



UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUÍZ GALLO”



ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA  
INSTITUCION EDUCATIVA CEBA “VICENTE LÓPEZ DE  
OÑATE” UGEL ILO- 2014”

TESIS

Presentada para obtener el grado Académico de Maestra en  
Ciencias de la Educación con mención en Administración de  
Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

Autora: Br. Gloria Cahuas Cornejo de Evans

Asesor: M.Sc. Isidoro Benítez Morales

Lambayeque - Perú - 2015

“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCION  
EDUCATIVA CEBA VICENTE LOPEZ DE OÑATE UGEL ILO”  
2014

PRESENTADA POR:

---

Br. Gloria Cahuas Cornejo  
AUTORA

---

M.Sc. Isidoro Benites Morales  
ASESOR

Presentada a la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de “Pedro Ruiz Gallo”. Para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en: Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de la Información.

APROBADA POR:

---

Dr. Manuel Oyague Vargas  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

Dra. Rosa Gonzales Llontop  
SECRETARIO DEL JURADO

---

Dr. Bernardo Nieto Castellanos  
VOCAL DEL JURADO

LAMBAYEQUE, 2015

## DEDICATORIA

A mí querida hija Fiorella Mía  
y mi precioso nieto Facundo  
Ruggero, que han sido, son y  
serán mi fortaleza y la razón  
de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi mejor amigo, Dios; y a la Santísima Virgen de Chapi, por ser mi fortaleza espiritual, a mi hija Fiorella Mía y a mi amado nieto Facundo Ruggero quien es la ternura y alegría de mi vida, y a mis profesores de la UNPRG, por ser mis guías intelectuales.

## ÍNDICE

|                      |      |
|----------------------|------|
| Contenido            |      |
| DEDICATORIA.....     |      |
| AGRADECIMIENTO ..... | iv   |
| ÍNDICE .....         | v    |
| RESUMEN.....         | viii |
| ABSTRACT .....       | ix   |
| INTRODUCCIÓN.....    | x    |

### CAPÍTULO I

#### ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEBA “VICENTE LOPEZ DE OÑATE”

|  |    |
|--|----|
| 1. Contextualización de la institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate”. .....                  | 16 |
| 1.2. Origen y evolución histórica o tendencial de la Gestión institucional y el Desempeño docente..... | 20 |
| 1.3. Características y manifestación de la Problemática .....  | 30 |
| 1.4. Objeto de estudio.....  | 36 |
| 1.5. Objetivos de la Investigación .....   | 36 |
| 1.5.1. Objetivo general .....  | 36 |
| 1.5.2. Objetivos específicos.....  | 36 |
| 1.6. Justificación .....   | 37 |
| 1.7. Metodología de la investigación .....   | 37 |
| 1.7.1. Tipo de Investigación.....  | 37 |
| 1.7.2. Hipótesis .....   | 39 |

|   |    |
|---|----|
| 1.7.3. Diseño de la investigación .....                           | 40 |
| 1.7.4. Población y muestra. ....                                  | 40 |
| 1.8. Variable Estrategias de Gestión institucional .....          | 40 |
| 1.9. Variable Mejora del Desempeño docente.....                   | 41 |
| 1.10. Métodos y procedimientos para la recolección de datos ..... | 42 |

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

|   |    |
|---|----|
| 2. Antecedentes de la investigación .....                   | 44 |
| 2.1. Teorías científicas.....                               | 45 |
| 2.2. Base conceptual .....                                  | 56 |
| 2.2.1. Definición de Gestión Estratégica. ....              | 56 |
| 2.2.2. Definición de Gestión Institucional.....             | 57 |
| 2.2.3. Dimensión Organizativa.....                          | 57 |
| 2.2.4. Dimensión Pedagógica.....                            | 59 |
| 2.2.5. Dimensión Administrativa .....                       | 62 |
| 2.2.6. Dimensión de la Participación comunitaria .....      | 64 |
| 2.3. Mejora del Desempeño docente .....                     | 65 |
| 2.3.1. Dimensión pedagógica .....                           | 65 |
| 2.3.2. Dimensión Política.....                              | 71 |
| 2.3.3. Dimensión Ética.....                                 | 73 |
| 2.3.4. El desempeño profesional como práctica y acción..... | 74 |
| 2.3.5. Profesionalidad e identidad del docente .....        | 76 |
| 2.4. Definición de términos .....                           | 76 |

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y PROPUESTA

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Análisis e interpretación de los resultados ..... | 80 |
|--|----|

|   |     |
|---|-----|
| 3.1.2. Resultados del Desempeño Docente.....  | 86  |
| 3.2. Modelo teórico de la propuesta.....  | 90  |
| 3.3. PROPUESTA .....  | 92  |
| 3.3.1. PRESENTACION .....   | 92  |
| 3.3.2. FUNDAMENTACION.....  | 93  |
| 3.3.3. Estrategias de Gestión Institucional.....  | 94  |
| a) Liderazgo pedagógico de la Gestión directiva .....   | 94  |
| b) Cultura de participación mutua entre todos los agentes educativos<br>siendo un solo objetivo, la calidad educativa ..... | 96  |
| c) Estrategia evaluación en el monitoreo y asesoramiento pedagógico.....  | 96  |
| 3.3.4. JUSTIFICACION .....  | 99  |
| 3.3.5. OBJETIVOS .....  | 99  |
| 3.3.6. PROPUESTA .....  | 100 |
| 3.3.7. METODOLOGIA.....   | 101 |
| CONCLUSIONES.....   | 106 |
| RECOMENDACIONES.....  | 107 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....   | 108 |
| ANEXO 01  |     |
| INSTRUMENTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL  |     |
| Anexo N° 2  |     |
| INTRUMENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE  |     |

## RESUMEN

El presente estudio destaca la preocupación en buscar las adecuadas Estrategias de Gestión Institucional que propicien la eficiencia y eficacia en el desempeño docente, ya que muchos de los docentes no cumplen a cabalidad sus acciones pedagógicas dentro de aula y en la propia organización educativa. La investigación es de carácter descriptivo-crítico y propositivo, el cual no sólo debe limitarnos a encontrar las debilidades del Desempeño docente de la Institución Educativa Ceba “Vicente López de Oñate” sino que al mismo tiempo debe plantear soluciones en base a Propuestas Estratégicas que permitan dar una orientación en la Gestión Institucional la cual influenciará decisivamente en el Desempeño de los docentes.

El aporte investigativo radica en esbozar las Estrategias de Gestión Institucional tales como: a) Liderazgo pedagógico de la Gestión directiva; b) Cultura de participación mutua de todos los agentes educativos siendo un sólo objetivo, la calidad educativa; c) Evaluación al docente en el Proceso de Monitoreo y Asesoramiento Pedagógico, los mismos que están sustentados por teorías del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns; de la Motivación Humana de Maslow y la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester I. Barnard. El objetivo fundamental es dar a conocer las diversas estrategias de la Gestión Institucional que logren contribuir a superar las dificultades que vienen afrontando los docentes en su desempeño en la institución educativa CEBA Vicente López de Oñate. Lo planteado con anterioridad pone de manifiesto la importancia de conocer dichas estrategias que deberían ser aplicadas en forma sistemática y gradual, con la finalidad de elevar el desempeño docente.

La lógica investigativa asumida con responsabilidad de solucionar la problemática, posibilitó utilizar métodos teóricos y prácticos tales como: el histórico – lógico, hipotético – deductivo y el de modelación.

Palabras claves: Gestión Institucional, Desempeño docente, Administración científica.



## ABSTRACT

This study highlights a concern in seeking an appropriate Institutional Management strategy conducive to efficiency and effectiveness in teacher performance, as many of them do not fully meet their educational activities in the classroom and in the educational organization. The research is descriptive-critical and purposeful character, which is not just limit ourselves to find the weaknesses of the educational performance of the school Fattening Vicente Lopez de Onate but at the same time propose solutions based on Strategic Proposals that will enable a guidance on Institutional Management in which would influence decisively in the performance of teachers. The research contribution lies in outlining Institutional Management Strategies such: a) Educational Leadership Management Policy; b) Culture of engagement among all educational stakeholders being one goal, the quality of education; c) The teacher evaluation based on competencies.

They are supported by theories Transformational Leadership Bass and Burns; human motivation: Maslow and the Theory of Corporate Social Chester I. Barnard system. The main objective is to present the various strategies of institutional management that achieves contribute to overcome the difficulties that are facing teachers in their performance in school CEBA Vicente Lopez de Onate. The previously raised highlights the importance of knowing the strategies that should be applied systematically and gradually, in order to raise teacher performance.

The research undertaken responsibly logic to solve the problem made it possible to use theoretical and practical methods such as: the historical - logical, hypothetical - deductive and modeling.

Keywords: institutional management, teacher performance, Scientific Management

## INTRODUCCIÓN

Nuestra investigación partió sobre el estado de la cuestión con la consulta de las investigaciones internacionales (Subaldo, 2012 )Tesis de doctorado: *“Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado en las escuelas de Primaria de Salamanca”*. Universidad de Salamanca, para optar el grado de Licenciatura de Educación el objetivo de la investigación fue establecer las repercusiones que ocasionan el mal o buen desempeño docente en la satisfacción. Su investigación se centró en la exploración de las repercusiones a través de cuestionarios y ficha de observación los resultados refuerzan el supuesto de partida que las experiencias positivas de los profesores en el ejercicio de la docencia producen satisfacción y conducen al desarrollo y a la realización personal y profesional, que efectivamente influyen en la calidad de la enseñanza y los aprendizajes de los alumnos. Llegando a la conclusión que el desempeño docente guarda estrecha relación con su productividad laboral y su desgaste de las mismas, ya que es una labor académica, intelectual y profesional. Respecto a la metodología que efectuó, fue de carácter descriptiva explicativa, tomando la ficha de observación y el cuestionario respectivo a los agentes educativos, por el cual se aplicaron las medidas de tendencia central.

(Sanchez, 2009)Tesis *“Bases del diseño de un modelo de gestión en instituciones de educación superior estatales de ciencias económica”* Universidad de Salamanca. Siendo el objetivo de esta investigación el conocer cuáles eran las bases del diseño de un modelo de gestión en las instituciones estatales de educación superior. La investigación planteó la hipótesis de que la gestión de esas casas de estudio podría mejorarse utilizando criterios y herramientas probadas con éxito en otras áreas diferentes a la actividad universitaria. El marco teórico se desarrolló a través de un estudio del arte, información bibliográfica y de la participación personal en las reuniones bienales de la red internacional de agencias para el aseguramiento de la calidad en educación superior.

Respecto a la metodología, desarrolló los métodos de inducción y deducción.

Llegando a la conclusión de que una gestión institucional debe tener de antemano una buena planificación, organización y ejecución para dar un resultado positivo a su gestión.

En cuanto a las investigaciones nacionales se tomaron en cuenta Tamariz (2013) desarrolló su tesis titulada "*Participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional*" Universidad de la Pontificia Católica de Lima. Abordó el tema de la participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional, en lo relacionado al nivel de participación y las formas que emplean los padres de familia en la gestión administrativa y pedagógica, a partir de cinco instituciones educativas de nivel secundario del centro histórico de Lima Cercado.

La investigación tiene un enfoque empírico cuantitativo de nivel descriptivo, empleándose el método de la encuesta, construyéndose como instrumento de investigación una encuesta especialmente diseñada para el trabajo, el cual tuvo dos procesos de validación, una aplicación experimental, asimismo, validez de criterio: Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo. Validez concurrente y la validez predictiva. En las campañas electorales, los sondeos se comparan con los resultados finales de las elecciones. Ejemplo: Coeficiente de Contingencias, Spearman – Brow Esta investigación resalta la participación activa de los padres de familia, quienes tratan de tener un rol protagónico en las diversas actividades de la gestión institucional.

Por otro lado, fue necesario llevar a cabo esta investigación debido a que responde a una problemática de la educación que vienen atravesando una crisis estructural, pese a que más de una década que se llevaron a cabo los Programas de Capacitación a Directores y Docentes aun los resultados son relativamente pobres. Pues conociendo el desarrollo de la Gestión Institucional de la Institución Educativa, se podrán tomar las medidas

correctivas para un buen desempeño docente en base a las estrategias de Gestión Institucional.

De otro lado, los docentes de Educación Básica Alternativa, no se limiten únicamente a la labor educativa dentro de aula, sino que al mismo tiempo, deben ser protagonistas del desarrollo de la investigación cualitativa, en especial; que sean parte de la solución de la problemática que aqueja a las diversas instituciones educativas.

Una investigación de esta naturaleza servirá como paradigma para futuras investigaciones, al tratar de profundizar desde diferentes ópticas de interpretación una problemática que se ha convertido estructural.

Hoy, existe la preocupación de que muchas de las instituciones educativas públicas, están perdiendo terreno frente a las instituciones educativas privadas, debido a una mala gestión institucional, como por ejemplo, cuando se dan discrepancias entre el Director, apoderados y docentes, en otros casos, en que el Director no lleva a cabo una buena organización en cuanto a la administración, y el peor de los casos, cuando se pierde el principio de autoridad frente a los demás estamentos, no dejando de lado que muchos directores, por evitar un enfrentamiento con sus docentes, no efectúan un monitoreo y seguimiento, ni evaluación de su desempeño docente dentro del aula, por eso, es necesario llevar a cabo un programa de buena gestión Institucional, de manera que repercuta en el desempeño docente.

