, efectividad de los recursos didácticos y otros recursos utilizados, desempeño de los estudiantes), en algunas oportunidades con fines de certificación de los aprendizajes entre países. Así, los estándares son normas académicas que pueden demandárseles a los estudiantes y a las escuelas, normas que son evaluables. En segundo lugar, se busca mejorar la calidad de la educación y garantizar una cobertura uniforme en los mismos términos de calidad (TIANA, 1995).

Por consiguiente, cuando nos referimos al objetivo práctico de evaluar por estándares hablamos de conocer con exactitud el estado que guarda la educación en México, Brasil, España, Estados Unidos, Colombia, cuestión fundamental para reconocer nuestras fortalezas y debilidades como sistema, crear modelos adecuados de gestión, atender y resolver de forma eficiente las problemáticas que aquejan a maestros y alumnos en el proceso de enseñanza y aprendizaje y, principalmente, fijar metas que señalen el rumbo que debe tomar la educación a nivel nacional. Lo anterior plantea que la evaluación mediante estándares nos proporciona los datos concisos con base en los cuales se desarrollan las acciones y estrategias pertinentes para dar cumplimiento a las metas del sector, como son: brindar un servicio educativo de calidad, mejorar el desempeño pedagógico de forma sostenida, lograr la administración eficaz de las escuelas, optimizar el desempeño académico de los alumnos y, en una escala mayor, coadyuvar de forma decisiva a que el país alcance los más altos objetivos de desarrollo nacional, regional y global.

En cuanto al desempeño docente, los estándares, con su carga informativa, abren la puerta a un debate necesario sobre las pautas a seguir por autoridades y maestros dentro del proceso permanente de mejora de la práctica docente, que a través de los resultados obtenidos mediante su evaluación han permitido medir de forma clara, y en un grado hasta el momento desconocido en el sistema educativo nacional, el desempeño de los maestros dentro de las aulas. En el mismo orden, es de señalarse que los estándares aportan a cada maestro una serie de datos que le facilita autoevaluar con mayor rigor su desempeño, focalizar y subsanar sus carencias y limitaciones profesionales en el ejercicio del magisterio, construir estrategias eficaces de enseñanza, contar con un referente para medir con certeza el grado de sus avances y desafíos dentro del aula y encauzar su trabajo hacia el cumplimiento de las metas que le han sido fijadas, la primera de las cuales es la de lograr que los alumnos adquieran los conocimientos y las capacidades que en el futuro inmediato le demandarán, la educación superior, la sociedad y el mundo laboral.

En el ámbito a la gestión escolar (organización), los estándares permiten a cada escuela dimensionarse dentro del contexto nacional, contrastar sus resultados con los de otras escuelas y con los logros esperados, identificar los puntos vulnerables de la administración y las problemáticas específicas de la comunidad escolar, realizar una evaluación crítica de su desempeño mediante el análisis de los resultados obtenidos y construir, en base a estos y a las metas, los elementos, herramientas y estrategias necesarias para cumplir con los objetivos trazados en el proceso de mejora continua de la gestión escolar. Asimismo los estándares permiten que cada escuela asuma su responsabilidad de cumplir con la función que le ha sido encomendada y rinda cuenta de su desempeño como institución, lo cual resulta fundamental en el marco de esta sociedad del conocimiento.

En cuanto a los alumnos, los estándares son un instrumento preciso para establecer altas metas de aprendizaje esperado, determinar el tipo y nivel de conocimiento que éstos deben obtener para cubrir el perfil de egreso del grado correspondiente dentro de la educación básica. De esta manera se busca que al concluir sus estudios, cada alumno haya desarrollado las habilidades y competencias que le permitan vivir y desarrollarse plenamente en el seno de una sociedad que exige cada vez mejores ciudadanos.

Así, la implementación de estándares representa para este sector la obligación de fijarse metas de desempeño y la posibilidad de crecer social e institucionalmente para brindar un mejor servicio a la Nación, y para nuestro Perú la posibilidad de tener un sistema de educación básica equitativo, que garantice una educación de calidad en todo el territorio, tanto en las zonas de alta marginación como en las regiones económicamente más desarrolladas.

En síntesis, el establecimiento de estándares de desempeño docente y educativo para la educación básica es resultado del compromiso de esta Subsecretaría por atender el imperioso llamado social a mejorar la calidad educativa y contribuir a

contrarrestar los efectos negativos causados por los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se han generado en las últimas décadas en el Perú. Sin embargo, esta posibilidad de integración de estándares curriculares para el docente en el aula y los alumnos debe analizarse desde dos puntos de vista totalmente opuestos.

Las expectativas de desarrollo del mundo moderno consideran a la gestión Institucional como la base para introducir innovaciones en el sector más importante para el desarrollo humano como es la educación, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas que tiendan a la mejor formación integral de los educandos; en tal virtud la Institución Educativa N° 14392, Malaché, Piura; cuenta con una gestión Institucional que no es la esperada, evidenciándose serias deficiencias en los procesos de gestión, desde un concepto integrador de las concepciones de planificación, organización, dirección y control, como una forma de dar unidad de guía a la actividad educativa tanto en sus aspectos pedagógicos como administrativos.

Se entiende como Gestión Institucional según (OTTONE, 1998) como la interrelación de aquellos componentes educativos relativamente independientes para lograr ciertos resultados basados en objetivos y sobre los cuales descansa la toma de decisiones. Corresponde a este tipo de gestión la marcha de un clima institucional adecuado y una buena organización educativa, basado en planeamiento, organización, dirección y control.

En este contexto, el Director dentro de sus principales funciones se encuentra: promover la formulación, aprobación, ejecución, evaluación y administración de los principales Instrumentos de gestión de la Entidad Educativa, así como diseñar, ejecutar, y evaluar el Proyecto Educativo Institucional en concordancia con las políticas educativas local, regional y nacional; por otro lado debe diversificar el currículo institucional, incorporando contenidos significativos de su realidad sociocultural, económica, productiva y ecológica, respondiendo a las necesidades

e intereses de los educandos y por último promover una cultura de derechos, de paz y de igualdad de oportunidades para todos. Sin embargo, es aquí donde radica el problema de la Institución Educativa, por efectos, que en estos momentos la entidad no cuenta con ninguno de estos instrumentos de gestión y se viene trabajando de manera empírica y de acuerdo a los criterios personales que deciden los directivos, donde los profesores al momento de elaborar sus herramientas de gestión pedagógica como su programación curricular anual, unidades didácticas, unidades de aprendizaje, sesiones de aprendizaje no están articulados a los principales instrumentos de gestión de la entidad, por lo mismo que no existen, utilizando como insumos solamente el diseño curricular nacional y en otros casos repiten lo elaborado en años anteriores, sin incluir los temas transversales, la diversificación de contenidos, los principales valores entre otros elementos del nuevo enfoque pedagógico. Hecho que conlleva a determinar que la práctica pedagógica que ponen de manifiesto los docentes es tradicional y/o obsoleto, que no contribuye en la mejora de la calidad educativa de la institución en el proceso de cambio y desarrollo.

Como se puede evaluar en la Institución Educativa la capacidad de realizar una gestión más eficiente radica en la necesidad de capacitar al recurso humano que permita que los docentes participen activamente en la elaboración de los principales instrumentos de gestión para darle un verdadero sentido al proceso educativo, teniendo en cuenta que el proyecto educativo institucional crea el ambiente propicio para que los educandos se apropien de aprendizajes significativos, desarrollen capacidades, actitudes sentimientos y conocimientos, asumiendo los valores y compromisos necesarios para mejorar la calidad de vida, tanto personal como social, transformando y enriqueciendo su contexto.

Sin embargo, se puede verificar que en estos momentos este importante instrumento de gestión se encuentra en elaboración pero lo lamentable de todo esto, en su formulación solamente vienen trabajando el personal directivo, lo que implica que en su diseño el ejercicio de la democracia y participación se ha dejado de lado,

en efecto, lo normado que deben intervenir en su diseño todos los miembros de la comunidad educativa no está funcionando, es decir se viene elaborando desde el criterio personalizado de los directivos y desde el escritorio, y no con participación democrática de sus actores, que es toda la comunidad educativa.

Con este mismo criterio de trabajo se viene ejecutando el proyecto educativo institucional y el plan de trabajo anual, lo que nos conlleva a determinar que la planificación institucional se realiza de manera empírica y de acuerdo a criterios personales de quienes integran la plana jerárquica. Por lo tanto cabe preguntarse ¿Cuáles son los criterios que han llevado a los directivos a ejercer sus funciones de manera reactiva o personal? Simplemente el criterio de trabajar de manera autoritaria, personalizada, brinda privilegios a ciertos trabajadores, pone en práctica el despotismo, impulsa la centralización y se ocupa con un criterio normativo estructural, donde prima el rango jerárquico.

Este método de imposición tradicional y oficinesco en la forma de elaborar los instrumentos de gestión, obviando la participación colectiva y el sentir de la comunidad educativa en dicho proceso, nos permite establecer con claridad que la gestión institucional viene actuando con imposición de manera individualista y empírica sin ninguna clase de planificación estratégica que permita visualizar cambios y logros de objetivos dentro de la Institución Educativa; en consecuencia, se viene trabajando sin planificación donde el personal directivo impone sus propios criterios de gestión, aplazando decisiones de urgente respuesta, brinda privilegios a ciertos servidores y actúan con tiranía y despotismo que hacen que la gestión institucional no logre los objetivos esperados a favor del ente educativo.