A través de esta investigación, se podrán efectuar los reajustes necesarios para implementar una escrupulosa gestión institucional, y de la misma manera, orientar en forma eficaz y eficiente el desempeño del docente en los diferentes escenarios de aprendizaje en las Instituciones Educativas de la modalidad Básica Alternativa.

Respecto a nuestra problemática es responder ¿Cuáles son las estrategias que permitirán mejorar el desempeño docente de la Institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate Ugel Ilo” El objeto de estudio es encontrar las Estrategias Adecuadas de Gestión institucional que Propicien

un mejor Desempeño Docente a nivel competitivo y colegiado en la  
Institución  
Educativa CEBA “Vicente López de Oñate” Ugel-Ilo

En cuanto a los objetivos de la investigación se ha trazado, como objetivo general elaborar y proponer estrategias de Gestión Institucional que permitan al Directivo desempeñar sinérgicamente una buena gestión institucional y ésta a su vez logre optimizar el buen desempeño del docente en la institución educativa del CEBA “Vicente López Oñate”, de la provincia de Ilo.

La investigación se realizó en la Institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate”, que pertenece a la Ugel de Ilo. El objetivo de las hipótesis era demostrar en la Hipótesis general que Si se aplica una estrategia eficaz de Gestión Institucional, entonces se logrará mejorar el Desempeño Docente en la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate”, de la provincia de Ilo. Y en las Sub hipótesis:

- El trabajo de gestión institucional que se viene desarrollando en la Institución educativa CEBA “Vicente López de Oñate” es posible que evidencie deficiencias en su planificación y organización pedagógica.
- El trabajo que vienen desempeñando los docentes en la institución educativa CEBA “Vicente López de Oñate” es probable que muestre deficiencias en sus acciones pedagógicas y políticas.
- Las estrategias que se pretende proponer van a permitir tener favorables resultados en cuanto a la mejora del desempeño docente de la Institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate”.

El Marco teórico se centró en el desarrollo de la Gestión Institucional en base a los aspectos de la Organización, administración, pedagogía y comunitario, de la misma manera se centró en el Desempeño docente considerando los aspectos: Pedagogía, Política y Ética.

La investigación se encuentra estructurada en tres importantes capítulos. El Primer Capítulo se refirió al Análisis de la Problemática de Gestión Institucional y el Desempeño Docente. El Segundo Capítulo se señalan

referencias teóricas respecto a la Gestión institucional y el Desempeño docente y finalmente el Capítulo Tercero que se relacionó con los resultados y las Propuestas.

Finalmente, se arribó a las conclusiones y recomendaciones del caso.

## CAPÍTULO I

### ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTION INSTITUCIONAL Y DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CEBA “VICENTE LOPEZ DE OÑATE”

## 1. Contextualización de la institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate”.

La Institución educativa Ceba “Vicente López de Oñate” se encuentra en la provincia de Ilo, geopolíticamente limita por el Norte con la provincia del Mariscal Nieto; por el Este con la Provincia de Jorge Basadre (Tacna); por el Sur con el Océano Pacífico y; por el Oeste con la Provincia de Islay (Arequipa).

Desde el punto de vista jerárquico de la Iglesia Católica forma parte de la Diócesis de Tacna y Moquegua la cual, a su vez, pertenece a la Arquidiócesis de Arequipa.

Cuenta con una superficie territorial de 15, 733.97 km<sup>2</sup>, constituida por tres distritos y ciento sesenta y un centros poblados.

De acuerdo a la consulta del documento del Plan de Desarrollo Económico de la Provincia de Ilo nos da una visión acerca del diagnóstico en los diversos aspectos socioeconómico, político y cultural y educativo, de la manera que se viene desarrollando en la actualidad.

La provincia de Ilo cuenta con tres distritos geopolíticamente: Ilo, El Algarrobal y Pacocha.

En el año 2011 contaba con una población de 68,028 habitantes, un crecimiento poblacional de 1.6% en promedio anual. Del total de la población, el 93% está concentrado en el distrito de Ilo, mientras que el 6.3% reside en los distritos de El Algarrobal y Pacocha. Igualmente, del total de la población de Ilo se encuentra dividido el 52.49% son hombres y 47.51% son mujeres. Así mismo, el 98.9% de la población de la Provincia de Ilo reside en las zonas urbanas y solo el 1.1% en las zonas rurales.

Respecto a los indicadores sociales en el 2011, la pobreza en Ilo fue de 11.8%, la pobreza extrema de 1.3%, Pues, el 17% de la población de



Ilo tiene necesidades Básicas Insatisfechas, la mortalidad infantil llega a 14.7%, mientras que la desnutrición crónica a 2.1%. El coeficiente de desigualdad de los ingresos de Gini es de 0.29, toda esta información se encuentra de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística.

En cuanto a la problemática educativa, en el año 2010 las cifras de 19,130 personas que fueron estudiando, 32% de ellas se encontraron en el nivel secundario, 3.9% en el nivel superior incluyendo la formación técnica y 2.7% en otras modalidades formativas considerando también lo técnico productivo, lo cual hizo solo un 6.6% de la población con un nivel educativo post secundario, lo cual no permitiría introducir tecnologías más sofisticadas y procesos innovativos para el desarrollo económico de la provincia.

Otro de los aspectos que el especialista (Rodriguez Fierro, 2013); es la economía que se desarrolla las actividades económicas de la siguiente manera: el 18.2% lo absorbe el comercio al por mayor y por menor, 10.2% transportes y comunicaciones, 9.2% el sector construcción, 8.3% el sector pesquero, 7.5% manufactura, 7.1% actividad inmobiliaria y alquileres, 6.4% hoteles y restaurantes, 5.4% enseñanza, 5.1% administración pública, 3.7% explotación de minas y canteras, 3.2% venta y mantenimiento en la industria automotriz, 2.5% servicios domésticos, 2.4% servicios sociales y de salud, 1.1% actividad agropecuaria y 9.7% diversos servicios y actividades económicas no especificadas. Es decir la PEA de la Provincia de Ilo se ubica un 65.4% en actividades terciarias de comercio y servicios, un 16.7% en actividades secundarias de industria (manufactura y construcción) y 13.1% en actividades primarias de pesca, explotación minería y agropecuaria.

A esto agregamos (INEI. 2013, p 45); otro tipo de actividades y servicios comunales 3.3% Agropecuario 1.1% Diversos y no especificados 4.8% Actividades. Inmobiliaria y alquileres 7.1% Servicios sociales y salud 2.4% Servicios domésticos 2.5% Venta y servicios automotriz 3.2% Explotación minas y canteras 3.7% Administración publica 5.1%

Enseñanza 5.4% Suministros electricidad, agua y gas 0.8%  
Intermediación financiera 0.9% restaurantes 6.4%.

En el campo educativo específicamente, solo 6.6% de la población de la Provincia de Ilo han estado siguiendo algún tipo de estudios post secundario. Lo cual muestra una situación de bajas capacidades de la población ileña para insertarse laboralmente o prestar algún tipo de servicio más complejo demandado por las empresas que marcan la dinámica económica de la provincia. El resultado de esta situación, es la contratación de personal y empresas provenientes de otras regiones que reúnen el perfil y los requerimientos técnicos exigidos por las empresas, tal como viene sucediendo en la actualidad.

En ese sentido cada cierto tiempo un sector de las fuerzas vivas piden el mejoramiento del equipamiento y la calidad de la enseñanza de la Universidad de Moquegua, acercándola mejor a las empresas para que articulen mejor sus especialidades, currículos y planes de estudio a los perfiles de profesionales que estas necesitan. En el otro componente de la Formación Superior esta la Educación Técnica. En la Provincia de Ilo cuenta con dos Institutos técnicos (SENATI Ilo e ISTP Luis E. Valcárcel), que no están ajenas a serias deficiencias en cuanto a su equipamiento y de la oferta educativa que brindan que no sintoniza adecuadamente con las demandas laborales y perfiles ocupacionales de las empresas.

Desde otro punto de vista es dar a conocer una aproximación del análisis estratégico, mediante el FODA de la provincia de Ilo para su desarrollo económico, en relación a las fortalezas y oportunidades, consideramos que su ubicación es estratégica en la macro región sur, asimismo, Ilo cuenta con Puerto que tiene perspectivas de desarrollo y plataforma de servicios, para una mejor apreciación se consideró un cuadro que a continuación se ha dado a conocer.

Cuadro N° 1  
FODA DE LA PROVINCIA DE ILO

| FORTALEZAS  | DEBILIDADES   | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|---|---|--|---|
| <p>Ciudad con nivel de ingresos alto.</p> <p>Ciudad ordenada y planificada.</p> <p>Cuenta con Presupuesto público significativo por los ingresos.</p> <p>Cuenta con una población emprendedora.</p> <p>Existen Mesas de diálogo y concertación entre las grandes empresas y sociedad y estado</p> <p>Presencia importante de MYPES.</p> <p>Diversidad de empresas en distintos sectores.</p> <p>Existen vías de comunicación para la comercialización y distribución.</p> <p>Existe personal calificado en el sector textil, pesca, metal, mecánico y carpintería.</p> <p>Nodo energético y petroquímica a implementarse dinamizara la economía Mayor regulación en la actividad pesquera genera mejoras en el sector.</p> <p>Cuenta con mano de obra joven y recursos humanos disponibles</p> <p>Cuenta con parque automotor en crecimiento.</p> <p>Percibe un canon minero y Regalías Mineras</p> <p>Grandes inversiones públicas y privadas que se</p> | <p>Fuga de la mano de obra más calificada hacia otras regiones</p> <p>Existen sectores de la población con bajos ingresos.</p> <p>Es una economía de producción y exportación de materia prima o minerales.</p> <p>Es una ciudad con alto costo de vida en especial en alimentación.</p> <p>Incremento de la Delincuencia e inseguridad ciudadana</p> <p>Adolece de obras de mayor impacto</p> <p>Manejo político de las inversiones públicas</p> <p>Licitaciones públicas no transparentes.</p> <p>No aplicación debida de la ley seguridad industrial</p> <p>Débiles niveles de producción, productividad, calidad y articulación en las MYPES</p> <p>Escasean insumos para las MYPES.</p> <p>Existe empleo temporal y subempleo</p> <p>Limitada tecnología en las empresas</p> | <p>La suscripción del Tratado de Libre Comercio</p> <p>Mayor atención en la inversión del Estado</p> | <p>Crisis económica mundial</p> <p>caída de la compra de minerales de parte de la Republica de la China</p> <p>conflictos sociales a raíz de los problemas ambientales</p> <p>la subida del dólar americano que impacta en las transacciones comerciales de importación.</p> <p>la subida de los insumos importados que ocasiona el aumento de los precios de los artículos de primera necesidad.</p> |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>darán en la región</p> <p>Ley de seguridad Industrial (Plan Ilo, 2013. P58); genera marco para supervisar condiciones de trabajo en las empresas</p> | <p>Limitada capacitación en especial a la mujer</p> <p>Limitado financiamiento al capital de trabajo</p> <p>Se tienen servicios básicos deficientes en la ciudad</p> <p>Limitadas facilidades para la formalización</p> <p>Mypes no cuentan con territorios para su instalación.</p> <p>Insuficiente infraestructura de riego.</p> <p>Mas crecimiento económico pero excluyendo a sectores pobres</p> <p>Invasión de inversionistas extranjeros que desplacen a peruanos</p> <p>Distorsiones en la economía hacía pocos sectores</p> <p>Mayor Incremento de la inseguridad ciudadana y la prostitución atraídas por proyectos</p> <p>Desarraigo y pérdida de identidad regional y local.</p> |  |  |
|---|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia

### 1.1. Origen y evolución histórica o tendencial de la Gestión institucional y el Desempeño docente

La Gestión institucional va estrechamente ligada con el desarrollo del Desempeño docente. Siendo la relación mutua entre Director – Docente, el primero está llamado a establecer las reglas de juego en cuanto a la dirección, monitoreo, evaluación y ejecución de las

acciones de orden administrativo, pedagógico e institucional y por su parte los docentes están ligados en la participación de pedagógica dentro de su labor en el aula, no sólo con los estudiantes que se vienen formando, sino con los padres de familia y/o apoderados y a su vez con los propios docentes, de forma que intercambian en forma diaria sus experiencias académicas y personales.

Sin embargo, la *Gestión institucional como el Desempeño docente no ha estado ajena a una serie de problemas estructurales que han dado lugar a una serie de críticas, dado por ejemplo, que el Director no es un buen gestor de su propia administración* (Rodríguez Fierro, 2013)) debido a que su trabajo lo lleva en forma mecanizada, en otros casos, un sector de docentes improvisan el desarrollo de sus actividades pedagógicas dando lugar el desinterés de parte de los estudiantes.

En los países anglosajones adoptaron una política de desarrollo de las acciones pedagógicas e institucionales de orden democrático y que a su vez, trataron de satisfacer el desempeño de las competencias laborales, para ello los Directivos han delegado responsabilidades a sus docentes para llevar a cabo un trabajo ético en equipo. Aquí se debe resaltar que recién en nuestra realidad peruana se viene el intento de aplicar una evaluación del Desempeño docente en base a competencias laborales, no olvidando los principios de la educación globalizada del francés Delors, quien afirmó en una oportunidad que sólo el desarrollo de la educación podrá ser competitiva cuando se cumpla a la cabalidad del caso de llevar a cabo los principios: Saber hacer, Saber ser, Aprender a Aprender y Aprender a convivir con el conocimiento.