El maestro es probablemente el factor más importante para determinar la calidad del servicio educativo. Si a su vez, la acumulación de capital humano es uno de los elementos claves para salir de la pobreza y para que una economía crezca, los mecanismos que determinan quién es maestro, así como la estructura de incentivos

que enfrentan quiénes eligen ésta ocupación se constituyen en elementos centrales de la estrategia de crecimiento y desarrollo.

Sin embargo, en marzo de 1999, la directora de Formación Docente del Ministerio de Educación del país declaró a un medio de prensa que “La mayoría de aspirantes (a la carrera docente) viene sin aptitud docente. Postulan a un pedagógico porque no tienen otra opción (...). Se estima que el 80% de alumnos ingresa a esas casas de estudio porque no tienen otra alternativa”. Esas declaraciones, que pueden ser consideradas como extremas por algunos, muestran que las propias autoridades son conscientes de que existen problemas en cuanto a la reserva de individuos a partir de la cual se selecciona a los docentes de las escuelas públicas.

Simultáneamente, diversos autores señalan que el problema central es la desvalorización de la carrera docente. Los salarios de los docentes han seguido una tendencia decreciente en las últimas décadas, lo cual tiene un efecto negativo sobre su desempeño, reduce su autoestima y los obliga a dedicar tiempo a otras actividades con el fin de complementar ingresos. Lo sorprendente es que aseveraciones similares se hicieron en la década de los veinte, en los cuarenta, en los cincuenta y en los ochenta. Durante todos esos años, se mencionaba que los docentes estaban mal pagados y recibían un trato desigual respecto del resto de profesionales.

A pesar de esta percepción, la oferta de maestros se incrementó sustancialmente, en particular desde 1960, inclusive más rápido que la matrícula, con lo que se redujo el número de alumnos por docente. Así, aun cuando los salarios de los maestros han tenido una tendencia decreciente (como se verá más adelante, incluso en comparación con los salarios de ocupaciones similares), un número creciente de personas se vio atraído hacia esta profesión. Es posible entonces que el incremento en el número de maestros haya sido inducido por características específicas de la profesión —tales como la flexibilidad de los horarios, la menor extensión de la jornada laboral durante el día y a lo largo del año o la estabilidad laboral—, y que

éstas hayan atraído a trabajadores para quienes el salario de los maestros, a pesar de ser decreciente, cubriera su costo de oportunidad, es decir, fuera más rentable que la ocupación alternativa.

La problemática principal con que se enfrenta la conducción política del sector educación en la actualidad –relativa a los profesores– es cómo mejorar su desempeño. Las decisiones involucradas para lograrlo se enmarcan en lo que hemos llamado la cuestión docente. En tal idea se abarca toda la vida del ejercicio profesional de los profesores, incluyendo tanto la formación inicial como la formación permanente, cruzada por los temas que tienen que ver con su desempeño, o sea, las condiciones de trabajo y la realidad de la gestión institucional.

Estos temas han sido y siguen siendo motivo de alta controversia y poco acuerdo. Es necesario reconocer que llegar a consensos no es simple, dado que la mayoría de los asuntos que tienen que ver con la cuestión docente asume rápidamente características de alto voltaje político. Incluso los temas más “técnicos”, cuando llegan al momento de las decisiones, se transforman en temas políticos debido a que muchas de esas decisiones se vuelven problemáticas en términos de viabilidad política, por diversas razones: tocan tradiciones, cambian las reglas de juego, modifican concesiones, exigen más esfuerzo, pretenden dar más responsabilidad sin modificar salarios, etc.

Estos elementos se tornan en un permanente desafío; las distintas decisiones que se deben tomar para reformar la formación docente en la instancia política se debate entre dos alternativas complicadas: por un lado, eludir grandes decisiones sobre el tema, lo que condicionaría cualquier cambio real que quisiera hacerse en otras áreas; por el otro, generar decisiones de política que enfrenten los mencionados desafíos.

Por otra parte, en las sociedades modernas, las profesiones se constituyen socialmente (VAILLANT, 2004) y tienen rasgos comunes. A propósito, J. B. Toro (2003: 2) plantea una serie de características alrededor de las cuales se define una profesión:

- ❖ Un problema que la sociedad considera relevante solucionar y prevenir continuamente.
- ❖ Un espacio o lugar social donde se espera que se solucione o se prevenga el problema.
- ❖ Un conjunto de métodos e instrumentos que se espera que ese profesional debe conocer y manejar con destreza y competencia ética.
- ❖ Ciertos símbolos, rituales y lenguajes propios de la práctica profesional.
- ❖ Unos reconocimientos económicos y sociales y unas atribuciones de poder que incentivan y facilitan el ejercicio de la profesión.
- ❖ Una ética y comportamiento públicos que la sociedad exige y demanda de la profesión.

En el ámbito que nos ocupa, el de la educación, la profesión central es la de los maestros. De acuerdo con J. B. Toro se pueden destacar ciertos rasgos particulares de la profesión docente. Se sabe que la docencia implica un abanico amplio de acciones, en diversos ámbitos y con diferentes grados de responsabilidad. Los maestros llevan a cabo acciones como enseñar, conversar con los familiares de las y los alumnos, intervenir en situaciones escolares, asumir procesos de formación continua, entre otras.

Los ámbitos en los cuales se desempeñan los docentes van desde el sistema educativo nacional como institución formal, hasta el aula, pasando por la escuela, el sector, la zona, el Estado. Su responsabilidad en cada uno de estas instancias es diferenciada, pues su participación e injerencia es distinta en cada esfera y a ello se debe parte de la complejidad de esta profesión.

Los estándares de desempeño docente buscan, particularmente, acercarse al aula como lugar social donde se espera que algunos de los saberes socialmente contruidos sean aprendidos por los y las alumnas. Esta aproximación se realiza en complementariedad con los estándares curriculares (que marcan lo que los alumnos han de aprender y los maestros enseñar) y los de gestión de escuela (que hacen referencia a cómo se organiza la escuela para constituirse en plataforma del aprendizaje de los alumnos).

De tal forma, los estándares de desempeño docente son referentes del quehacer del maestro en el nivel del aula. Explicitan lo que el docente hace en el salón de clases y las maneras como lo hace durante el proceso de construcción del conocimiento con sus alumnas y alumnos, por lo que a su vez se erigen en referentes para la reflexión y la mejora continua. Ante la gran complejidad de esta profesión, los estándares de desempeño docente hacen un acercamiento estrictamente al aula, debido a varias razones:

- ❖ El aula es un lugar intencionalmente dispuesto para el aprendizaje. Hay muchos ámbitos donde se aprende; no obstante, desde lo social, lo cultural y lo histórico, el aula se presenta como el espacio que han dispuesto las sociedades modernas, específicamente, para desarrollar los aprendizajes que nos permitirán jugar cierto rol en la sociedad.
- ❖ Que el aprendizaje ocurra es la principal responsabilidad social de los docentes. Los maestros enseñan a los alumnos en diversas formas, espacios y momentos, pero es en el aula donde su profesión se realiza de manera intensa, pues allí su rol tiene un significado preponderante.
- ❖ El quehacer de los maestros en el aula se materializa en su desempeño en cuanto a habilidades, actitudes, saberes y valores. No basta que sepa; es preciso que ese conocimiento esté dispuesto en el salón de clases de tal manera que permita el aprendizaje de los estudiantes.

Los estándares de desempeño docente son una herramienta para la gestión escolar en su componente de práctica pedagógica en el aula por parte de los maestros en servicio, son ellos quienes tienen mayor cercanía e intervención directa en el aprendizaje de los alumnos. Se prevé que su acceso a la escuela sea a través del Director, a quien se considera, en lo referido a los estándares de desempeño docente, como un promotor de la evaluación. Él será el encargado de generar las condiciones para su desarrollo, así como de promover y propiciar los espacios académicos que sean necesarios para ello.

Además, se prevé la participación de los supervisores y/o asesores técnico pedagógicos como impulsores de procesos de acompañamiento al desempeño docente en las escuelas. Ellos tendrán la función de ampliar la comunicación con otras comunidades escolares para animar procesos de reflexión sobre la práctica docente entre escuelas que conformen redes escolares. Se busca que maestros de diferentes escuelas compartan sus procesos de reflexión, recuperen las experiencias que obtuvieron y promuevan la mejora continua de su práctica. Para ello, cada red escolar podría establecer sus propios mecanismos de operación.

Para la aplicación de los estándares se prevén tres aproximaciones: a) la autoevaluación del desempeño docente (la mirada del docente evaluado sobre su propia práctica), b) la evaluación (la retroalimentación con un par) y c) la heteroevaluación (la retroalimentación del director de la escuela o del ATP). Estos acercamientos valorativos representan procesos de diálogo, discusión y reflexión en torno a lo que el docente realiza como profesional; son fuente de aprendizaje y buscan contribuir a la mejora de la acción del maestro en el aula, en su entorno y en el colectivo del que forma parte.

Por otra parte, el bajo desempeño docente tiende a originar:

- ❖ **Un limitado liderazgo democrático:** Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a

trabajadores, docentes y alumnos; se requieren nuevas estrategias basadas en la influencia y la persuasión.

“El Director pasa por desapercibido, no es carismático, no tiene temperamento de líder, no inspira respeto ni temor” (Entrevista en profundidad docente. Mayo, 2014)

- ❖ **Desarticulación entre niveles:** Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles. Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos para generar una articulación suficiente y necesaria entre los mismos.

“Toda gestión pedagógica es multidimensional, nos interesa la organizativa y administrativa, pero se da el caso que no interesa los instrumentos de gestión ni la imagen institucional” (Testimonio docente. Mayo, 2014)

- ❖ **Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas:** No existen actividades porque no hay solidaridad con el trabajo del compañero, si uno avanza el otro obstaculiza, si uno planifica el otro destruye, nos falta ese espíritu de equipo, debemos luchar por un fin común.

“Ir a reuniones es pérdida de tiempo, no nos ponemos de acuerdo y cada momento nos desviamos de conversación, al final a nada bueno llegamos” (Entrevista docente. Mayo, 2014)

- ❖ **Limitada socialización:** Hace falta la capacidad de abrirse a otros grupos, cada grupo quiere para si algo, lo cual afecta nuestra labor, debido a que no hay consenso sobre estilos de enseñanza y normas de convivencia.

“Cada uno de nosotros caminamos por nuestro lado y cuando nos ocupamos de los colegas es para hablar mal de ellos” (Entrevista en profundidad docente. Mayo, 2014)

- ❖ **Incumpliendo las funciones de destino institucional.** Los responsables de estas tareas desconocen estrategias y técnicas que les permitan conducir, dirigir o gerenciar mejores proyectos educativos, eficaces desde lo pedagógico, eficientes desde lo administrativo, efectivos desde lo comunitario y trascendentes desde lo cultural.
- ❖ **Deterioro del compromiso docente.** La pauperización de los salarios a los trabajadores, la falta de estímulo hacia el trabajo, y el deterioro del compromiso con la tarea. “Los docentes no cumplen ni con sus obligaciones cotidianas como el plan de clase por ejemplo, con estos docentes no se hace patria” (Entrevista docente. Mayo, 2014)

1.3 Manifestaciones y características del problema

Esta parte se encarga del estado del problema en la institución que se ubica el objeto de estudio, es la explicación de cómo se manifiesta el problema en el contexto de estudio, qué características tiene el problema de la Institución (OYAGUE, 2006).

- ❖ **Propósitos confusos:** Muchos docentes no tienen claro que es lo que van a desarrollar concretamente en los días de clase. No hay claridad en lo que quieren alcanzar o lograr con tal o cual sesión de clases.
- ❖ **Estrategias didácticas no especificadas:** En la mayoría de los casos, los colegas de las diversas instituciones educativas no especifican las estrategias didácticas a desarrollar durante la clase.

- ❖ **Limitado manejo de grupo;** No se ve manejo de grupo, lo cual imposibilita la comunicación al interior del mismo. El docente no facilita las participaciones, no promueve las normas de convivencia y el orden y menos mantiene la atención de los alumnos.

También se pueden observar otros problemas como:

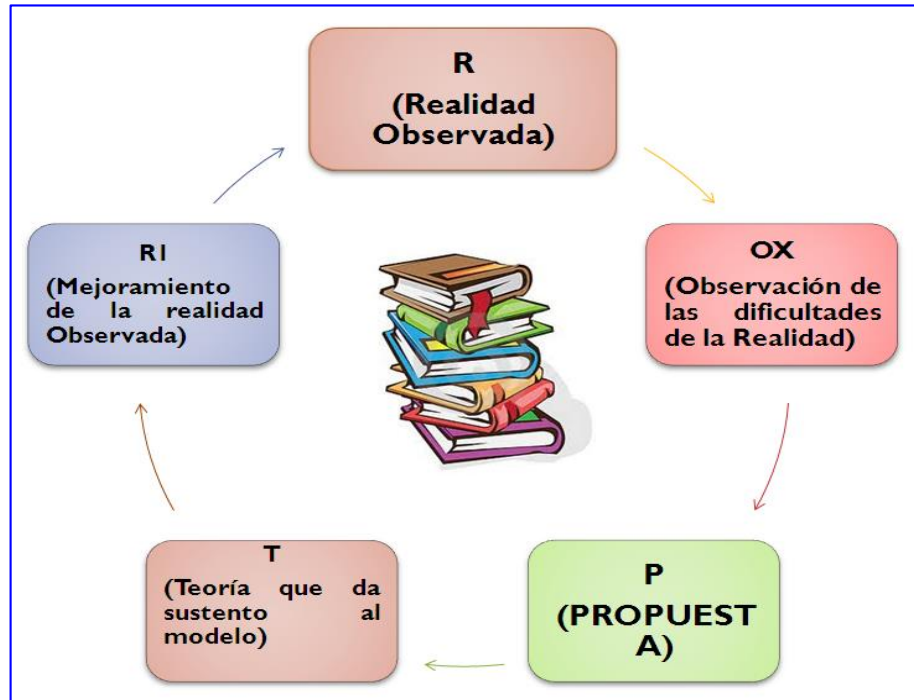
- ❖ Carencia de actualización docente para participar activamente en la gestión Institucional.
- ❖ Limitado compromiso de participación docente, con la Institución Educativa.
- ❖ Métodos de gestión obsoletos.
- ❖ Desconocimiento de la importancia de los principales instrumentos de gestión Institucional.

1.4 Metodología empleada.

La importancia de la metodología es que proporciona un sentido de visión, de a dónde quiere ir el analista con la investigación. Las técnicas y procedimientos (el método), por otra parte, proporcionan los medios para llevar esta visión a la realidad (STRAUSS & CORBIN, 2002).

1.4.1 Diseño de la Investigación.

Nuestro trabajo corresponde a una investigación diagnóstica y propositiva, que en su primera parte considera el diagnóstico situacional del desempeño docente, y en la segunda la formulación de estrategias directivas vinculadas a su mejoramiento.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

1.4.2 Población y Muestra.

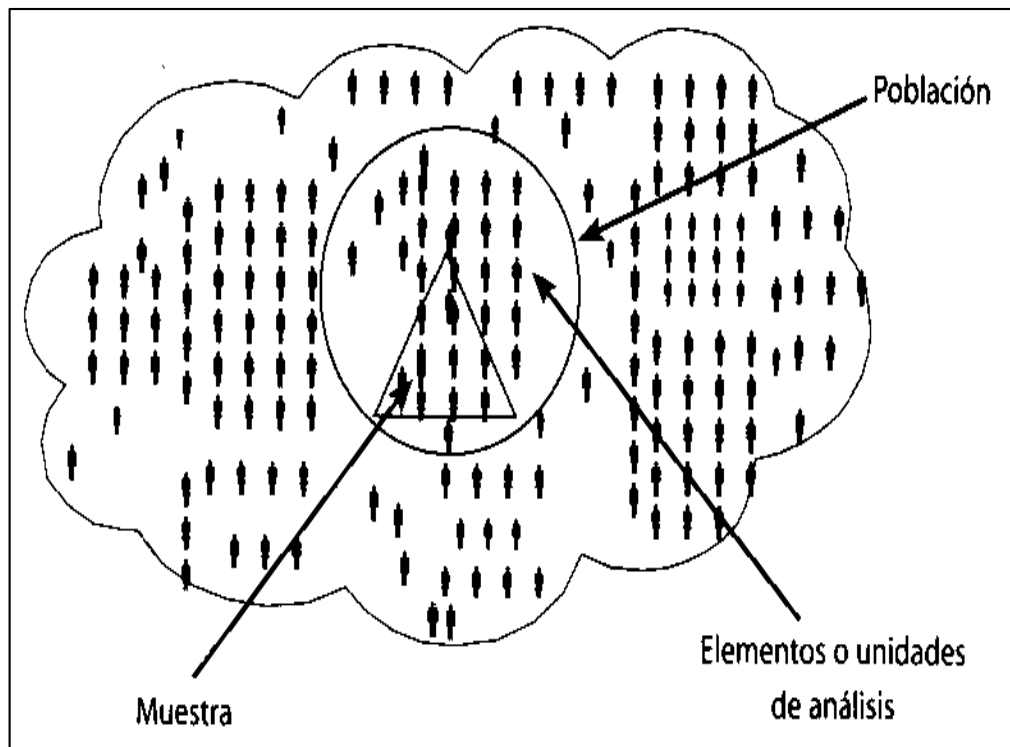
Población: La delimitación del universo está definida por la totalidad de gestores (Director y Docentes) que pertenecen a la I.E. N°14392.

U= 15 Gestores.

Muestra: La selección del tamaño de la muestra tiene que ver con el tamaño del universo, y como el universo es homogéneo y pequeño se está frente a un caso de universo muestral.

N= U= 15 Gestores.

Representación de una Muestra



Fuente: Hernández, Fernández, & Baptista, 2010.

1.4.3 Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

❖ **Materiales:** Papel, USB, diapositivas, plumones, proyector multimedia y otros instrumentos.

❖ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Datos secundarios:

- Fichas bibliográficas
- Fichas textuales

Datos primarios:

- Encuestas
- Entrevistas
- Testimonio

Técnica secundaria:

- Fichaje: Fichas.

Técnicas primarias:

- Encuesta: Guía de encuesta y pauta de registro de encuesta.

1.4.4 Método y Procedimientos para la Recolección de Datos.

❖ **Métodos:** Los métodos utilizados en la investigación fueron:

- **Métodos Teóricos:** Análisis, síntesis e histórico lógico.
- **Métodos Empíricos:** Entrevista, encuesta y revisión de documentos.

❖ **Pasos:**

- Se coordinó con el Director de la I.E. N° 14392.
- Se coordinó con los docentes.
- Se prepararon los instrumentos de acopio de información.
- Se aplicaron los instrumentos de acopio de información.
- Se formó de la base de datos.
- Se analizaron los datos.
- Se interpretaron los datos.
- Se expusieron los datos.