Por otro lado (Schmelkes, 1998) efectuó un estudio sobre la Gestión Institucional en base a los siguientes enfoques:

*El enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el periodo colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo y dogmático*

*El enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a*

*inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la revolución Industrial.*

*El enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación.*

*Al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra.*

*El enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.*

Es así, que La gestión del directivo es una pieza clave para una excelente práctica educativa, al configurar un proceso educativo el cual cumpla con las exigencias sociales de las organizaciones, pues según Alles (2006): *“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir o supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de las organizaciones y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”.* (p.27).

Es importante reiterar que esta trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana en general y peruana en particular. Se inscribe en el movimiento teórico dominante de las Ciencias Sociales aplicadas.

Los estudiosos de la nueva disciplina de Gestión educativa y de la administración, debieron apoyarse para los logros que se obtuvieran en su estudio e investigación dentro del campo de una educación de calidad.

Este término moderno “Gestión Educativa” generó dos situaciones que se complementan simultáneamente: Una que es la parte Administrativa (Gestión administrativa) y por otro lado, lo Académico (Gestión Académica). La visión tradicional los ha visto como cuestiones distintas incapaces de adherirse para dar frutos.

Nuestra visión moderna es mucho más holística, se cree que la Gestión Administrativa es fundamental para el buen desarrollo de la Calidad Académica de una Institución Educativa. En nuestro caso, hablamos de una Gestión institucional, que permita aplicar un liderazgo pedagógico, en el cual los docentes se sienten capaces de desarrollar acciones de un buen desempeño dentro del aula y en la propia organización, siempre en cuando Gestión institucional responda a sus necesidades académicas y administrativas. .

Por su parte, el estudio de (Payne, 2001) no era teórico; más bien se dedicaba a analizar el fenómeno administrativo desde el punto de vista de un practicante experimentado, llevando a cabo una observación directa sobre el comportamiento de los agentes educativos, de la manera cómo actúan en diversas situaciones , como son las relaciones interpersonales entre Director- docentes. Docentes – estudiantes, docentes – con padres de familia y docentes con docentes. .

De otro lado, existe una serie de estudios sobre la Teoría de la Organización que nacieron bajo dos tendencias: la Mejora de la Eficacia escolar y la Mejora de la Escuela donde ambos coincidían en buscar una buena calidad educativa. Cada uno de ellos demuestra sus habilidades, destrezas y conocimientos en el campo pedagógico.

Por su parte, los tecnócratas educativos Muñoz y Barrios realizaron un estudio exploratorio acerca de los factores que implicaban la organización de una escuela, que la mejor estrategia es llevar a cabo una buena planificación preventiva.

El mismo caso, se referirá en el Desempeño docente, en el cual existen investigaciones de nivel internacional, que merece mencionarlos, la profesora (Materan, 1999) realizó un trabajo de investigación en el Distrito Escolar N° 1 del Estado Yaracuy. El estudio tuvo por finalidad evaluar el proceso de supervisión académica, que realiza el personal directivo, para el mejoramiento del desempeño docente de los profesores de aula del Liceo —Rómulo Gallegos. Señalo que *la supervisión educativa, como*

*parte fundamental del proceso educativo, suministra orientaciones precisas de orden pedagógico, metodológico, técnico, administrativo y legal, al personal en servicio.*

*Así mismo, deberá propiciar el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y estimular la supervisión profesional de los docentes, mediante su participación en el proceso educativo, tanto en lo administrativo como en lo académico, el cual se realiza a través de un proceso continuo, utilizando adecuadamente los recursos materiales y humanos, con la finalidad de alcanzar las metas concretas (p. 35)*

Roa, Moreno y Vaca (2001) llevaron a cabo una investigación que se basaron en el Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo (1989), publicado por el Ministerio de Educación y Ciencia de España, en donde se precisa el perfil ideal del profesor, en contra posición y muy diferente al profesor tradicional. *Entre los elementos del perfil propuestos por el Ministerio de Educación y Ciencia (citado por Roa, Moreno y Vacas, 2001), se expresa lo siguiente: El perfil del docente deseable es el de un profesional capaz de analizar el contexto en el que se desarrolla su actividad y de planificarla, de dar respuesta a una sociedad cambiante y de combinar la comprensión de una enseñanza `para todos, en las etapas de la educación obligatoria, con las diferencias individuales, de modo que se superen las desigualdades pero se fomente al mismo tiempo la diversidad latente en los sujetos. (p. 91)*

En otro estudio, (Barcera, 2001) elaboró un trabajo de investigación, con la finalidad de aplicar estrategias didácticas que aumentasen el nivel de participación de los alumnos de Ética del Docente, de la Facultad de Ciencias de la Educación, de la Universidad de Carabobo. En la investigación se planteó la meta de mejorar la actitud de los estudiantes hacia las asignaturas de filosofía. En este caso se refiere a la formación del docente en la Formación Magisterial, que uno de los elementos que juega fundamentalmente en el desempeño docente, es la Ética relacionada



con la Moral y esta a su vez con los valores y las normas de convivencia.

No se debe olvidar que el Desempeño docente no solo es el reflejo del aspecto académico, donde el formador del aprendizaje se limita únicamente ser un trasmisor del conocimiento, sino que debe desarrollar sus competencias a nivel conceptual, procedimental y actitudinal.

Desde el momento en que la Educación peruana hizo su ingreso a la sociedad de la Información llamada también del conocimiento, donde los agentes educativos, en especial Directores y docentes debían tener conocimiento sobre las nuevas innovaciones pedagógicas, esta vez los Directores son considerados Gerentes Educativos o líderes pedagógicos, ya que bajo su responsabilidad deben tomar acciones de planificar, organizar, controlar y evaluar la dirección de las empresas educativas, cuyo rubro es de servicio, en una buena calidad de enseñanza. Y al mismo tiempo, los docentes son considerados como formadores, orientadores, facilitadores proceso enseñanza- aprendizaje

La Ley General de Educación N.- 28044 y su reglamento aprobado en el DS N.- 011-2012-ED que aprueba las funciones y la organización de las II. EE. Establece los lineamientos generales, sobre las responsabilidades que debe llevar la Dirección de una institución educativa en forma planificada, organizada, ejecutada y evaluada tanto a nivel institucional, administrativa y técnico pedagógico.

(Rodríguez R. , 2010) considera que un Director debe tener presentes los principios de Dirección, donde todo directivo debe procurar integrar las demandas de cada estamento de la entidad educativa, puesto que cada grupo de personas tiene metas distintas; buscar armonizar las metas personales (el bienestar) con las metas institucionales (producción), con el fin de hacer más efectiva la entidad. Una buena comprensión de las necesidades humanas y un cuidadoso sistema de incentivos permitirá elevar la moral de los trabajadores expresada en actitudes positivas, como demostrarse

ser líder. Guiar, conducir, dirigir, anticiparse por la fuerza de las ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades.

De otro lado, un Directivo que es considerado un gestor educativo no debe apelar únicamente a su experiencia profesional y académica, sino que al mismo tiempo debe tener conocimientos teóricos sobre administración científica relacionada con la educación globalizada, es decir debe llevar a la práctica los principios de la educación mundial que alguna vez realizó el francés Jacques Delors, aprender a aprender, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a convivir juntos, en otros términos, el Directivo debe ser el paradigma de toda innovación juntamente con sus docentes, sin embargo, muchas veces no pone énfasis en las estrategias de Dirección pedagógica que todo directivo debe desarrollar en la calidad de enseñanza aprendizaje en sus estudiantes y que al mismo tiempo debe ser el reflejo del trabajo de los docentes.

De otro lado, desde el momento en que el mundo hizo su ingreso al proceso de la globalización por la década de 1980, las empresas educativas en especial, tuvieron que efectuar, una reingeniería educativa, donde los directores debían asumir responsabilidades de gerencia, es así que por medio de PLANGED (Plan Nacional de Capacitación de Gerencia Educativa) deberían seguir la dirección de una empresa que debería alcanzar una buena calidad de servicio, al igual que habría sucedido en otras partes de los países de Latinoamérica, como el caso del Ecuador y Bolivia .

Asimismo, en el Perú, a partir de la década de 1990 se iniciaría la descentralización educativa, dando facultades a los directivos, mayores responsabilidades en la toma de decisiones sobre los destinos de las instituciones educativas, pero desde un punto de vista gerencial, es así que en 1996, se emitió la Resolución Ministerial 016 (R.M-016-96-ED) que planteaba ciertas medidas iniciales concretas con respecto al proceso de descentralización.

Según Vásquez y Oliart, dicha resolución buscaba desconcentrar algunas funciones (concentradas en las Unidades de Gestión Educativa Local - UGEL), que posteriormente se articularan a un

proceso de descentralización mayor. Con estos cambios, se intentaba transferir funciones y capacidad de decisión a los centros educativos, reforzando así el papel del director, asignándole nuevas funciones que pudieran brindar mayor autonomía al seleccionar su propio personal y proponerlo a la UGEL para su contratación y buscar formas de generar recursos propios. Con la intención de fortalecer la gestión institucional y pedagógica (R.M- 016-96-ED) de las escuelas se introdujo también la necesidad para cada escuela de contar con un Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI) al cual hoy se le conoce con el nombre de Proyecto Educativo Institucional y un Proyecto Curricular de Centro (PCC), autorizando así mismo que las escuelas dispongan del uso del tercio del tiempo curricular y que definan la calendarización escolar.

A esto, agregamos que el Directivo tendría un papel más protagónico en la toma de decisiones de sus acciones administrativas, pedagógicas e institucionales, donde la intención del Estado, era delegar autonomía a las escuelas fomentando la participación de distintos actores en la gestión escolar. La Resolución Ministerial 168-2002 pone énfasis en la participación democrática en el proceso de descentralización, instando al director a tomar decisiones de manera concertada. El PDI fue reemplazado por el PEI (Proyecto Educativo Institucional) especificando que dicho instrumento de gestión debía reflejar constante participación de actores y fomentar, entre la comunidad educativa, la formación de un plan de trabajo concertado. Se otorgó mayor poder a las instancias de participación, especialmente a los Consejos Escolares Consultivos, ampliando a la vez la participación de padres y/o apoderados y estudiantes, según el Manual del Director (1997:7).

El tema de la Gestión institucional y el Desempeño del Docente no se han llevado a cabo con la suficiente rigurosidad científica, en el cual coinciden los investigadores que la gestión escolar propiamente dicha no ha sido extensamente abordada, sí se ha venido reflexionando en torno a su desarrollo en el marco de la descentralización.

Otras investigaciones sobre gestión, según Carrillo (2004) buscan analizar las propuestas normativas del Ministerio de Educación y cómo éstas intervienen en los procesos de gestión. Robles encuentra que la falta de comprensión de dichas normas, por parte de docentes y directivos, es uno de los problemas más saltantes en la práctica de la gestión educativa pues genera que cada actor interprete las normas desde su propia visión.

Además, se han realizado en las escuelas varias investigaciones etnográficas que analizan la participación de los diferentes actores en la escuela. Si bien no son investigaciones que hablen directamente de la gestión, a través de un acercamiento a las diferentes tensiones en las relaciones, se puede comprender el dinamismo de las instituciones educativas.

Como vemos, si bien encontramos una diversidad de estudios que abordan desde distintas miradas la gestión escolar, muy pocos logran articular los diversos espacios y procesos de la escuela para dar cuenta de su impacto en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

Desde nuestro punto de vista, el origen del problema surgió como consecuencia de la observación directa, en muchas de las instituciones educativas de CEBA y en especial de los ciclos inicial, intermedio, donde no existe una estrategia adecuada por parte de la dirección para motivar el reconocimiento del desempeño de los docentes, quienes atienden a un sector de estudiantes que no tuvieron la oportunidad de culminar estudios en Educación Básica Regular, siendo una de las consecuencias la deserción, la desmotivación por parte de los docentes, que sólo se limitan a cumplir las responsabilidades más básicas. Pues muchos de los actuales gerentes educativos, llamados también gestores educativos, no tienen el suficiente conocimiento sobre la Gestión Educativa Estratégica, tan sólo llevan a cabo trabajos en forma rutinaria y mecanizada.

Una de las maneras de superar este problema de la gestión administrativa y pedagógica es convertir a las instituciones, en

especial las de educación básica alternativa (EBA) en eficaces y eficientes. El gestor educativo debe aplicar la estrategia, de tratar a los docentes, como personas con autoestima, que se sientan importantes en el proceso de la Toma de Decisiones.

La presente investigación plantea el estudio de las estrategias de Gestión Educativa que debe adoptar la Institución Educativa de aplicar una política de estímulo de reconocimiento ligadas al desempeño de los docentes; a fin de determinar si esta estrategia resulta ser viable para elevar la calidad de la educación.

Las experiencias en otros países en relación al reconocimiento de los méritos, en los cuales los directores han sabido tratar a sus docentes como personas importantes han dado lugar resultados satisfactorios, de tal manera que el docente desarrolla su práctica de modo asertivo en beneficio del estudiante.