❖ **Procedimientos para la Recolección de Datos**

Para el caso de los datos primarios se conquistaron, se analizaron e interpretaron. La investigación para ser original está teñida por un 80% de datos primarios.

Para el caso de los datos secundarios se les tomó en calidad de préstamo y tienen carácter complementario respecto a los datos primarios. Constituyen 20% de la investigación.

1.4.5 Análisis Estadístico de los Datos.

- ❖ **Seriación** : Codificar el instrumento
- ❖ **Codificación** : Asignar un código a las categorías de cada ítems
- ❖ **Tabulación** : Elaboración de cuadros categóricos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. REFERENCIA TEORICO CONCEPTUAL.

En este apartado exponemos los “Trabajos anteriores que otros investigadores han realizado sobre el mismo problema, objeto de estudio o tema” (GARCÍA, 2004) y que nos permitieron precisar y profundizar en la investigación sobre desempeño docente.

MONTALVO, Wilmer (2011) “EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA DE LA UGEL 15 DE HUAROCHIRÍ-2008”

Se plantea como objetivo General: determinar la relación existente entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente de las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL N° 15 de la provincia de Huarochirí-2008, arribando a las siguientes conclusiones:

- 1) Los resultados de la investigación demuestran que existe una relación entre el clima organizacional y el nivel de desempeño docente, que es percibido por el personal docente y los estudiantes, tal como se evidencia en los cuadros números 05 y 15 y gráficos 01 y 11; donde 51% de los sujetos encuestados percibe el Clima Organizacional en un nivel alto, así como 64% de los entrevistados percibe el desempeño docente en el nivel alto respectivamente.
- 2) Al efectuar la correlación entre el estilo gerencial de los directores y el uso adecuado de las estrategias metodológicas, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 23, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 64%. Lo que significa que

aquellos encuestados que perciben el estilo gerencial de los directores en un nivel alto, también perciben las estrategias metodológicas, en un nivel alto.

- 3) Al efectuar la correlación entre el liderazgo de los directores y la planificación de la enseñanza, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 25, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 65%.
- 4) Al efectuar la correlación entre el ambiente laboral de los directores y el rol de los docentes, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 27, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 62%.
- 5) Al efectuar la correlación entre los niveles de comunicación de los directores y el uso adecuado de los medios y materiales educativos, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 29, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 61%.
- 6) Al efectuar la correlación entre el estímulo laboral de los directores y el nivel de solvencia profesional, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 31, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 47%.
- 7) Al efectuar la correlación entre el manejo de conflictos de los directores y el nivel de la evaluación del desempeño docente, se demuestra que existe una correlación moderada, tal como se observa en el cuadro número 33, donde se evidencia que esta relación se expresa en un 47%.

Por su parte ZAGA, Mario y MAMANI, Janeth (2011). "RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON EL DESEMPEÑO DOCENTE DEL COMPLEJO EDUCATIVO DE HUARAYA, PROVINCIA DE MOHO, PUNO – 2011" se planteó como objetivo determinar la relación del clima organizacional con el desempeño

docente del Complejo Educativo de Huaraya, de la Provincia de Moho, Puno – 2011, arribando a conclusiones como las siguientes:

Se identificó “Muy Bueno” nivel de clima organizacional en los docentes del complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno -2011 (Con un puntaje promedio de 68.15)

Se identificó un “MUY BUENO” nivel de desempeño docente en el complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno -2011. (Una media aritmética de 59.7).

Luego de una minuciosa comparación, observamos que los 20 docentes que conforman el total del grupo muestral mantienen un nivel (MUY BUENO) de clima organizacional que coinciden con el nivel (MUY BUENO) respectivamente de desempeño docente, haciendo un total de 100% de docentes que coinciden en los niveles mencionados.

Luego del tratamiento estadístico aplicado al resultado de las encuestas se determinó que no existe una relación directa algo significativa entre el nivel de CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE de los docentes del complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno -2011 (se obtuvo un coeficiente r de Pearson igual a -0.19).

RUIZ, (2007) En su trabajo de Investigación diseña las estrategias administrativas organizacionales fundamentadas en la teoría clásica de la administración de sistema social cooperativo, la toma de decisiones, motivación humana y desarrollo organizacional, destacando la importancia de los grupos funcionales de inter aprendizaje alcanzando logros importantes en cuanto se refiere a trabajo en equipo con el manejo de nuevas estrategias metodológicas en los nuevos paradigmas educativos.

Concluye que la organización de las redes educativas permiten la mejor planificación, organización, direccionamiento, monitoreo, supervisión y capacitación docente fortaleciendo los aprendizajes y el trabajo en equipo.

Para que estos grupos organizados no se desintegren deben ser fortalecidos y sostenidos en el tiempo.

ZEZAN, (2009) Este trabajo lo ha realizado con la finalidad de optimizar el desempeño docentes y personas dentro del contexto social.

Indica en su segunda conclusión que el trabajo cooperativo tiene grandes ventajas en el crecimiento del grupo y cada uno de sus integrantes, desarrollando las habilidades sociales, permitiendo que lo alumnos establezcan mejores relaciones con los demás.

2.2. BASE TEÓRICA.

En la base teórica se describe básicamente el objeto y los aspectos desde puntos de vista especializados. Esta es la parte medular, dado que al reseñar el objeto de estudio, también se examina, explica a la luz de las teorías (BABBIE, 2000). El apartado está conformado por la información conceptual que se ha tomado de las principales teorías que explican científicamente el objeto de estudio (DIETERICH, 2001).

2.2.1 Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard.

Basado en su experiencia y en los logros personales, Barnard escribió un libro llamado “Las funciones del ejecutivo” publicado por primera vez en 1938, (el título original es The Functions of the Executive), libro donde se

desarrollaría su famosa obra, la “Teoría de la Organización” (BARNARD, 1948).

En su obra Barnard definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos. Lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo” (BARNARD, 1948).

Barnard ya manejaba el concepto de “Sistema” nos dice claramente que formamos parte de un todo, no podemos ser o funcionar como seres independientes, a la par en una organización, se es parte de un cuerpo, donde cada uno realiza una función y si un miembro del equipo falla, entonces no se cumplirá con el objetivo común (BARNARD, 1948).

Para Barnard resulta claro que:

- ❖ Todas las personas tienen restricciones basadas en la situación que confrontan y también por las propias restricciones de carácter biológico.
- ❖ Así mismo los participantes organizacionales tienen un poder limitado en un proceso de decisión – elección.
- ❖ Las actividades organizacionales son efectivas solamente en la medida que los procesos y tareas de interacción son efectivos.
- ❖ Es importante que las personas satisfagan – en cierta medida – sus necesidades individuales.
- ❖ Todo esto debe hacerse dentro de un marco donde se alcancen los objetivos organizacionales. Para esto es de suma importancia contar con

un “propósito común” lo que a su vez requiere una “persistente coordinación en el tiempo”.

Los requerimientos mínimos para crear una organización son, según Barnard (BARNARD, 1948):

- ❖ Individuos capaces de unirse con otras personas.
- ❖ Estar dispuesto a trabajar para realizar una actividad común.

Esto es parte medular de su “Teoría de la Organización”, de esta manera, los elementos claves para el buen funcionamiento de una organización son finalidad común y una estructura social.

Según Barnard, para corregir la baja productividad se requiere:

- ❖ Establecer relaciones estables y beneficiosas en el tiempo para ambas partes (empresa y empleado).
- ❖ Tener muy en cuenta la importancia del grupo, tanto formal como informal.
- ❖ Procurar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la definición del sistema de objetivos.
- ❖ Abordar la problemática de la comunicación.
- ❖ Cuidar con esmero la resolución de conflictos.

En Las Funciones del Ejecutivo, Barnard consideró que el ejecutivo debe cumplir con las siguientes tareas (BARNARD, 1948):

- ❖ Desarrollar los sistemas organizacionales de información.
- ❖ Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de cooperación.
- ❖ Definir los objetivos y propósitos de la organización como sistema.
- ❖ Esforzarse por mantener la comunicación organizacional.

En ésta función el ejecutivo debe tener competencias que le permitan definir los roles organizacionales necesarios dentro de su esfera de acción que se debe combinar con el esquema de reclutar un "contribuyente" apropiado. El ejecutivo debe saber apreciar la existencia de la comunicación informal – algo que en aquél entonces fue toda una revolución – que era considerada como disfuncional para las empresas (BARNARD, 1948).

Así mismo, Barnard conceptuó sobre la autoridad, diciendo que la autoridad contiene dos elementos básicos:

- ❖ Aspecto objetivo: referente al origen del mando que es inherente a la organización misma.
- ❖ Aspecto subjetivo: referente a la aceptación del mando por el gobernador, con lo cual éste valora la autoridad y la acepta y ejecuta.
- ❖ Los subordinados también "deciden", y por lo tanto los superiores tienen que tenerlo en cuenta y deben trabajar bajo este hecho, lo que algunos años más tarde es tomado por James March y Herbert Simón ("Organizations"; Wiley & Sons – 1958) al referirse a las "premisas de decisión". El participante organizacional procesa información y decide; y en la decisión que adopta puede llegar a obedecer, o no. Y aquí existen – según Barnard – dos aspectos claves: las ventajas provenientes de obedecer, o las desventajas en que puede incurrir como resultado de desobedecer (BARNARD, 1948).