Si una Dirección de la Institución Educativa opta por un liderazgo capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución Educativa, obtendrá como resultado docentes comprometidos con su institución.

Por esa razón, la Gestión escolar debe estructurarse en torno a una acción directiva que conozca y utilice un conjunto de técnicas necesarias para alcanzar los objetivos educacionales, las cuales han de ponerse en práctica por todos aquellos a quienes les corresponde dirigir una institución.

Visto de esta forma, la acción gerencial del director debe estar sustentada en un liderazgo pedagógico capaz de dar respuesta a todas las situaciones presentes en la institución, el cual se adapte a los cambios producidos continuamente en el ámbito educativo, así como generar estrategias efectivas para propiciar la optimización del desempeño laboral del personal.

En consecuencia, el papel del director sería el de intervenir en la planificación y ejecución de estrategias, encaminadas no sólo a obtener el máximo beneficio, produciendo resultados con individuos autónomos, para lo cual requiere asumir un liderazgo apropiado

a las diferentes situaciones laborales, propiciando así la optimización del desempeño laboral del personal educativo.

### 1.3. Características y manifestación de la Problemática

La Institución Educativa de Educación Básica Alternativa “Vicente López de Oñate” desarrolla sus actividades pedagógicas, administrativas e institucionales en la propia capital de la provincia de Ilo, siendo su nivel el de Educación Básica Alternativa, brindando servicios educativos en los dos turnos, siendo parte del sector público, y pertenece a la Ugel Ilo.

La Institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate se encuentra ubicado.

Figura N°1

Ubicación de la Institución Educativa



Siendo la altitud del distrito de Ilo Provincia de Ilo, departamento de Moquegua: 17.6431 y su Longitud -71.3433.

De otro lado, debido a la observación directa se ha podido tener un diagnóstico situacional acerca de las debilidades que presenta esta institución, donde hay un abismo de cooperación entre la Dirección y un

sector de docentes y que al mismo tiempo ha mecanizado su trabajo pedagógico dejando de lado la innovación, el compromiso e identificación con la propia Institución.

A esto se agrega que existe la presunción de que el directivo no está asumiendo sus funciones adecuadamente en cuanto al cumplimiento de su gestión gerencial, pues las opiniones expresadas de manera informal por parte del personal docente señalan la ausencia de planificación actualizada, repitiéndose lo mismo todos los años, sin tomar en cuenta las necesidades de la institución, la elaboración de los proyectos educativos integrales comunitarios no están en consenso con el personal ni con la comunidad educativa, construyéndolo sólo para cumplir el requerimiento administrativo. En otras palabras, la Gestión Institucional lleva a cabo sus acciones en forma unilateral, dejando de lado, la participación activa de los docentes.

De igual forma, la situación existente de los docentes que vienen laborando en la I.E CEBA “ Vicente López de Oñate” no llevan a cabo su praxis docente de manera pertinente, lo cual pudiera contribuir a desfavorecer su desempeño laboral, por cuanto el directivo no acompaña pedagógicamente su labor académica, generando ausencia de planificación didáctica, evaluación, monitoreo, conduciendo a un proceso educativo desfasado de la realidad, donde se desconoce la verdadera construcción de los aprendizajes de sus estudiantes. Visto de esa forma, se infiere que de persistir la situación planteada pudiera conducir a la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate” a disminuir la calidad del servicio educativo ofrecido, lo cual incidirá en el egresado de la misma, pues; probablemente no reunirá las competencias requeridas por el perfil del subsistema.

Con base en los planteamientos anteriores, esta investigación pretende proponer estrategias que debe emplear la Dirección para elevar el Desempeño docente en la Institución antes mencionada. Y por último, ante la exigua aplicación de estrategias adecuadas de parte de la Dirección de la Institución Educativa de CEBA “Vicente López de Oñate”, es que el desempeño docente es discreto, una falta de coordinación entre

la Dirección y los propios docentes, siendo los perjudicados los estudiantes que se vienen formando en los ciclos respectivos.

A esto agregamos, que el director muestra una actitud poco democrática, que desmerece el trato a los profesores. Durante su gestión, el personal docente se dividió en dos grupos: uno conformado por profesores mayoritariamente nuevos y contratados, y otro grupo de profesores antiguos. Éstos últimos, no notaron una buena disposición del Director para acudir a él en casos necesarios, sino que por el contrario se sintieron poco apoyados por su actitud indiferente frente a las necesidades y problemas presentes en la Institución Educativa.

A partir de la observación empírica focalizada en la institución CEBA “Vicente López de Oñate”, podemos decir que se aprecia un ambiente un tanto desorganizado, en tanto que hay poca claridad respecto de las normas de convivencia a nivel institucional. Las horas de inicio y fin del día escolar están asignadas institucionalmente, pero no siempre se respetan.

Algunos docentes llegan tarde a sus aulas. Durante la jornada escolar, los estudiantes salen e ingresan con mucha facilidad de sus aulas y se quedan jugando en el patio y pasadizos. Existe un ausentismo de participación de los apoderados en cuanto al progreso de los aprendizajes de los estudiantes, y éstos últimos también cuestionan la enseñanza que imparte un sector de docentes lo que repercute negativamente en sus aprendizajes.

La población estudiantil es percibida por los docentes como conflictiva y difícil, y la mayoría de docentes señala que uno de los problemas más saltantes es la indisciplina de los estudiantes y el discreto criterio por parte de la Dirección de saber manejar con eficiencia los recursos humanos.

Durante la investigación, el ambiente que se percibía era errático debido al escaso entendimiento entre el directivo y docentes, dicha situación ocasionó sensación de confusión, disconformidad y desamparo entre el personal docente. Por un lado, sienten que la escuela es como su hogar; sin embargo, sienten también que la realidad problemática de la institución educativa afecta su motivación en el trabajo, este hecho ha



generado que algunos docentes se aíslan en sus aulas y eviten dar opiniones que les pueden traer problemas

Por su parte, la tarea del Directivo en el manejo de los recursos humanos que son los docentes formadores, es una tarea muy difícil y estresante si se quiere decir, desde el punto de vista de la organización escolar, y poniendo énfasis en el rol del director como gestor, resulta importante comprender el uso de los recursos humanos con los que se cuenta, de acuerdo a Rodríguez. (2011.p 34). Una pregunta importante aquí es si las instituciones educativas como el caso del CEBA “Vicente López de Oñate”, cuentan con un personal adecuado para cumplir con sus objetivos y desarrollar todas las tareas cotidianas que se dan en ellas.

Las carencias del sector para garantizar el funcionamiento de la estructura escolar ocasionan que dentro de las instituciones educativas se realice un manejo «informal» del personal. Así, un director pedirá, como favor, que un docente de su confianza cumpla con actividades extra. Otra solución es la de colocar a personas no especializadas en determinadas áreas, lo cual genera que las tareas no siempre se realicen de manera adecuada o que simplemente no se realicen debido a la carga de trabajo que implica la otra función.

Otro aspecto fundamental en el manejo de los recursos humanos es cómo se aprovechan las potencialidades, es decir, cómo se logra distribuir responsabilidades entre las diferentes personas que trabajan en la institución. Aquí un elemento importante a destacar es que en la gestión de los recursos humanos al interior de la escuela se logra visibilizar el manejo que tiene el director de los aspectos pedagógicos.

Ahora bien, efectuando un diagnóstico situacional acerca de la institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate” la cual viene funcionando temporalmente en la Av. M. Lino Urquieta N° 480, (infraestructura de la I.E. “Carlos Alberto Conde Vásquez”) ofrece un servicio educativo, en cuanto a los estudiantes de escasos recursos económicos, en los niveles Inicial-Intermedio y Avanzado, se trata de una educación básica alternativa; la cual se describe a continuación: centros de educación básica alternativa, con tres formas de atención: presencial, semipresencial y a distancia, en los ciclos Inicial para alfabetizar, en

Intermedio que equivale a Educación primaria y Avanzado equivalente a secundaria pero sólo en 4 grados, dando al estudiante la posibilidad de adecuar su horario de trabajo con el estudio.

Los CEBA o Centros de Educación Básica Alternativa funcionan dentro de las Instituciones educativas estatales de todo el país en forma gratuita en los turnos de tarde o noche y de lunes a domingo de una manera relevante y pertinente, porque siendo abierta al entorno, tiene como opción preferente a los grupos actualmente vulnerables y excluidos, y responde a la diversidad de los sujetos educativos con una oferta específica, que tiene en cuenta los criterios de edad, género, idioma materno, niveles educativos, así como sus intereses y necesidades; posibilita procesos educativos que estimulan en los estudiantes aprendizajes para identificar sus potencialidades de desarrollo personal, comunitario, ciudadano y laboral.

Misión Institucional: “Somos una Institución Educativa del ámbito urbano, en la que impartimos una Educación Básica Alternativa, donde los estudiantes jóvenes y adultos pueden culminar su educación.

Nuestra Institución Educativa brinda el servicio de educar, formar a los jóvenes y adultos que por razones de fuerza mayor, no pudieron terminar en la Educación Básica Regular pues se trata de formar educandos que se comprometan con su propio desarrollo personal y el de su comunidad; de implicar necesariamente una dinámica incluyente, nunca excluyente en sentido alguno; de una lógica que puede construirse tanto dentro de un contexto escolar formal como de contextos totalmente extra-escolares, así como en la combinación de ambos.

Visión Institucional: “Dentro de 10 años debe llegar a ser una Institución líder que cuente con un incremento del personal docente para cada uno de los niveles y modalidades de Inicial-intermedio y avanzado, asimismo brindará servicios educativos con talleres de cómputo, danza, soldadura, cosmetología, repostería y corte y confección”.

De acuerdo a los documentos de gestión institucional, que se encuentran plasmados en el Proyecto Educativo Institucional, el cual se elaboró juntamente con los agentes educativos: docentes y director; la visión y la misión del CEBA, con la finalidad de superar las debilidades y

amenazas que están relacionadas con el desenvolvimiento de las acciones pedagógicas institucionales, es decir que ésta visión y misión sirven como orientación para cumplir los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo para lograr una institución educativa competitiva, sin embargo, en nuestra práctica, nuestra misión no ha tenido el apoyo necesario de parte de los agentes sociales del entorno, como es el caso de los apoderados, ya que en la modalidad de educación básica alternativa, los estudiantes son sus propios apoderados, y pocas veces algún otro familiar se preocupa por su educación y otros aspectos.

La Población Escolar del CEBA “Vicente López de Oñate” para el año 2014 era de 170 estudiantes distribuidos en los grados Inicial-Intermedio y Avanzado, tanto del Presencial como Semipresencial.

El personal de la Institución Educativa se distribuye de la siguiente manera: 12 Docentes que imparten sus enseñanzas en los tres ciclos: Inicial, Intermedio y Avanzado. El ciclo y el grado en la EBA son de duración flexible.

Para un mejor conocimiento de la problemática del CEBA hemos previsto identificar los problemas que se encuentran presentes los cuales afectan a la gestión pedagógica, institucional y administrativa:

- Un sector de docentes demuestra desinterés en planificar sus sesiones de aprendizaje.
- Un sector de estudiantes no tiene la motivación por parte de los docentes.
- Un sector de los docentes no está debidamente capacitado en cuanto a las últimas innovaciones pedagógicas del proceso enseñanza-aprendizaje.
- La mayoría de los estudiantes se limita únicamente asimilar los conocimientos en forma mecanizada.
- La Dirección de la institución tiene insuficiente interés en la innovación de las sesiones de aprendizaje de los docentes.
- La dirección no administra con los principios de la Gestión Educativa Estratégica actual, es decir, como líder y gestor pedagógico, no tiene un criterio innovador, ni asertivo, no resuelve los conflictos interpersonales

con el personal educativo, ni con los estudiantes de una forma conciliadora.

-El estilo de dirección de la gerencia educativa del CEBA es relativamente democrático, ya que muchas veces el Director toma decisiones sin consultar con los agentes educativos generando inconformidad.

#### 1.4. Objeto de estudio

El objeto de estudio de la investigación consiste en encontrar las Estrategias Adecuadas de Gestión institucional que propicien un mejor Desempeño Docente a nivel competitivo y colegiado en la Institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate” Ugel-Ilo.

#### 1.5. Objetivos de la Investigación

##### 1.5.1. Objetivo general.

Elaborar y proponer las estrategias de Gestión Institucional que permitan al Directivo desempeñar sinérgicamente una buena Gestión Institucional, y esta a su vez logre optimizar el buen desempeño docente en la institución educativa CEBA “Vicente López de Oñate”.

##### 1.5.2. Objetivos específicos.

Describir la manera como se viene desarrollando la Gestión Institucional en la Institución Educativa CEBA: “Vicente López de Oñate”, de la provincia de Ilo.

Exponer la forma como se viene desarrollando el Desempeño docente en la institución educativa CEBA: “Vicente López de Oñate”, de la provincia de Ilo.

Determinar las estrategias adecuadas que logren optimizar el nivel de desempeño docente, enfocados en los dominios, competencias y desempeños que caracterizan una buena docencia, en la Institución Educativa CEBA: “Vicente López de Oñate”, de la provincia de Ilo.