Los Aportes más significativos de Chester Barnard a La Teoría del Comportamiento Organizacional:

Para esbozar la teoría de Barnard diremos (BARNARD, 1948):

- ❖ Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social.
- ❖ Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan; y esto es así por ser sistemas cooperativos.
- ❖ El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.
- ❖ Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supra individual.
- ❖ Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.
- ❖ Adoctrinamiento: "Una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común".
- ❖ Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input a la organización y recibe una parte del output; Barnard no analiza el caso más obvio, cuando el input es mayor que el output, lo que en definitiva hace que la organización crezca o incluso se mantenga.
- ❖ Cómo justificar que las cúpulas manden, Se define que la autoridad viene de "abajo", los miembros deciden aceptar o no la autoridad de los superiores.
- ❖ Funcionalismo externo y moralismo: Se acepta críticamente que las organizaciones son entes funcionales para todos los implicados, son esencialmente democráticas y beneficiosas en sus influencias.
- ❖ Intentar algo y fracasar es, por lo menos, aprender. Pero no hacer el intento es sufrir la inestimable pérdida de lo que pudo haber sido.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Como fuera señalado la muestra del presente estudio la ha constituido 15 profesores a quienes se les pregunto en torno a su desempeño docente. Lo impresionante es que solo pocos docentes tenía claridad sobre lo que implica dicho desempeño, aunque casi la totalidad lo entendían limitado al dictado de clases, al desempeño de aula.

Sin embargo, el desempeño es mucha más que eso, pues que gira en torno a dos componentes básicos: una dimensión curricular (proceso enseñanza aprendizaje de nivel o carrera), y una dimensión didáctica (proceso enseñanza aprendizaje de clase o sesión. El desempeño curricular de nivel educativo tiene que ver con dos cuestiones principales: la participación en los procesos de diversificación curricular, la implementación de las rutas de aprendizaje y las programaciones curriculares anuales. Por su parte, el desempeño didáctico se vincula con la preparación y desarrollo de las sesiones de enseñanza aprendizaje, por tanto con la percepción y dominio de sus componentes: objetivo, contenido, método (estrategias didácticas), forma, medios (recursos didácticos) y evaluación.

Veamos la situación del desempeño docente a la luz de aspectos como los aquí considerados. Los tres primeros cuadros hacen referencia a la dimensión curricular señalada; los restantes a la dimensión didáctica.

Respecto de la participación en los proceso de programación curricular anual, usualmente previstos para el mes de marzo de cada año, los resultados obtenidos son los que se reproducen en el cuadro N° 01. Participación que siendo obligada y

regulada por la instancia ministerial, no necesariamente implica una participación comprometida como se muestra a continuación.

CUADRO N°01

LOS DOCENTES PARTICIPAN CREATIVAMENTE EN LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR ANUAL

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Efectivamente, el 73% de encuestados, expresa que los docentes participan pero no creativamente en las programaciones curriculares anuales. Y es que las reuniones de programación se han convertido en espacios donde prima la simple reproducción de programaciones anteriores, sin mayor análisis y discusión.

Por su parte, la auscultación de la participación docente en torno a la diversificación curricular los resultados se expresan en el cuadro N° 02.

CUADRO N° 02

LOS DOCENTES PARTICIPAN ADECUADAMENTE EN LA DIVERSIFICACIÓN CURRICULAR

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como puede verse, el 60% de encuestados expresan que la participación docente en los procesos de diversificación curricular no es la adecuada.

También se preguntó a los docentes sobre la implementación de las Rutas de Aprendizaje, planteadas por el MED. Los resultados los tenemos en el cuadro N° 03.

CUADRO N° 03
LOS DOCENTES CONOCEN E IMPLEMENTAN LAS RUTAS DE APRENDIZAJE

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SI	5	33%
NO	10	66%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como se observa, el 66% de encuestados expresa que los docentes no conocen ni implementan las rutas de aprendizaje contempladas por el MED

Ya en la dimensión didáctica, lo primero que se consultó fue si los docentes cumplían con formular sus planes de clase o sesión. Las respuestas las tenemos en la información del cuadro N° 04.

CUADRO N° 04
LOS DOCENTES FORMULAN SUS PLANES DE SESIÓN DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como se puede constatar el 80% de encuestados, expresa que los docentes no planifican sus sesiones de clase, lo cual indica que estas son desarrolladas empíricamente y carecen de una rigurosa previsión

De por sí la usencia de la planificación didáctica indica limitaciones en el dominio de los componentes del proceos enseñanza aprendizaje, por que aún cuando se los haya conocido, su falta de permanente ejecución, necesariamente conlleva falta de dominio cuano no, olvido, tal como se eveidencia a continuación.

Las preguntas destinadas a dar cuenta sobre la formulación de los componentes objetivos y contenido han dado como resultado información que la pre4sentamos en el cuadro N° 05.

CUADRO N° 05
LOS DOCENTES DOMINAN LA FORMULACIÓN DE LOS COMPONENTES
OBJETIVO Y CONTENIDO

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como puede obsrevarse, el 73% de encuestados, reconocen que no dominan la formulación de objetivos pedagógicos de clase y tampoco la estructuración de contenidos que en este caso hace referencia a los aspectos conceptuales, las capacidades, habilidades y destrezas; así como el fomento de actitudes. Limitante que seguramente tiene que ver con la postura torpe del propio Ministerio de Educación de no promover la determinación de objetivos, pese q que es reconocido que se trata de un componente estructural del proceso enseñanza aprendizaje y que no es competitivo ni puede ser sustituida por las competencias que forman parte

del componente contenido. Pero que también evidencia pobreza en la fundamentación pedagógica.

Veamos ahora cual es la situación en cuanto al dominio de los componentes método y medios, los primeros actualmente reconocidos como estrategias didácticas, los segundos como recursos pedagógicos.

CUADRO N° 06
LOS DOCENTES DOMINAN LA FORMULACIÓN LOS COMPONENTES
ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS Y MEDIOS

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como puede observarse el 67% de encuestados, expresan escaso dominio de los componentes método y medios del proceso enseñanza aprendizaje, lo que no solo expresa debilidad pedagógica por parte del docente, sino también carencia de reglas dentro de la I.E que orienten y regulen la puesta de manifiesto de estos dos componentes.

Otro de los aspectos didácticos importantes sobre el cual hay limitantes corresponde al componente forma del proceso enseñanza aprendizaje, Componente que como es conocido tiene dos ejes: el componente espacial que esta vinculado centralmente con la organización del aula y de los propios alumnos; y el componente tiempo que permite delimitar las fronteras temporales de cada clase a sesión y que lleva a lo que se conoce como “arte docente” de la dosificación de contenidos, de tal forma que el tiempo asignado no sobre ni falte. La información al respecto lo tenemos en el siguiente cuadro.

En el caso estudiado las respuestas en torno a la dosificación de contenidos las tenemos en el cuadro N° 07.

CUADRO N° 07
LOS DOCENTES DOMINAN LA DOSIFICACIÓN DE CONTENIDOS

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
DEFICIENTE	2	13%
EFICIENTE	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como se puede observar el 87% de encuestados, evidencia el bajo dominio en lo que toca a la dosificación de contenidos. Seguramente a algunos les sobra tiempo a otros les falta, pero ambas situaciones constituyen limitaciones serias en torno al componente forma.

Veamos ahora el desempeño docente vinculado al dominio del componente evaluación, sobre la base de lo que nos ofrece el cuadro N° 08.

CUADRO N° 08
LOS DOCENTES DOMINAN LA FORMULACIÓN DEL COMPONENTE EVALUACIÓN

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SI	5	33%
NO	10	66%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como puede verse, el 69% de los encuestados responde que dificultades en el dominio del componente evaluación, por tanto en el dominio de criterios, técnicas e instrumentos de evaluación, y, particularmente en su concreción durante la clase o sesión.

Veamos ahora la información vinculada a otras dimensiones del desempeño docente, de un lado lo que se refiere a la puntualidad y disciplina y a lo que concierne a la participación docente en las actividades institucionales.

En el cuadro N° 09 reproducimos los resultados de la opinión de los propios docentes sobre aspectos básicos de puntualidad y disciplina.

CUADRO N° 09
LOS DOCENTES SE CARACTERIZAN POR SU PUNTUALIDAD Y DISCIPLINA

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
SIEMPRE	2	13%
AVECES	2	13%
NUNCA	11	74%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

La información al respecto expresa que solo un 26 % de los encuestados da signos de puntualidad y disciplina. Contrariamente, el 74% de los encuestados responde que no es característico del docente de la IE la puntualidad y la disciplina.

Finalmente centremos nuestra atención sobre uno de los aspectos organizacionales complementarios del desempeño docente que tiene que ver con el grado de identidad y participación del docente en los actos promovidos por la institución. La información al respecto la tenemos en el cuadro N° 10.

CUADRO N° 10

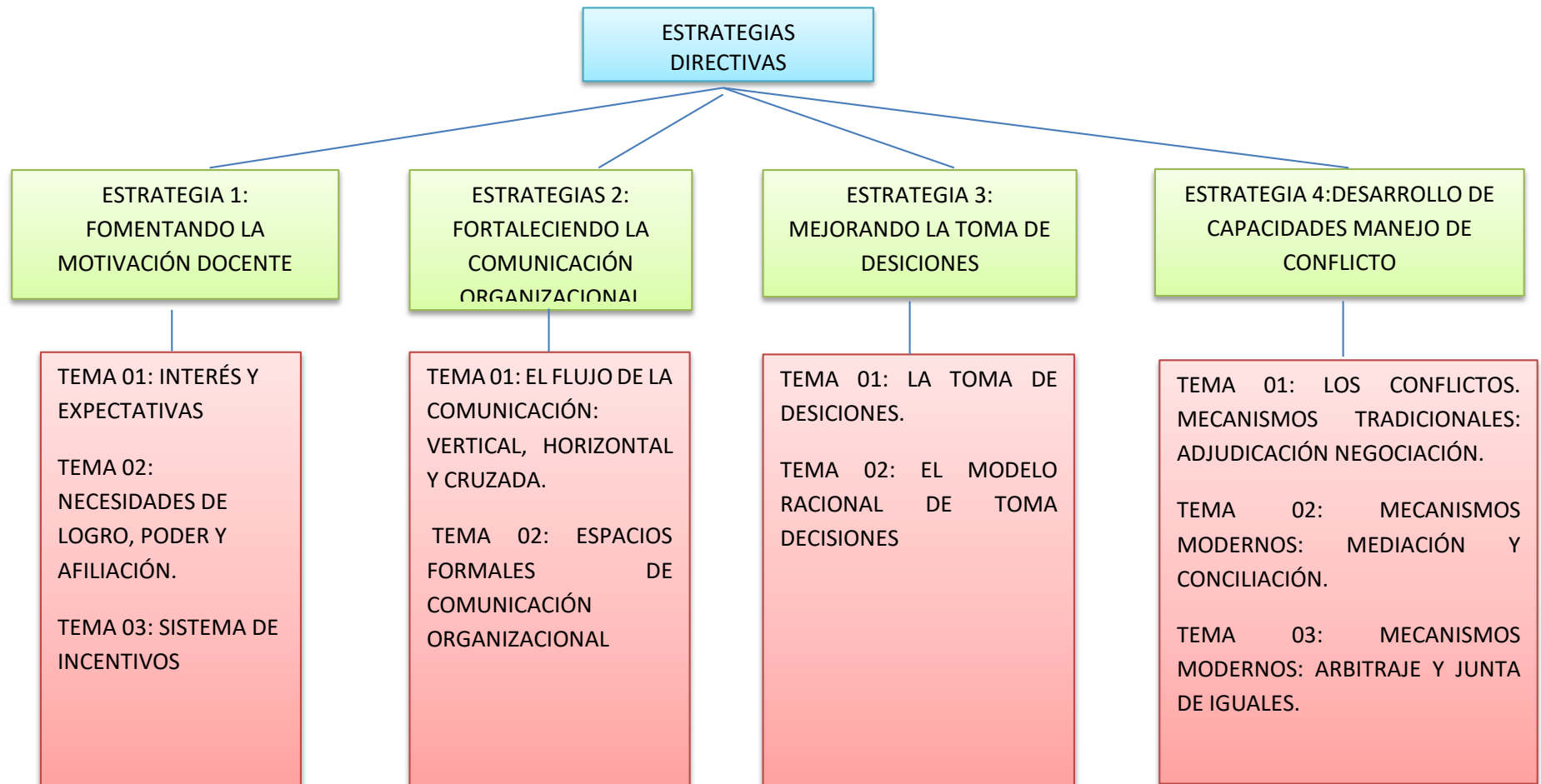
LOS DOCENTES SE CARACTERIZAN POR SU PARTICIPACIÓN EN LAS ACTIVIDADES INSTITUCIONALES

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
BAJA PARTICIPACIÓN	13	87%
ALTA PARTICIPACIÓN	2	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N°14392, Mayo, 2014.

Como se observa, el 87% de los encuestados califica que baja la participación docente en las actividades que promueve la institución en su conjunto, lo cual revela desinterés y débil identificación.

3.2. MODELO TEÓRICO.



3.2.1. Realidad Problemática.

Como se ha visto, el desempeño docente adolece de diversidad de limitaciones, lo cual plantea el reto de como enfrentarlas y superarlas. Es claro que una parte del esfuerzo debe provenir del propio docente dado que la responsabilidad del buen desempeño es un asunto de profesionalismo. Pero sin descuidar que también es una responsabilidad directiva. En realidad debería promoverse un pacto organizacional de conjunto, bajo el comando directivo, que haga posible la superación de limitaciones como las observadas.

Por nuestra parte, asumimos que la responsabilidad directiva es crucial convencidos que la organización es lo que en gran medida quieren sus dirigentes. Bajo tal convencimiento hemos diseñado estrategias directivas que permitan centrar el esfuerzo directivos en torno a la mejora del desempeño docente.

3.2.2 Objetivo de la Propuesta.

Proponer estrategias directivas como instrumento de gestión del fortalecimiento del desempeño docente.

3.2.3 Fundamentación.

Teorías como la del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

Si esto es cierto corresponde a los mandos directivos dirigir su quehacer en favor de la mejora del desempeño docente.

3.2.4. Estructura de la Propuesta.

La propuesta consta de cuatro estrategias, centradas en igual número de desempeños directivos que detallamos en términos de resumen, fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

ESTRATEGIA N°01: “FOMENTANDO LA MOTIVACIÓN DOCENTE”

Resumen: En el desarrollo de la capacidad de motivación institucional es importante la motivación que debe existir por parte del director hacia sus agentes lo cual permite tener una visión de la situación que se desea controlar. El Director de la IE manifiesta la necesidad de consolidar y asegurar la motivación de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Fundamentación: Teoría de las Tres Necesidades de Mac Cleland, sobre la motivación.

Objetivo: Propiciar la motivación como herramienta directiva favorable al desempeño docente.

Análisis Temático:

Tema N°01: Interés y expectativas

La ciencia administrativa ha demostrado que la motivación, como disposición a esforzarse y disponer músculo y pensamiento tras el buen desempeño, pasa por identificar con toda claridad los intereses en juego y también las expectativas. En el caso del desempeño docente la idea es descubrir lo que significa el interés y las expectativas docentes y como esta se alinean cuando se da fiel cumplimiento a las tareas docentes, a nivel curricular como a nivel didáctico.

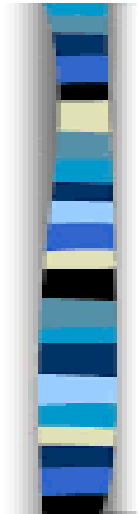


“SATISFACCIÓN DE INTERESES Y EXPECTATIVAS”

Tema N°02: Logro, poder y afiliación

Mac Cleland es el autor de la famosa teoría de las tres necesidades según la cual el ser humano se motiva cuando lo que hace satisface tres necesidades fundamentales: poder, logro y afiliación. Bajo esta orientación el desarrollo del tema debe estar dirigido a que los docentes comprendan el significado de cada una de estas tres necesidades y como estas se expresan en la labor docente.

El desarrollo temático debe considerar aspectos como los que se proponen a continuación:



Logro, Poder, Afiliación

De McClelland y Atkinson

- **Logro** = Impulso por destacar se relaciona con el grado de motivación que tienen las personas para realizar sus tareas. Existe correlación entre esta necesidad y alto desempeño
- **Afiliación** = Pertenecer y ser aceptado por un grupo.
- **Poder** = Deseo de influenciar sobre la conducta de los demás.

Tema N°03: Recompensa e incentivos

Recompensas

Una recompensa es un premio que le das a tus empleados para que hagan un trabajo excepcional. Éstas pueden ser monetarias (certificados de regalo o dinero en efectivo) o no monetarias. Las recompensas no monetarias incluyen placas, fiestas o incluso sólo una palmadita en la espalda para decir "buen trabajo". La idea es mostrarle aprecio para animarle a continuar logros.

Incentivos

Un incentivo es una manera de motivar a los empleados para que hagan un mejor trabajo en el futuro. Ofrecer un incentivo es como colgar una zanahoria delante de un conejo (si salta más alto, puede agarrarla y reclamarla). Los incentivos comunes incluyen ofrecer comisiones de ventas, opciones sobre acciones o la promesa de una oficina más grande. La idea es fomentar un mejor desempeño de los trabajadores puede que no estén alcanzando las metas deseadas.

i) Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas.



Desarrollo Metodológico:

Para la realización de nuestros temas y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación. ❖ Comunicación de los objetivos de la reunión. ❖ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. ❖ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). ❖ Evaluación formativa del progreso de los participantes. ❖ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.

Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. ❖ Síntesis del tema tratado en la reunión. ❖ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. ❖ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.
-------------------	--

Agenda preliminar de ejecución de las estrategias:

Mes: Mayo, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo :

Estrategias Nº 01			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			
09:30			
10:00			
11:30	Conclusión y cierre de trabajo		

Evaluación

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:	
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)		

1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. El desarrollo de capacidades de motivación dentro de una organización generan buenas expectativas y satisfacción en los agentes.

Recomendaciones:

1. Aplicar estas presentaciones en la Institución Educativa.
2. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio de la buena motivación en el desempeño laboral del docente.

Bibliografía:

- ❖ GALAN, Arturo.2007. El perfil del profesor. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
- ❖ HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill México
- ❖ KATZENBACH, Jon. 2000. El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- ❖ MONROY, Anameli.1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

ESTRATEGIA N°02: “FORTALECIENDO LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL”

Resumen: como demuestra D. Fischman, la comunicación es la cordada de la organización, lo que une y ata a sus miembros, y la que hace posible la coordinación de tareas. En la mejora de la comunicación organizacional es importante la comunicación que debe existir por parte del director hacia sus agentes lo cual permite tener una visión de la situación que se desea controlar. El Director de la IE manifiesta la necesidad de consolidar y asegurar el intercambio de experiencias de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Fundamentación: Teoría de Chester Barnard.

Objetivo: Determinar aspectos comunicacionales que permitan a los directivos compartir opciones de mejora en el desempeño docente

Análisis temático:

Tema N°01: Mejorando el flujo de la comunicación

- La comunicación vertical. Ascendente y descendente
- La comunicación horizontal
- La comunicación cruzada.