## 1.6. Justificación

La importancia de llevar a cabo una investigación debe obedecer a los criterios que se desea responder, ¿para qué se debe llevar a cabo esta investigación? ¿es factible realizarla?, ¿cuál es el interés? En primer lugar en el campo de la Educación se han establecido campos de acción en los que los agentes educativos (gerente educativo que hoy es conocido el Director y los formadores del aprendizaje, que son los educadores) tienen la responsabilidad de alcanzar la calidad educativa con eficiencia y eficacia y es por este motivo, que se pretende dar un alcance de solución frente a la problemática que vienen atravesando las instituciones educativas respecto a su gestión institucional, si un Directivo no logra desarrollar las condiciones adecuadas de dirigir, monitorear y evaluar sus recursos humanos, financieros y económicos, estará condenado al fracaso, es por esta razón, que mediante esta investigación se pretende proponer estrategias que permitan solucionar en parte y lograr minimizar las debilidades que se reflejan en esta institución educativa.

Por otro lado, se desea revalorar las estrategias del liderazgo con un sentido democrático. Como también mantener las buenas relaciones interpersonales a esto se suma en desarrollar una Cultura de participación mutua entre todos los agentes educativos siendo un solo objetivo, la calidad educativa; como también llevar a cabo una evaluación del Desempeño docente en base a competencias.

## 1.7. Metodología de la investigación

### 1.7.1. Tipo de Investigación

El presente estudio será de tipo Descriptivo - crítico - propositivo, con carácter descriptivo, ya que el estudio de la problemática planteada se referirá al reflejo del desempeño docente dentro de la organización y su relación con la Gestión Institucional llevada a cabo por parte de la Dirección. Será crítica por cuanto se pretende resaltar las debilidades

de los agentes educativos y al mismo tiempo es propositivo, porque no sólo se limitará a observar el comportamiento de la problemática, sino a dar una solución tentativa a la problemática.

En este sentido, (Hernandez, 2010) señala que en los estudios descriptivos *“se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”* (p.60). Asimismo, (Mendez C. , 2009)) expresa *“en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, señalan formas de conducta, actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos, se descubre, comprueba la asociación entre variables de investigación”* (p.231)

La definición anterior señala que los estudios descriptivos permiten al investigador conocer las características de la población seleccionada en relación a su comportamiento en torno a las variables seleccionadas, obteniendo resultados que pueden extenderse a la población general. Además, fue analítica sustentándose en lo expuesto por Finol y Camacho (2006) quienes plantean que este tipo de estudios reinterpreta los datos en función de los criterios teóricos presentados en el marco referencial dependiendo de los objetivos de análisis.

La presente investigación, se categorizará como un estudio de campo, no experimental, transeccional, pues se refiere al método que se emplea cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad donde se desarrolla la problemática, en un solo momento y sin intervenir en el comportamiento de las variables. Al respecto, (Tamayo, 2009) indica que en el estudio de campo los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual se denominan primarios, su valor radica en que permite cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas (p.110).

Asociado a este concepto, (Arias, 2006)), plantea que la investigación de campo es aquella que *“consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad*

donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna” (p.31).

Visto de esa forma, el estudio de campo permite al investigador obtener información de primera mano, es decir, directamente de la realidad donde se produce la situación problemática, permitiéndole recabar los datos sin necesidad de manipular las variables dentro de un sitio controlado

En síntesis, la investigación que se desarrollará es del tipo de estudio: Descriptivo – crítico - propositivo. Es descriptivo porque el método tiene como objetivo detallar las particularidades y analizar sistemáticamente “lo que existe”. Es crítico porque es transformador, ya que se opone, objeta y cuestiona sus propios fines, y, es propositivo porque es crítico- creativo y plantea alternativas de solución al problema. Como estudio situacional, trata de precisar la naturaleza de una situación tal como se presenta en un momento dado.

### 1.7.2. Hipótesis

#### Hipótesis general

Si se diseñan estrategias de Gestión Institucional de liderazgo, Cultura de Participación Mutua y Evaluación al docente en el proceso de Monitoreo y Asesoramiento Pedagógico, basadas en las teorías del Sistema Social Cooperativo, de la Motivación Humana y del Liderazgo Transformacional, entonces mejorará el sistema de gestión educativa a través de líderes directivos y sinérgicos, motivando el buen desempeño de los docentes en la Institución Educativa del CEBA “Vicente López de Oñate”, de la provincia de Ilo.

#### Sub hipótesis

El trabajo de gestión institucional que se viene desarrollando en la Institución educativa CEBA “Vicente López de Oñate” es posible que presente deficiencias en su planificación y organización pedagógica. El trabajo que vienen desempeñando los docentes en la Institución

Educativa CEBA “Vicente López de Oñate” es probable que tenga deficiencias en sus acciones pedagógicas, y políticas.

Las estrategias que se pretende proponer van a permitir tener buenos resultados en cuanto a la mejora del desempeño docente de la Institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate”.

### 1.7.3. Diseño de la investigación.

El diseño del presente proyecto de investigación es crítico-propositivo.

X: Estrategias de Gestión Institucional.

P: Propositivo

Y: Desempeño docente.

X..... P..... Y

### 1.7.4. Población y muestra.

La población

Está formada por un conjunto de individuos de la misma especie y que tienen una historia en común. En consecuencia La población está constituida por 12 docentes y 1 director administrativo que vienen desarrollando sus labores administrativas y pedagógicas en la Institución Educativa CEBA “Vicente López de Oñate”.

La Muestra

La muestra que se trabajó es de tipo censal debido a que se consideró a todas las unidades de estudio, conformadas por 1 Director y 12 docentes que vienen laborando actualmente en la Institución Educativa.

### 1.8. Variable Estrategias de Gestión institucional

Técnica: Se utilizó la Observación Documental, debido a que se realizó la revisión de la documentación pertinente perteneciente a la Institución Educativa.



Instrumento: Se aplicó un cuestionario dirigido al Director juntamente con los docentes, ya que ambos, son parte del desarrollo de las acciones de Gestión Institucional, el cual tiene 12 ítems con respuestas dicotómicas, Las interrogantes fueron distribuidas en cuatro dimensiones: Organizativa, Administrativa, Pedagógica y Comunitaria, la primera dimensión fue denominada organizativa que constituyó 3 Ítems, cuyo valor es de 2 puntos de escala, la dimensión administrativa con 2 Ítems, cuyo puntaje es de 3 puntos, la dimensión de pedagogía con 4 Ítems con un valor de 5 puntos y finalmente, comunitaria con 3 Ítems con una escala de 2 puntos.

La valorización estuvo constituida de:

Tabla N. 1  
Valorización del instrumento N.- 1

|                |                                 | Escala               |
|----------------|---------------------------------|----------------------|
| Organizativa   | Eficaz (Si)<br>Ineficaz<br>(No) | 2 punto<br>0 puntos  |
| Administrativa | Eficaz (si)<br>Ineficaz<br>(No) | 2 puntos<br>1 punto  |
| Pedagógica     | Eficaz (Si)<br>Ineficaz<br>(No) | 3 puntos<br>2 puntos |
| Comunitaria    | Eficaz<br>Ineficaz              | 2 puntos<br>0 puntos |

Elaboración propia

### 1.9. Variable Mejora del Desempeño docente

Técnicas: La observación directa. Se observó el ejercicio de las acciones pedagógicas de los docentes, en el momento que efectuaban el desarrollo de sus capacidades laborales dentro de aula.

Instrumento: Se aplicó la ficha de evaluación del docente la cual está validada por el Ministerio de Educación y en el Marco del Buen Desempeño Docente.

Tabla N.- 2  
Valorización del instrumento N.- 2

|           | Escala   | Puntaje        |
|-----------|----------|----------------|
| Pedagogía | Inicio   | 1- 10 puntos   |
|           | Proceso  | 11 – 15 puntos |
|           | Previsto | 16 – 20 puntos |
| Política  | Inicio   | 1-10 puntos    |
|           | Proceso  | 11 – 15 puntos |
|           | Previsto | 16 – 20 puntos |
| Ética     | Inicio   | 1-10 puntos    |
|           | Proceso  | 11 – 15 puntos |
|           | Previsto | 16 – 20 puntos |

Elaboración propia

#### 1.10. Métodos y procedimientos para la recolección de datos Análisis Crítico.

Se procedió el análisis e interpretación de datos mediante:

Cuadro de distribución porcentual.- Los datos que se obtuvieron de cada componente de la variable dependiente fueron expresados en cuadros porcentuales.

Gráfico de barras.- Los cuadros porcentuales fueron ilustrados con gráficos de barras, juntamente con sus frecuencias absolutas y porcentuales.

Interpretación.- A partir de los datos, es decir frecuencias y porcentajes se interpreta el comportamiento de estos.

Análisis estadísticos de los datos

En la presente investigación se utilizó la estadística descriptiva.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

## 2. Antecedentes de la investigación.

(Horn, 2010) En su trabajo “Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile” El presente trabajo dio cuenta de 14 estudios realizados en Chile con base empírica que rescatan la importancia del liderazgo educativo en el logro de buenos resultados escolares. Estos estudios son producto de una revisión bibliográfica de publicaciones del año 2000 en adelante. El objetivo del artículo es presentar los alcances de la investigación empírica que se ha desarrollado, sobre la relación entre liderazgo escolar y resultados de aprendizaje en el sistema escolar chileno. De manera sintética se expone la evidencia que se ha ido desarrollando durante los últimos 10 años de investigación, paralelamente, se presentan las metodologías utilizadas por los investigadores para poder plantear sus resultados y conclusiones. Finalmente, se ponen en conversación los avances y falencias que muestra la investigación desarrollada hasta la fecha en el tema, así como su sintonía con los avances de la investigación a nivel internacional. Por otro lado, el estudio de Abundes (2011) en su trabajo de investigación “Los estímulos económicos, una estrategia de gestión para mejorar el desempeño docente y la calidad de la educación pública en el nivel secundaria en México” esta investigación discute las experiencias sobre gestión de estímulos económicos implementadas en educación básica. Se apoya en las experiencias internacionales de Chile y Estados Unidos de Norteamérica (EUA), destacando la de México. Con la finalidad de resaltar la necesidad de establecer estímulos económicos para los docentes en el nivel secundaria como una estrategia de gestión para impulsar la calidad de educación pública. Se trata de un estudio de tipo cualitativo, en su modalidad analítico-documental, que presenta información recuperada sobre el tema “estímulos económicos” desde la década de los ochentas al presente. Los hallazgos de esta investigación permiten concluir que las experiencias registradas en materia de estímulos económicos han incidido con una mínima contribución en los resultados del desempeño académico de los estudiantes debiéndose buscar mecanismos donde participe de manera activa el docente en la formulación del cómo incidir en el logro de una calidad educativa de sus estudiantes

## 2.1. Teorías científicas

La importancia de conocer acerca de las ópticas de las teorías, considerando que son conocimientos previos y contrastados con una determinada realidad, donde los científicos sociales, dan sus conjeturas en base a su experiencia empírica y que al mismo tiempo las contrastan con la realidad, vemos en este caso, acerca de la manera como debe llevara a cabo la superación académica, profesional y personal del agente educativo, en cuanto a su desempeño, en el cual nos hemos trazado dar a conocer tres importantes teorías que tienen una relación mutua con nuestra problemática, en primer lugar la teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns, seguidamente la teoría de la Motivación Humana de Maslow y finalmente la teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester I Barnard, quienes han plasmado sus conocimientos en diferentes escenarios de la realidad objetivo. Pese a que estas teorías se plasmaron en su desarrollo en el siglo XX, aún tienen la vigencia actual.

### a. Teoría del Sistema Social Cooperativo.

Esta teoría es defendida por Chester Irving Barnard (1886-1961, donde sus conocimientos parten de la realidad de la administración de las organizaciones, sin embargo hace hincapié en que no puede profundizarse el estudio de la organización y del propio individuo, si no se da respuestas a algunas preguntas fundamentales: ¿Qué entendemos como individuo?, ¿Qué es persona, de forma abstracta?, ¿Hasta qué medida tiene la gente poder de decisión o libre albedrío?

Pues, en el terreno educativo, los agentes educativos, siendo las cabezas visibles el Director considerado un gerente educativo en el cual descansa la responsabilidad de la dirección de la organización y al mismo tiempo, los docentes formadores del aprendizaje, están considerados, individuos, que deben ser comprendidos en toda su dimensión, no olvidando que su entidad está conformada desde la óptica Bio -psico social.

Por otro lado, este autor propuso principios que merecen mencionarlos:

1. *Las organizaciones son, por su propia naturaleza, sistemas cooperativos y no pueden dejar de serlo: organización como sistema social. Entidad en la cual se da la interacción entre una o más personas con un fin común, cooperativo y además intrínseco. Entidades con fines lucrativos y no lucrativos es decir, la comunicación como tal dentro de esta misma, se desarrolla de acuerdo al ámbito social en el que se encuentra y de acuerdo a situaciones que se van dando dentro de esta organización, donde la comunicación es un factor social que juega un papel muy importante.*

2. *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.*

*Cada entidad, ya sea lucrativa o no lucrativa tiene como finalidad el éxito ya sea interno o externo es decir que la empresa como tal sea moralmente aceptada en el mercado o mundo en el que se encuentra rodeada y por ende en la sociedad que se desarrolla.*

3. *El núcleo de una organización formal son las "actividades conscientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas.*

*"Dos cabezas piensan más que una", la principal razón en las actividades que se realizan dentro de un sistema o entidad es la motivación, ya que estas actividades, funciones, ideas etc. Son el principal engrane de una entidad y hace el que el funcionamiento de esta sea el más favorable y esperado.*

4. *Para Barnard, la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual:*

*Las organizaciones pueden llegar a ser compuestas o estructuradas de una manera rígida es decir muy organizacional o mecanicista, debido a esto la persona que labora en el área de trabajo de esta entidad puede llegar a tener diferentes perspectivas de ver las características o decisiones de una empresa, es por eso que la motivación puede llegar a ser impersonal ya que a veces es impuesta por los altos mandos de la organización.*

5 Los líderes inculcan el propósito moral a los miembros de la organización, pero sobretodo han de tomar las decisiones clave.