Complementariamente trabajar lo concerniente a los tipos de comunicación:

- Comunicación verbal
- Comunicación no verbal

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de nuestros temas y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none">❖ Motivación.❖ Comunicación de los objetivos de la reunión.❖ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none">❖ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.❖ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).❖ Evaluación formativa del progreso de los participantes.❖ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">❖ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.❖ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.❖ Síntesis del tema tratado en la reunión.❖ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.❖ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda preliminar de ejecución de las estrategia.

Mes: Junio, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo :

Estrategias Nº 2		
Cronograma por Temas	Tema Nº 2	Tema Nº 3
09:30		
10:00		
11:30	Conclusión y cierre de trabajo	

Evaluación

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

II. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO

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

Conclusiones:

1. La conceptualización de la importancia de la comunicación organizacional en la I.E. ayudo a la integración de los participantes.
2. Los participantes desarrollaron cada componente de organización y propusieron nuevos mecanismos de comunicación organizacional.

Recomendaciones:

1. Se debería aplicar más estrategias sobre la comunicación organizacional educativa en la I.E.
2. Se debería concientizar continuamente a los gestores sobre la importancia de la comunicación organización educativa en la institución.

Bibliografía:

- ❖ Del Collado Azuela, María del Rosario. & Galindo Espinoza, Norma. (1987). Factores Humanos Clave para la Implantación de Círculos de Calidad. Universidad Iberoamericana. México.
- ❖ Díaz Ibáñez, Jesús (1994) Apuntes de talleres de integración de equipos de trabajo. Universidad Iberoamericana. México.
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 2003.
- ❖ Lorenzo Delgado, Manuel (1997). La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Madrid: Universitas, SA
- ❖ Rodríguez Estrada, Mauro (2002). Integración de Equipos. México, Manual Moderno.

ESTRATEGIA 03: MEJORANDO LA TOMA DE DECISIONES

Saber tomar decisiones es fundamental en la vida organizacional, por lo cual esta a la base del desempeño de cada uno de sus integrantes. Por supuesto, para que las personas tengan claridad sobre cuándo y en qué momento tomar las decisiones más adecuadas dentro de la I.E y así alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad.

Fundamentación:

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; en donde se definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos”.

Objetivo: Conocer la buena toma de decisiones Directorial y su influencia en el desarrollo organizacional.

Análisis Temático:

Tema N°01: Significado de toma de decisiones

Contra la versión tradicional la moderna concepción esta vinculada a la capacidad directiva de optar, entre varias, por la mejor alternativa de solución del problema, la mejor alternativa de aprovechamiento de oportunidad, o la mejor salida en torno a la solución del conflicto. Y en este proceso hay tres cuestiones fundamentales:

- La oportunidad: justo en el momento que se la necesite, ni antes ni después.

- Control máximo de los componentes subjetivos y emocionales. Lo peor que le puede pasar a un directivo y a cualquier persona es decidir en caliente, es decir cuando por el grado de compromiso predominan las emociones.
- Claridad sobre los objetivos de la decisión y los recursos que compromete

Desarrollo Metodológico:

Para la realización de nuestro taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación. ❖ Comunicación de los objetivos de la reunión. ❖ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. ❖ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo). ❖ Evaluación formativa del progreso de los participantes. ❖ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. ❖ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. ❖ Síntesis del tema tratado en la reunión.

Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. ❖ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.
-------------------	---

Agenda preliminar de Ejecución de las estrategias

Mes: Julio, 2017.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo del tema

Estrategias N° 03	
Cronograma por tema	Tema N° 01
09:30	
11:00	Conclusión y cierre de trabajo

Evaluación

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

--

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

9. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
10. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1.- Conocer las funciones de un director promueve el desarrollo y la forma adecuada de tomar decisiones

Recomendaciones:

- 1.- Aplicar estas presentaciones en la Institución Educativa.
- 2.- Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio de la buena organización y desempeño laboral del docente.

Bibliografía:

- ❖ GALAN, Arturo.2007. El perfil del profesor. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
- ❖ HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. 2010. Metodología de la investigación. McGraw-Hill México
- ❖ KATZENBACH, Jon. 2000. El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
- ❖ MONROY, Anameli.1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.

Tema N°02: El modelo racional de toma de decisiones

El contenido tendrá en cuenta lo siguiente:



ESTRATEGIA 04: DESARROLLO DE CAPACIDADES DE MANEJO DE CONFLICTOS

Resumen: Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad. La construcción del Buen Desempeño Docente depende principalmente de la capacidad de manejar los conflictos y un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

Fundamentación: Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos".

Objetivo: Motivar al docente en el buen manejo de los conflictos de aula y tener un mejor desarrollo de las clases o sesiones de enseñanza aprendizaje.

Análisis Temático:

Tema N°01: Conflicto. mecanismos tradicionales de su manejo

La moderna concepción del conflicto la percibe como aspecto natural a la vida de las organizaciones, en la medida que al estar integradas por personas, fuente fundamental del conflicto, siempre vana a estar presente. Por otra parte se ha superado la mirada siempre negativa sobre el conflicto, gracia a que. Por un lado, ahora es sinónimo de falta de acuerdo entre las partes y no de aguda confrontación, como se pensaba antes. De otro lado, por que los conflictos también tienen rasgos positivos.

El estudio de los conflictos y como manejarlos ha permitido el desarrollo de diversos mecanismos, correspondiendo a esta primera parte la toma de conocimiento de los mecanismos tradicionales: adjudicación y negociación



Tema Nº 02: Mecanismos modernos: mediación y conciliación

Modernamente el manejo de conflictos cuenta con cuatro opciones:

- La mediación
- La conciliación
- El arbitraje
- La junta de iguales

Mecanismos que se diferencian por la participación de terceros, una o más, por los efectos que tiene la solución adoptada y si los terceros son personas de jerarquía superior o son pares.

En todo caso guiarse por la transparencia que mostramos a continuación.



Desarrollo Metodológico:

Para la realización de nuestros temas y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
Introducción	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivación. ❖ Comunicación de los objetivos de la reunión. ❖ Repaso y/o control de los requisitos.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto. ❖ Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación formativa del progreso de los participantes. ❖ Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión. ❖ Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado. ❖ Síntesis del tema tratado en la reunión. ❖ Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido. ❖ Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.

Agenda Preliminar de Ejecución de las estrategias

Mes: Agosto, 2014.

Periodicidad: Una semana por cada tema.

Desarrollo

Estrategias N° 4			
Cronograma por Temas	Tema N° 1	Tema N° 2	Tema N° 3
08:00			
09:30			
10:00			

Evaluación

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

I. Objetivos del Taller (Marca con una X)		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
II. Contenidos del Taller (Marca con una X)		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
Contenidos y Temas (Responder)		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		

El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.			
El tema más útil fue:		
III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X)			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

Conclusiones:

1. La capacidad de manejo de conflictos es una desición imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente.
2. Las vivencias pedagógicas fueron esenciales para proponer soluciones a las deficiencias presentadas en la I.E.

Recomendaciones:

1. Los temas de socialización deberían desarrollarse para mejorar los conflictos a partir del intercambio de experiencias.
2. Establecer este tipo de estrategias genera compañerismo, comunicación fluida, coordinación, orden, planificación.

Bibliografía:

- ❖ Blazquez, F. (1993). "El espacio y el tiempo en los centros educativos". En Lorenzo, M.; Sáenz Barrio, O: Organización Escolar. Una perspectiva ecológica, p. 346" Alcoy: Marfil.
- ❖ Hernández Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 2003.
- ❖ Salinas, Jesús (1995). "Organización Escolar y redes: los escenarios de aprendizaje". En Cabero, J. y Martínez, F. Nuevos canales de comunicación en
- ❖ Vidorreta, C. Igualada, A. (1986). Organización de los recursos en los Centros Escolares.

3.2.5. Cronograma de la Propuesta.

I.E N° 14392																
Fecha por Taller	Estrategia N° 1				Estrategia N° 2				Estrategia N° 03				Estrategia N° 4			
Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																
Coordinaciones previas																
Convocatoria de participantes																
Aplicación de estrategias																
Validación de conclusiones																

3.2.6. Presupuesto

Recursos Humanos
Todo

Recursos Materiales

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
----------	----------------	------------------	-------

45	Folders con fasters	S/ 0.60	S/ 27.00
45	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 22.50
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
45	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 225.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
Total			S/.370.50

RESUMEN DEL MONTO SOLICITADO	
Recursos humanos	S/ 2600.00
Recursos materiales	S/ 370.50
Total	S/ 2970.50

3.2.7. Financiamiento de los temas

Responsable: PACHECO ZUÑIGA, Vanessa del Pilar.

Cant.	Requerimiento	Costo individual	N° de estrat.	Total
2	Capacitadores	S/ 200.00	2 x200 x4	S/ 1600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	1 x250 x 4	S/ 1000.00
TOTAL				S/ 2600.00

CONCLUSIONES

1. La información básica presentada muestra que la práctica y el desempeño docente presenta diversas limitaciones.
2. Desde el punto de vista curricular la participación docente en lo que concierne a la diversificación curricular y a la programación curricular anual es pobre y limitada. Adicionalmente, no muestran un claro dominio de los que establecen las rutas de aprendizaje propuestas por el MED.
3. En el plano didáctico casi nadie presenta sus planes de clase o sesión abriendo paso a una labor empírica y al acomodo sobre la carrera restando científicidad y rigor a sus desempeño en el aula.
4. Adicionalmente, no se reconoce claridad y dominio en la formulación de dos de los componentes más importantes de todo proceso enseñanza aprendizaje como son los objetivos y los contenidos.
5. Tampoco en el que toca al dominio en la formulación del componente método (actualmente estrategias didácticas) y del componente medios (actualmente recursos didácticos).
6. Asimismo, en lo que corresponde al componente forma, especialmente en lo que se refiere al uso de la variable tiempo, soporte de una buena dosificación de contenidos; y el componente evaluación.
7. En condiciones tales, elevar el desempeño docente deviene en reto organizacional de primera magnitud y cobra sentido el modelo propositivo presentado, tomando como ejes las funciones directivas básicas.