La alta dirección de una empresa siempre va a tener el mando de esta, con fines morales y éticos, es decir los pasos, normas y reglas que se dicten en esa empresa son impuestos por los líderes, y en la mayoría de los casos ellos toman las decisiones más importantes de la empresa o entidad 6. Adoctrinamiento: una función esencial de la dirección consiste en inculcar la creencia en la existencia real de una meta común.

La parte racional de una empresa es originar en la mente de los individuos que laboran o colaboran en la entidad la idea de que hay un fin o una meta común que se relaciona con la misión-visión de esta, para así poder ser eficientes y alcanzar el éxito. 7. Contribuciones e incentivos: cada individuo hace un input<sup>1</sup> a la organización y recibe una parte del output<sup>2</sup>; 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. Es la parte en la que los trabajadores se preguntan ¿Y a mí que me toca?, las contribuciones, gratificaciones e incentivos que recibe la empresa son frutos del buen funcionamiento dentro de esta, dado el caso de Barnard donde hace la conclusión del output y el input, que se pueden estabilizar de una mejor manera las empresas o en su mejor caso el crecimiento tanto estratégico como organizacional. 8. 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. Los trabajadores de una entidad son el sostén de esta, ya que ellos producen el éxito y posicionamiento, las reglas o decisiones son de la alta dirección pero realmente los que deciden si seguirlas o acatarlas son los trabajadores, incluso estos mismos pueden hacer un mejor funcionamiento de la alta dirección dando puntos de vista y perspectivas mejores.

---

<sup>1</sup> Se refiere a las señales electrónicas que son enviadas hacia un destino de ingreso determinado, para su debido procesamiento

<sup>2</sup> Son las señales que han sido procesadas, y que se envían hacia un dispositivo específico, para poder ser interpretados por el usuario.

9. *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.: Cada individuo de este planeta siempre tiene una idea de lo que va a pasar más adelante ya sea ético o no ético, o como lo dicen en la sociedad moralmente aceptado o no aceptado, todo este acontecer de las entidades es capaz de generar una revolución en la mente de una persona con tal de alcanzar la superioridad o el éxito.* (Soto, 2011)

De estos principios antes mencionados se desprenden algunas consideraciones que es necesario resaltar. Referirse a organización es catalogarla como Entidad, en la cual se da la interacción entre una o más personas con un fin común, cooperativo y además intrínseco, es decir, es una organización educativa donde actúan varios individuos que poseen su propia idiosincrasia, su propio estilo de dirección de trabajo, sus acciones y que al mismo tiempo interactúan a través de una comunicación directa.

En esa convivencia social, es que asimilan una serie de aprendizajes que son aceptados o rechazados por unos y otros no. Cuando se refiere el autor *Las organizaciones no pueden dejar de tener una "finalidad moral", ha de legitimarse por sus fines, por los servicios que prestan*, aquí se está resaltando que la Educación es netamente moral, puesto que la formación de los estudiantes , como también de los docentes de aula , se forman constantemente en base a valores, principios y normas.

De otro lado, el desarrollo de las actividades pedagógicas en una empresa educativa, no es realizada únicamente por una sola persona, sino por un equipos, que deben coincidir con sus criterios en el momento de la Toma de Decisiones, como usualmente se dice: dos o más cabezas se piensa mucho mejor que una.



Cuando el propio Barnard, *considera que la organización es más racional que los individuos porque es impersonal o supraindividual*, es que nos estamos refiriendo que la organización es un cerebro que esta fuera de la conciencia de los hombres, mientras que los intereses personales que posee la persona en la conducción de la dirección de la organización, puede tener una inclinación de la defensa de ciertos intereses, en otras palabras, si la norma de una organización educativa trata que los docentes deben estar preparados académicamente antes del desarrollo del proceso de la sesión de aprendizaje, entonces se esta refiriendo a la objetividad, pero si un sector de docentes, improvisan sus tareas del dictado de clases, entonces es que están creando anticuerpos de una organización racional.

Por otro lado, cuando se refiere el proceso del Adoctrinamiento, en el campo de la educación es conocido como la capacitación que reciben los docentes en los diferentes niveles y modalidades a través de talleres, clases magistrales, eventos pedagógicos que muchas veces es promovido de parte de la Dirección de la institución educativa.

*Barnard explora temas del cambio, conflicto y competencia entre organizaciones e instituciones al observar que los individuos simultáneamente participan en varias organizaciones formales que les exigen la aportación de sus capacidades y voluntad. Por ello, su permanencia se encuentra constantemente amenazada, tanto si cumplen sus propósitos como si no los cumplen; si los cumplen, porque se quedan sin razón de existir una vez logrado el objetivo; si no los cumplen, porque pierden la legitimidad en su entorno lo que les dificultará contar con los suministros que requieren para continuar operando. Además, los individuos al interactuar unos con otros modifican los motivos que originalmente los llevaron a decidir cooperar con la organización (Fernandez, 2013).*

Indudablemente, compartimos el aporte de este científico social, ya que cualquier organización educativa está sujeta a los cambios y al mismo tiempo a la resistencia de ciertos grupos sociales de docentes que no aceptan las transformaciones radicales, dado por ejemplo, que en el Perú, entre las décadas de 1990 y 2000 costo al Estado, la readaptación de la corriente constructivista para desplazar a la corriente del conductismo, aun la rivalidad permanece, en los diferentes escenarios del aprendizaje. Y cuando se refiere a los conflictos y competencias, es que el primero se debe referir a los conflictos de los intereses personales que poseen los agentes educativos que temen ser desplazados por un poder fáctico y en el caso de las competencias, se expresa en las rivalidades y en demostrar que dentro de un mismo gremio de docentes, quienes demuestran ser hábiles y más competitivos en sus competencias laborales.

a. Teoría de la motivación humana de Maslow.

Es necesario destacar que esta teoría, forma parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la autorrealización de los docentes en todos los aspectos de la personalidad es fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal (J. Q. , 2007):5). Se debe tener en cuenta, además, que para que un docente pueda llegar a la autorrealización se requiere que las otras necesidades estén cubiertas, lo que se plantea como una dificultad para aulas en que los estudiantes no han satisfecho necesidades de tipo fisiológicas, de seguridad o de amor, pertenencia y de estima. Por ello las formas en que se aborda la satisfacción de estas necesidades también se torna como un desafío para las instituciones educativas y el sistema escolar en general, considerando que las carencias como por ejemplo el hambre, la inseguridad o sentido de indefensión, la falta de constitución en la familia, entre otras problemáticas están muy presentes en la vida de muchos alumnos sobre todo de los que provienen de contextos más vulnerables y por ende afectan su educación y la búsqueda de su autorrealización.

Por otro lado no trataremos de incidir sobre la conceptualización en profundidad acerca de esta teoría, pero si llegaremos a dar una síntesis de en que consiste esta teoría que aún está vigente en los diversos escenarios del aprendizaje.

La contribución de este científico Maslow, en su libro " La Teoría de la Motivación Humana" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorrealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

De todas las necesidades, enfatizamos en la necesidad de saber y comprender que estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo (Anonimo, 2000) Pues, la labor del docente sea en el campo administrativo o dentro de aula , debe estar motivado en forma constante por las personas que se encuentran rodeados o caso contrario por el mismo, ya que se trata de una energía, en el cual la persona puede alcanzar los objetivos desafiantes.

Si en una organización educativa, no hay una motivación adecuada, entonces las acciones pedagógicas y administrativas no se llegarán a cumplir en toda su amplitud. Si un docente es motivado por parte del Directivo en cuanto al reconocimiento de sus dotes, sus habilidades y conocimientos, si le hace sentir que es una persona importante dentro de la organización, entonces podríamos afirmar que la motivación juega un rol importante dentro de su desempeño.

#### b. Teoría del Liderazgo transformacional Bass y Burns

(Mendez, 2009) Resalta esta teoría considerándola El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones.

En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (Castro, 2008)

De acuerdo con (Aviolo, 1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras: son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados; y pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

Es una de las interesantes teorías que guarda una relación con nuestra problemática, que no está debidamente practicada por parte de nuestros docentes de los distintos niveles y modalidades, si los docentes asumieran ser líderes transformadores de rechazar lo anacrónico.

Su principal precursor es Bass quien se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de Robert House (1977) y James Mac Gregor Burns (1978). La mayoría de las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales, dando lugar a una perspectiva más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas.

House elaboró su propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo *carismático*. El autor trató de determinar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. En esta teoría cobra especial importancia las actitudes y percepciones que sostienen los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder sino que lo idealizan como a una figura con características excepcionales.

Algunos de los rasgos que destaca este enfoque como particulares de los líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder. Por otro lado las conductas típicas de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas "ideológicas" para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el fin de consolidar la autoconfianza.

Burns construyó su teoría acerca del liderazgo *transformacional*. Esta entiende al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a considerar el liderazgo como un proceso compartido por varios líderes de diferentes niveles de una misma organización, en cambio el enfoque del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de determinados líderes. Burns establece, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo *transaccional*. En este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para

trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional suele darse cuando los líderes premian o, por el contrario, intervienen negativamente (sancionan) en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado. Suele entenderse al liderazgo transaccional como conformado por dos sub- dimensiones:

*Recompensa contingente:* remite a una interacción entre líder y seguidor guiada por intercambios recíprocos. El líder identifica las necesidades de los seguidores y realiza una transacción entre las necesidades del grupo y las de cada persona. Recompensa o sanciona en función del cumplimiento de los objetivos.

*Manejo por excepción:* el líder interviene solo cuando hay que hacer correcciones o cambios en las conductas de los seguidores. En general las intervenciones son negativas y de crítica para que los objetivos no se desvíen de su curso.

Bass y sus colaboradores Avolio, Waldman & Yammarino,; construyeron la teoría del *liderazgo transformacional* a partir de los planteos anteriormente detallados. Los autores consideran que este tipo de liderazgo resulta un recurso efectivo en diferentes ámbitos, tanto civiles como militares.

Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus seguidores. Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado. En virtud de estas propiedades es que se lo suele considerar más amplio y más efectivo que el de tipo *transaccional*. De todos modos, el autor sostiene que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones.

Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático solo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

*Carisma:* los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, estos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales.

*Inspiración:* los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativa de futuro.

*Estimulación intelectual:* los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de varios problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.

*Consideración individualizada:* los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado pero no es visto Como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Por último el liderazgo transformacional también se diferencia del denominado *laissez faire*. Este implica la ausencia de liderazgo: las decisiones no son tomadas, las acciones son demoradas y las responsabilidades del líder son ignoradas. Es considerado un estilo de liderazgo ineficaz.

Bass considero que los líderes transformacionales permiten a sus seguidores afrontar con éxito situaciones de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial utilidad en situaciones de cambio. En cambio, los líderes transaccionales que tienden a presentar una actitud correctiva y orientada hacia los resultados es especialmente útil en contextos más estables.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ- Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y ha recibido constantes revisiones técnicas.

## 2.2. Base conceptual

### 2.2.1. Definición de Gestión Estratégica.

(Uribe, 1997) Definió el término de Gerencia como "El manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnológica y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación. Elementos de juicio que pudiera desarrollar una buena planificación estratégica

En esa concepción, al gerente educativo le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos económicos, humanos y financieros y producir más recursos con la finalidad de lograr los objetivos propuestos en el trabajo pedagógico.

La experta en Gestión curricular, (Mora, 1999) quien realizó una visita a la Universidad de Antioquia, donde planteó dos niveles de la Gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Mientras que la otra es la innovadora, donde la Gestión educativa debe marchar en conjunto de cooperación democrática con todos los agentes educativos, en el cual el docente también debe ser parte del desarrollo de la gestión institucional. .

Por su parte el Ministerio de Educación, tiene su propia definición sobre Gestión institucional que se da a través de un documento rector que le permite orientar la Toma de Decisiones en el nivel institucional, se trata del Proyecto Educativo



Institucional donde involucra la voluntad de todos los agentes educativos en los lineamientos de trabajo en gestión pedagógico, en gestión administrativa e institucional. ( (Barriga, 2009)

La propia Ley General de Educación en los artículos 63 al 65 nos da una visión sobre la Gestión que debe llevarse a cabo, en representación del Director en calidad de gerente educativo.

En el Artículo 63°, da una definición sobre la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa. El Estado, a través del Ministerio de Educación, es responsable de preservar la unidad de este sistema. La sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada. ( (Educacion, 2013)

#### 2.2.2. Definición de Gestión Institucional

Ante la existencia de varias definiciones, por nuestra propia experiencia, conceptualizamos la Gestión Institucional, como un conjunto de acciones que toman los agentes educativos bajo la dirección de la máxima autoridad educativa, el cual planifica, organiza, ejecuta y evalúa las acciones administrativas, pedagógicas para alcanzar los objetivos a corto, mediano y a largo plazo.