RECOMENDACIONES

1. La aproximación a la problemática que enfrenta el desempeño docente en la IE donde se ha desarrollado el presente trabajo resulta genérica y gruesa, por eso pensamos que se puede arribar a un diagnóstico más profundo incorporando nuevos aspectos, profundizando y detallando otros
2. Las estrategias administrativas son muchas y todas pueden ayudar al desempeño laboral docente y los miembros restantes de la organización. Por eso planteamos necesario perfilar otras alternativas.
3. Aplicar la estrategia con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar la organización y el desempeño docente.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.
2. AMORÓS, Eduardo. (2001). Comportamiento organizacional. Perú: USAT.
3. BLÁZQUEZ, F. (1993). "El espacio y el tiempo en los centros educativos". En Lorenzo, M.; Sáenz Barrio, O: Organización Escolar. Una perspectiva ecológica, p. 346" Alcoy: Marfil.
4. CABERO, J. (1997). "Organizar los Recursos Tecnológicos. Centros de Recursos". En Gallego, D.; Alonso, C. y Cantón, I. (1996): Integración curricular de los Recursos Tecnológicos." Barcelona: Oikos-Tau.
5. CABERO, Julio (1985). "Funciones de los centros de recursos". Patio Abierto, 13, pág. 27-40"
6. CALERO, M. (S.F). Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L. 2da Edición Actualizada.
7. CARDA ROS, Rosa María y LARROSA MARTÍNEZ, Faustino. (2004). La organización del centro educativo. Manual para maestros. 2ª edición. México: Editorial Club Universitario.
8. CASANDRA TORRICO, Mario Yapu. (2003). Escuelas primarias y formación docente en tiempos de reforma educativa. Bolivia: EDOBOL.
9. CHESTER IRVING BARNARD Las funciones de los elementos dirigentes. (Instituto de Estudios Políticos, Traducción de Francisco F. Jardón, Madrid, 1959)
10. CHUYE CORONADO, Yolanda. (2005). Participación de los actores de la institución educativa en la gestión del cambio. el caso de una escuela pública de Lima. Tesis para optar el grado de Maestro en Educación. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
11. CLARES, José (2000). "Orientación educativa y NNTT". Comunicación y Pedagogía, 165, pp. 35-42"
12. DAFT, Richard L. (2007). Teoría y diseño organizacional. 9ª edición. México: CENGAGE.

13. DEL COLLADO Azuela, María del Rosario. & Galindo Espinoza, Norma. (1987). Factores Humanos Clave para la Implantación de Círculos de Calidad. Universidad Iberoamericana. México.
14. DÍAZ IBÁÑEZ, Jesús (1994) Apuntes de talleres de integración de equipos de trabajo. Universidad Iberoamericana. México.
15. DÍAZ, F. y Hernández, G. (1998). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. México: Mc – Graw
16. DURO MARTÍN, Antoni. (2006). Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología. Madrid: DYKYNSON. S.A.
17. FAYOL, Henri. (1916). Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle, Paris, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128
18. FERNÁNDEZ RÍOS, Manuel y SÁNCHEZ José C. (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Madrid: Díaz de santos.
19. GAIRÍN SALLÁN, Joaquín. (2004). La organización escolar: contexto y texto de actuación. 3ª edición. Madrid: La Muralla. S.A.
20. GAIRÍN, J., DARDER, P. (1995). Organización y Gestión de Centros Educativos Barcelona: Praxis.
21. GALAN, Arturo. 2007. El perfil del profesor. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
22. GARCÍA HOZ, V. (1975). Organización y dirección de centros educativos. Madrid: Cincel.
23. GARCÍA HOZ, Víctor y MEDINA RUBIO, Rogelio. (2000). Organización y gobierno de Centros Educativos. Madrid: Rialp. S.A.
24. GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alfonso. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: Universidad del Rosario.
25. GÓMEZ, J (2002). La Redacción del Informe de Investigación. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.
26. GRAU COMPANY, Salvador. (2005). La organización del centro escolar. Documentos para su planificación. Alicante: Editorial Club Universitario.

27. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill. 2003.
28. HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw-Hill.
29. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. (2011). Sistema estadístico departamental Piura: Compendio estadístico 2011. Lima.
30. KATZENBACH, Jon. 2000. El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
31. LORENZO DELGADO, Manuel (1997). La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Madrid: Universitas, SA
32. MARCELO, W. y COJAL LOLI, B. (2001) Gestión Educativa. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.
33. MINISTERIO DE EDUCACION (2003) Nueva Docencia en el Perú. Lima.
34. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2003). Nueva Docencia en el Perú. Lima.
35. MONROY, Anameli. 1999. Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
36. MONTALVO, Wilmer. (2011). El clima organizacional y su influencia en el desempeño docente en las instituciones educativas del nivel de educación secundaria de la UGEL 15 de Huarochirí-2008. Tesis para optar el grado de Magister. Lima. Universidad Pontificia Católica del Perú.
37. RAMÍREZ CARDONA, Carlos. (2007). Fundamentos de la administración. Bogotá: ECOE.
38. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro (2002). Integración de Equipos. México, Manual Moderno.
39. SALINAS, Jesús (1995). "Organización Escolar y redes: los escenarios de aprendizaje". En Cabero, J. y Martínez, F. Nuevos canales de comunicación en
40. SOTO, Eduardo. (2001). Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones. México: Thomson.
41. STONER, JAMES A. F y GILBER, Daniel R. (1996). Administración. 6ª edición. México: Pearson Educación.

42. TYLER, William. (1996). Organización escolar. Madrid: Morata.
43. UNESCO. (2000). Gestión Educativa Estratégica. 2° Modulo Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
44. URÍA RODRÍGUEZ, María Esther. (2001). Estrategias didáctico organizativas para mejorar los centros educativos. Madrid: Narcea.
45. VÉLEZ BEDOYA, Ángel Rodrigo. (2007). Los clásicos de la gerencia. Colombia: Universidad del Rosario.
46. VIDORRETA, C. Igualada, A. (1986). Organización de los recursos en los Centros Escolares.
47. ZAGA, Mario y MAMANI, Janeth. (2011). Relación del clima organizacional con el desempeño docente del complejo educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno. Tesis Doctoral. Barcelona. Universidad de Sevilla.

LINKOGRAFIA

- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa
- ❖ <http://www.unesco.cl/kipus/noticias/ia.act>.
- ❖ <http://www.minedu.gob.pe/umc/publicaciones/boletines/boletín--01.pdf>
- ❖ <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- ❖ <http://www.perublogs.com/busca/emergencia+educativa+perú>
- ❖ http://www.una.ac.cr/peva/_private/desmpdocen.doc
- ❖ http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm
- ❖ <http://www.ipp-perú.com/upload/INFORME-45-2005.pdf>
- ❖ <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=10392>
- ❖ http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Salud/Reyes_T_Y/cAP2.htm
- ❖ <http://www.monografía.com/trabajosII/desdo/desdo.sh>
- ❖ http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S07187052001000100007&script=sci_arttext
- ❖ <http://www.monografía.com/trabajos36/teoria-organización/teoria-organizacion3.shtml>.

- ❖ [http:// blog.pucp.edu.pe/item/6801](http://blog.pucp.edu.pe/item/6801)
- ❖ <http://www.monografia.com/trabajos6/napro.shtml>
- ❖ http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm

ANEXOS



ANEXO Nº 1
UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO”
DE LAMBAYEQUE



MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MENTIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

DATOS GENERALES.

EDAD : _____ SEXO: Masculino ☐ Femenino ☐

GRADO DE INSTRUCCIÓN.

- Superior Universitario
- Superior no Universitario
- Estudios Superiores no concluidos

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

GRADOS OBTENIDOS

Bachiller ☐ Magíster ☐ Doctor ☐

CONDICION LABORAL

Nombrado ☐ Contratado ☐

DIMENSIÓN CURRICULAR DEL DESEMPEÑO DOCENTE

1. Los docentes participan creativamente en la programación curricular anual.

SI	
NO	

2. los docentes participan adecuadamente en la diversificación curricular

SI	
NO	

3. los docentes conocen e implementan las rutas de aprendizaje

SI	
NO	

4. los docentes formulan sus planes de sesión de enseñanza aprendizaje

SI	
NO	

5. Los docentes dominan la formulación de los componentes objetivo y contenido

SI	
NO	

6. Los docentes dominan la formulación los componentes estrategias didácticas y medios

SI	
NO	

7. Los docentes dominan la dosificación de contenidos

EFICIENTEMENTE	
DEFICIENTEMENTE	

8. Los docentes dominan la formulación del componente evaluación

SI	
NO	

9. Los docentes se caracterizan por su puntualidad y disciplina

SIEMPRE	
A VECES	
NUNCA	

10. los docentes se caracterizan por su participación en las actividades institucionales

BAJA PARTICIPACIÓN	
ALTA PARTICIPACIÓN	