#### 2.2.3. Dimensión Organizativa

De acuerdo al documento publicado de parte del (Educacion, Documento de trabajo. Gestion Educativa , 2013)sobre el Manual de Directores considera que en la dimensión organizativa, es importante debido a que promueve y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar

adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social.

Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la Toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. En otros términos, que quienes tienen la responsabilidad de dirigir una institución educativa, deben ser operativos cumpliendo las acciones pedagógicas, administrativas e institucional de forma eficiente y eficaz.

a. Documentación de la Gestión Educativa

Para llevar una Gestión de orden educacional, necesariamente, los agentes educativos deben manejar en forma sistemática, en orden todos los documentos emitidos desde el propio Ministerio de Educación, de las Unidades de Gestión Local y de la institución educativa. Dichos que dichos documentos deben estar en conocimiento de todos los agentes educativo. (Samper, 2002).

Los documentos deben ser elaborados y reelaborados de parte de los directores juntamente con sus docentes, con la finalidad de llevar a una discusión y tratar de mejorarlos de acuerdo a las expectativas que debe responder a las necesidades de la institución educativa en algunos casos existen documentos técnicos pedagógicos que debe tener la participación activa de todos los agentes educativos, como es el caso del Proyecto Educativo Institucional, que debe ser renovado cada cinco años.

Indudablemente, al inicio de la apertura del año escolar, se lleva a cabo una planificación, organización, ejecución y evaluación de los documentos de Gestión, los que consisten en:

- Proyecto Educativo Institucional
- El Plan anual de trabajo
- Distribución del tiempo en el trabajo pedagógico

- Consejo Educativo Institucional

De otro lado, estos documentos procesados con rigor técnico, legal, pedagógico sirven para Tomar Decisiones en la Institución Educativa, que son aprobados con Resoluciones Directorales emitidos por la Institución Educativa y forman parte del acervo documental de la Institución.

Tal como se dijo al inicio, es importante tener en cuenta la elaboración del Proyecto Curricular del Centro Educativo y el Plan Anual de Trabajo ya que dichos documentos servirán como orientación en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje de los docentes dentro de aula.

Una parte fundamental de la “planeación integral de la Institución Educativa” es el Informe de Gestión Anual, como una especie de Memoria de la Dirección, en el cual da a conocer las fortalezas y debilidades de la Gestión de la institución, se trata de un documento referencial, para tomar nuevas medidas correctivas.

.

- b. Organigramas y sus funciones

Un organigrama es considerado un esquema de la organización de una empresa, entidad, donde se halla la división de la jerarquía del personal, como se encuentra distribuido el control de mando de la dirección, generalmente ahora se trata de utilizar los organigramas en sentido horizontal y dejar de lado, el verticalismo, al estilo militar.

Asimismo, permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

#### 2.2.4. Dimensión Pedagógica.

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. En otros términos, son las tareas que debe cumplir el agente educativo (Director – docente) en sus

responsabilidades de brindar un buen servicio de calidad en cuanto a la enseñanza aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Todos estos elementos va a permitir un buen desempeño del docente que no solo traería la satisfacción propiamente de él, sino de los propios estudiantes.

Comprende además que la labor de los docentes, está en las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas didácticos, el manejo de enfoques pedagógicos<sup>3</sup> y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

a. Orientación de la Dirección del Trabajo Pedagógico

En el trabajo de los Directivos y docentes en las Instituciones de Educación Básica Alternativa, es necesario planificar con anticipación las acciones que se van a realizar en la institución educativa, de ahí, que la planeación se ha convertido en un instrumento que permite su orientación en las acciones que realizan; esto debido a que es un quehacer diario, además la planeación constituye una actividad que conduce a la prefiguración de una situación futura, ya que al llevarla a la práctica denota una solución teórica global que se propone superar los problemas de manera óptima.

La Planeación didáctica es el camino que debe seguirse para llegar al fin que se ha pretendió planear en forma anticipada obviamente retomando todos los elementos que nos ayudan para que el camino sea más productivo y gratificante, lo que contribuirá a evitar o prever dificultades. Es por ello, que la planeación tiene el

---

<sup>3</sup> Hoy se está manejando de manera indistinta en las diversas instituciones educativas , el conductismo, el constructivismo, neurociencias y psicológica de las habilidades

objetivo firme de decidir por anticipado el futuro que se quiere alcanzar a mediano y largo plazo, así mismo corregir los procesos negativos que se vayan presentando en el transcurso de su aplicación. (Valencia, 2006)

b. Enfoque de Evaluación.

La evaluación se ha convertido en los últimos tiempos en un tema recurrente, tanto en el debate didáctico como en las preocupaciones de los distintos estamentos que integran la vida educativa, Ayer se llevó a la discusión en los términos de la Tecnología educativa, que la evaluación significaba en controlar las acciones operativas de los docentes, especialmente encontrarles las debilidades, pero luego debió cambiar sustancialmente, que la evaluación permite orientar y sugerir en mejorar el trabajo del docente, en sus diversos aspectos del trabajo pedagógico .

Pues, la evaluación, tiene connotación social porque se relaciona con la promoción, con el fracaso escolar, con el éxito, con la deserción, sobre todo en los CEBAS, donde el proceso de enseñanza y aprendizaje, se desarrolla en un clima muchas veces errático, donde la división por diversos motivos como el cultural, de origen y hasta bilingüe está presentes y formando parte de las instituciones escolares.

Tiene connotación pedagógica porque tiene peso en la conducta de los diferentes actores sociales involucrados en el currículo.

Cuando la evaluación es estudiada como instrumento de selección puede transformarse en una práctica clasificatoria y etiquetadora, en donde las investigaciones psicológicas han demostrado lo importante que es para el sujeto la imagen que los otros tienen de él.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética, no siempre tenida en cuenta y asumida como tal. Se requiere de un proceso reflexivo que

asuma una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen. Es decir, se hace necesario preguntarse qué se pretende, qué valores están involucrados, cómo se realiza, qué efectos tiene, qué papel asumen los evaluadores, etc.

c. Relación de la convivencia con los estudiantes

(Tejeda, 2006) Fue miembro del Equipo de Especialistas de Conexiones Educativas, donde llevo a cabo experiencias de investigación referente al enfoque y la concepción del clima de aula basada en la práctica escolar y la perspectiva teórica.

Nos da una visión acerca de su Enfoque y concepción de clima de aula "Son variados los estudios que se centran en las características de las Instituciones Educativas, a nivel de organización y de aula y su relación con los resultados de la institución, en términos de logros de aprendizaje, bienestar personal entre sus miembros, eficacia en la gestión, etc. De ahí que el estudio del clima escolar y de aula se esté convirtiendo en una de las áreas de investigación educativa de mayor relieve en el ámbito nacional e internacional".

La existencia de múltiples protagonistas en una institución educacional, docentes, estudiantes, apoderados, auxiliares, coordinadores, directivos, etc. hace que el factor clima pueda ser abordado desde distintos enfoques.

Al existir una variedad de sujetos involucrados en el quehacer educacional de una institución, hace que exista una gran variedad de opiniones y percepciones igualmente válidas, ya que las percepciones de los sujetos se construyen a partir de las experiencias interpersonales que se hayan tenido en la institución o lugar de trabajo. Así por ejemplo, la percepción que tienen los estudiantes no será la misma que tengan los docentes, o los directivos o los apoderados de una misma institución educacional con las mismas características psicosociales.

### 2.2.5. Dimensión Administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

La planificación es prever situaciones y acontecimientos; la ejecución implica realizar lo planificado; la organización consiste en crear el cuerpo social escolar; la dirección se refiere a hacer funcionar la institución (ejecutivo) y lograr los objetivos concretos; la coordinación está enmarcada en la sincronización de esfuerzos y actividades; mientras que el control es eficiente el orden, disciplina y coordinación; y en la función de evaluación se determina la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de las actividades educativas. (Rodríguez, 2011)

En toda administración educativa prevalecen tres componentes básicos: la misión institucional; los supuestos filosóficos, psicológicos y organizacionales; y la descripción del estudiante que se espera formar.

#### a. Administración de Recursos Humanos

En el caso de una Institución de Educación Básica Alternativa, donde se encuentran reflejados los agentes educativos (docente de aula) que están sometidos a un reglamento interno de la institución, donde deben cumplir sus funciones o

responsabilidades y donde cada uno tiene cierta autonomía en la Toma de decisiones.

Naturalmente, entre los recursos humanos que están ligados a una institución educativa están en primer lugar, los docentes que se dividen en jerarquías como son: el Directivo y los docentes de aula, que en la Modalidad de Educación Básica Alternativa, están divididos en Inicial, Intermedio y Avanzado, seguido del Personal Administrativo. Los estudiantes y apoderados se rigen por el Reglamento de disposiciones del COPAE. (Monje, 2008)

#### 2.2.6. Dimensión de la Participación Comunitaria

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los estudiantes que muchas veces son sus propios apoderados y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiásticas, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa

##### a. Proyectos sociales

Los proyectos Educativos son una parte muy importante en las Instituciones de Educación Básica Alternativa, ya que su principal función es la planificación y prevención de ciertos aspectos.

Es una forma de trabajo que se realiza de manera constante en el nivel de educación básica alternativa, y en particular en el Avanzado, es el de generar en los estudiantes el gusto por el quehacer científico partiendo de experiencias cotidianas, por medio de las cuales el aprendizaje se facilite y sea significativo.

El docente juega un papel fundamental como un facilitador y generador de retos cognitivos. Al realizar un trabajo dentro del



ámbito de las ciencias debe fomentar la curiosidad y la motivación a partir del reconocimiento del error, y guiar al estudiante a la autonomía académica. Para ello, los estudiantes deben participar activamente en sus investigaciones y usar sus habilidades asociadas a la formulación de explicaciones científicas, con el fin de que se involucren en el aprendizaje como experiencia personal. (Barron, 2005)

b. Participación de los Estudiantes y Apoderados

El campo de la Educación Básica Alternativa, es uno de los más vulnerables, pues la agitación de la vida actual y el sistema económico hacen que muchas veces los mismos estudiantes cumplan un doble papel, ya que además de su labor de estudios deben asumir el rol de apoderados y encargarse de costear sus gastos personales, de alimentación, vivienda y compartir el tiempo entre la vida escolar y el trabajo.

De todos modos y, a pesar de sus circunstancias, los estudiantes, hacen su aporte a los procesos educativos, invirtiendo su valioso tiempo para absorber las enseñanzas y lineamientos educativos y morales que les imparten sus maestros, formando parte activa del proceso educativo, para ponerlos en práctica en la vida.

## 2.3. Mejora del Desempeño docente

### 2.3.1. Dimensión pedagógica

a. Preparación de clases

Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus

necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas

b. Estrategias didácticas.

Las estrategias didácticas son procedimientos que el docente utiliza en forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes.

Las estrategias didácticas comprenden una serie de actividades de aprendizaje dirigidas a los estudiantes y adaptadas a sus características, a los recursos disponibles y a los contenidos de las asignaturas que integran en plan de estudio de cada programa académico.

De otro lado, se debe dar énfasis en cuanto a las estrategias de enseñanza deben favorecer la comprensión de los conceptos, su clasificación y jerarquización, su reflexión y además desarrollar habilidades cognitivas, destrezas, actitudes y valores.

La estrategia didáctica debe favorecer:

- Estilos cognitivos y de aprendizaje.
  - Acciones que despierten la motivación e intereses de los estudiantes. (García, 2009)
- c. Los 8 compromisos de gestión institucional como estrategias para la mejora del desempeño docente:

Dentro del marco del Buen desempeño Directivo se han establecido 8 compromisos que se deben cumplir como parte de las estrategias de gestión institucional a saber:

1. Progreso anual del aprendizaje de todos los estudiantes

Para el logro de este propósito es importante la actitud de cada uno de los actores educativos, por lo cual los docentes deben hacer uso de estrategias adecuadas que permitan a los estudiantes lograr aprendizajes significativos.

2. Retención interanual de estudiantes.

Al final del año escolar se hará una evaluación de las actividades que desarrolló la institución educativa, especialmente la

dirigida al desarrollo de las competencias y capacidades de matemática, física, química, comunicación, el manejo de la disciplina, entre otros.

### 3. Uso del tiempo efectivo en el Institución Educativa.

Para esto es importante conocer que la hora pedagógica es de 45 minutos, el tiempo de permanencia en la institución educativa varía según el nivel y modalidad. En inicial es 5 horas diarias, en primaria 6 horas; y, en secundaria 7 horas. Y ese tiempo debe estar dedicado a potenciar el desarrollo de actividades que promuevan aprendizajes en los estudiantes, haciendo uso de las estrategias necesarias y evitando la pérdida de minutos en acciones ajenas al aprendizaje.

### 4. Uso efectivo del tiempo en el Aula

El estudiante como el docente aprovechará cada minuto de la hora pedagógica para desarrollar estrategias y actividades que promuevan la mejora de los aprendizajes, y contribuyan al perfeccionamiento de la personalidad del estudiante.

### 5. Uso adecuado de las rutas de aprendizajes

Aunque aún no se ha concluido el marco curricular, corresponde a directivos y docentes estar preparados para realizar el uso adecuado de las rutas de aprendizaje, especialmente en las áreas de comunicación y matemática.

### 6. Uso adecuado de los materiales educativos

En el desarrollo de las actividades de aprendizaje, el uso de los materiales educativos por los estudiantes debe cumplir un papel fundamental en el logro de aprendizajes significativos. Un material educativo físico o virtual bien utilizado debe generar aprendizajes que los estudiantes recordarán durante toda su vida.

### 7. Gestión del Clima Escolar favorable para los aprendizajes

Un buen clima institucional es como aire fresco, es la atmósfera agradable que permite desarrollar interrelaciones cordiales entre docentes, docentes-directivos, docentes-estudiantes y docentes-padres de familia y/o apoderados. Cuando un estudiante viven en

un clima así y observa el trabajo coordinado entre todos se siente motivado a mejorar su comportamiento y, como consecuencia, la dedicación al estudio. Si en una institución educativa existe un buen clima escolar y se trabaja en armonía y coordinando acciones, se mejoran los aprendizajes de los estudiantes y las estrategias de los docentes.

#### 8. Elaboración del Plan Anual de trabajo con participación de los docentes

El Plan de trabajo es un documento importante en el que se plasman todas las actividades que se desarrollarán durante el año escolar, por eso es importante la participación de cada uno de los docentes.

#### d. Evaluación del aprendizaje

Uno de los obstáculos que con mayor frecuencia tienen las instituciones educativas de la Modalidad Básica Alternativa para realizar un trabajo sistemático de evaluación del aprendizaje, consiste en la falta de una cultura de la evaluación entre los actores del proceso educativo: estudiantes, docentes y directivos, lo que conduce a prácticas evaluativas que no son congruentes con los contenidos, enfoques y propósitos del modelo educativo, o bien son insuficientes o superficiales.

Tales prácticas suceden en gran medida por la carencia de bases teóricas y técnicas en algunas de las fases del proceso evaluativo: la planeación, el diseño y desarrollo de instrumentos de evaluación; el análisis de la información, o la interpretación y uso de los resultados.

Estas carencias se reflejan en la emisión de juicios de valor subjetivos, superficiales o sesgados que impactan de manera negativa en los estudiantes. Generalmente estas prácticas no resultan útiles para la toma de decisiones que tienen que llevar a cabo los diferentes actores en los distintos momentos del proceso educativo.

El enfoque actual que hemos revisado del concepto de evaluación, en el caso específico de la evaluación del aprendizaje,

implica que no debemos limitarnos al ámbito de los objetivos más fácilmente contrastables, porque se perdería de vista la importante influencia de estrategias intelectuales y de procesos de pensamiento subyacentes a las tareas específicas, factores que nos permiten explicar causalmente el origen del éxito o fracaso del estudiante orientando la intervención apropiada a cada causa detectada; sólo así la evaluación cumple su función de perfeccionamiento y mejora del proceso educativo.

La evaluación se relaciona con la planeación y la ejecución como parte de un todo absolutamente integrado.

La evaluación inicial o diagnóstica proporciona información acerca de los conocimientos y las habilidades previas del sujeto. Debe considerarse siempre en términos de su utilidad para facilitar adaptaciones constructivas de los programas educativos a los individuos. En este sentido cumple con la función reguladora que asegure que las características del sistema se ajusten a las de las personas a quienes se dirige; es decir que va a servir de base para adoptar decisiones relativas a la realización de actividades de apoyo, específicamente orientadas a la superación de problemas que presente el estudiante, o bien dará lugar a modificaciones específicas en otros componentes de la enseñanza en función de los problemas detectados.

La evaluación formativa, cumple una función reguladora de los procesos de enseñanza y de aprendizaje lo cual nos permite llevar a cabo ajustes y adaptaciones de manera progresiva durante el curso porque se centra más que en los resultados del aprendizaje en los procesos que se ponen en juego para el logro de tales resultados. Sólo centrados en los procesos podremos identificar áreas de oportunidad para poder ofrecer una retroalimentación apropiada a los estudiantes, de manera que ellos sepan qué es aquello que deben hacer o ajustar de su proceso para alcanzar los resultados esperados. Una estrategia de evaluación formativa requiere un marco conceptual que precise y justifique los procesos implicados en la solución de diversas tareas (análisis de tareas).

Las dificultades presentadas por la mayoría de los estudiantes en la Modalidad de Educación Básica Alternativa, es el aprendizaje de Métodos y técnicas para obtener información de los procesos implicados (método cualitativo de recolección de información)

La evaluación final o sumativa constituye un balance general de los conocimientos adquiridos o de las competencias desarrolladas después de que se ha operado un programa de intervención educativa, se centra en los resultados del aprendizaje; es decir que se orienta a verificar el cumplimiento de los objetivos y estándares previamente determinados en el programa, y por lo tanto nos permite emitir un juicio de acreditación académica. Tal función de control, obliga a que el tipo de evaluación sea criterial en cuanto a su normotipo. Adicionalmente posibilita la comparación de grupos y la conexión entre niveles secuenciados, por lo que exige un espectro amplio de conductas representativas y significativas del aprendizaje alcanzado.

La información cuantitativa proporcionada por la evaluación sumativa, permite además cumplir con la función de control y acreditación del aprendizaje, imprescindible para la planeación y sistematización de la práctica educativa.

Una reflexión relativa a la dimensión de funcionalidad es la relativa al proceso mixto; es decir, en los que se combinan consecuencias de ambos tipos en la evaluación se identifican recomendaciones de mejora, al tiempo que se utiliza la información para apoyar una decisión de carácter sumativa. Cualquiera de las finalidades implica toma de decisiones en cuanto a la intervención educativa.

Desde la diferenciación realizada por (F, 2007) los extremos de esta dimensión sumativo vs. Formativo, se han tomado como elementos excluyentes. Desde la posición de Jornet, Sánchez y Leyva (2008), no se pueden entender totalmente así. Si asumimos a la educación como un proceso que se da a lo largo de toda la vida de la persona y en diferentes escenarios y situaciones educativas, es cierto que la intervención educativa estará

acompañada por procesos evaluativos en los que se producen tanto actos orientados a la rendición de cuentas como otros dirigidos a la mejora.

En el caso de la evaluación del aprendizaje, a un nivel macroanalítico, existe un mayor desarrollo teórico que en el de las organizaciones educativas. Asimismo, hay zonas disciplinares de la evaluación de la educación, en cada una de las unidades objeto, que tienen mayor tradición y desarrollo que otras. Por ejemplo, el desarrollo teórico en el ámbito de las aptitudes es mayor que en el de las habilidades sociales o que en el rendimiento.

Este desarrollo teórico-metodológico desigual en un momento en el que ha sido muy importante la penetración de los movimientos de calidad en diversas áreas de las Ciencias Sociales, así como un planteamiento epistemológico más flexible, ha tenido como consecuencia que los referentes acerca de la calidad de los procesos de intervención se incluyan como elementos que orientan la identificación de los criterios de interpretación de los procesos evaluativos

### 2.3.2. Dimensión Política

Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no sólo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad, pues la misión de la escuela tiene que ver también con el desafío de constituirnos como país, como sociedades cohesionadas con una identidad común.

Construir sociedades menos desiguales, más justas y libres sostenidas en ciudadanos activos, conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

- El trato cotidiano a los estudiantes

Trata a todos los estudiantes con amabilidad y respeto, los conoce bien y evidencia altas expectativas en cada uno, responsabilizándose por la formación y los aprendizajes de todos,

demostrando respeto, comprensión, tolerancia y flexibilidad con los procesos de avance de cada uno, así como con sus emociones.

- La convivencia grupal

Promueve en su grupo de estudiantes vínculos interpersonales basados en la confianza, el respeto, el aprecio y la colaboración, ofreciéndoles a todos un trato equitativo, no discriminatorio, en un ambiente de comunicación.

- Conocimientos básicos del docente

Conoce y comprende lo sustantivo de los diversos campos del conocimiento humano implicados en el currículo y sabe cómo enseñar tanto sus nociones y proposiciones básicas como su método de exploración de la realidad.

Conoce y comprende las demandas específicas de aprendizajes formuladas en el currículo escolar, de acuerdo a su nivel y especialidad, demostrando un manejo crítico y solvente de sus enfoques, instrumentos y procedimientos fundamentales.

Tiene un conocimiento actualizado de la naturaleza del aprendizaje humano, sabiendo cómo organizar procesos de aprendizaje con pertinencia a necesidades y contextos específicos, aún en situaciones adversas o desafiantes.

Tiene un dominio amplio de la didáctica, sabiendo elegir con pertinencia los medios más adecuados tanto a sus objetivos como a las personas a las que se dirige y a sus contextos socioculturales.

- Diagnóstico de los estudiantes

Indaga, analiza y valora la perspectiva cultural e individual de los estudiantes, así como su identidad lingüística y los distintos saberes de los que son portadores, desde una visión desprejuiciada e intercultural de los educandos, sus orígenes, vivencias, entornos sociales, culturales, económicos. Aprovecha pedagógicamente las múltiples diversidades existentes en el grupo, demostrando conocer los contextos y experiencias de los estudiantes más allá del centro educativo, explicando también su desenvolvimiento y sus características a partir de ellos y de los distintos procesos que atraviesan.



a. Participación de la Gestión ante la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la Institución Educativa o la red de Instituciones Educativas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

2.3.3. Dimensión Ética

El fundamento ético de la profesión docente incluye el respeto de los derechos y de la dignidad de las adolescentes y los adolescentes, jóvenes y adultos, en general de los estudiantes de las Instituciones de Educación Básica Alternativa. Exige del profesor idoneidad profesional, comportamiento moral y la búsqueda sistemática de medios y estrategias que promuevan el aprendizaje de cada uno de los estudiantes. La complejidad del ejercicio docente demanda una visión de la diversidad, que reconozca la pluralidad étnica, lingüística, cultural y biológica que caracteriza a nuestro país, y pensar en la manera cómo la Institución Educativa puede canalizar sus aportes hacia la construcción de sociedades más democráticas.

El docente ejerce la enseñanza prestando un servicio público cuyos principales beneficiarios son sus estudiantes.

Se trata de una actividad profesional regulada por el Estado que vincula su desempeño laboral con los procesos y resultados que derivan de ella, y por ende, le corresponde una responsabilidad social ante sus estudiantes y sus familias, la comunidad y la sociedad. En esta dimensión resulta importante que el docente rechace las prácticas de corrupción, discriminación, violencia y

terrorismo, y que se constituya más bien en un referente de conductas y actitudes éticas en su entorno social.

#### 2.3.4. El desempeño profesional como práctica y acción.

Asumimos que el objeto de análisis en todas las dimensiones que distingue el presente informe es el desempeño del docente, es decir, como lo define Danielson (2011), aquellos aspectos explícitos de la práctica que se sabe posibilitan el aprendizaje de los estudiantes y aportan a su formación. En consecuencia, no estamos buscando proponer listas de valores, un conjunto de virtudes personales ni criterios que identifiquen, por ejemplo, un buen nivel de desarrollo socio personal del docente.

Las funciones docentes asignadas por la ley y el PEN como marco. Nos situamos en el marco de las funciones asignadas al docente tanto en la Ley General de Educación como en el Proyecto Educativo Nacional. El artículo 56° de la Ley General de Educación le asigna al docente una misión: «contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano», y un conjunto de funciones, entre las cuales destaca «planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran» y «participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional». Por su parte, el Proyecto Educativo Nacional, dentro de la política que se propone «Asegurar prácticas pedagógicas basadas en criterios de calidad y de respeto a los derechos de los estudiantes», plantea expectativas respecto de una docencia capaz de garantizar:

- El diseño de planes de clases basados en el aprovechamiento de los conocimientos previos, las aptitudes, los estilos de aprendizaje y los intereses de los estudiantes.

- Una enseñanza basada en el estímulo permanente a las mejores cualidades, aptitudes y méritos de los estudiantes, así como en el apoyo continuo a aquellos que presentan dificultades.
- El diseño y ejecución de actividades de aprendizaje que respeten y atiendan de manera diferenciada la diversidad tanto individual como sociocultural existente en el aula y las condiciones particulares de escuelas multigrado.
- Una selección de estrategias y metodologías coherentes con el tipo de logros que se quiere promover y con las características de los estudiantes, que eviten la uniformidad forzosa y las rutinas memorísticas y por el contrario fomenten su capacidad crítico-reflexiva.
- El trabajo permanente en equipo, el aprendizaje por indagación, el diálogo, la controversia y el debate constante entre estudiantes y con el docente.
- El uso activo, interactivo, reflexivo y crítico de materiales educativos para el logro de aprendizajes específicos.
- El uso de la evaluación como instrumento pedagógico para identificar aciertos y errores de estudiantes y docentes y para mejorar los aprendizajes y la enseñanza.
- El destierro del sedentarismo y la inactividad como estilo de aprendizaje en las aulas combinando de manera continua el trabajo exclusivamente intelectual con la actividad física.
- Un clima de aula positivo, donde predomine la alegría, la motivación y el optimismo, dentro de una disciplina grupal autorregulada, basada en reglas acordadas y supervisadas por todos.
- La demostración de valores éticos y normas de convivencia democrática en la conducta de docentes, directivos y toda la organización escolar y la supresión del autoritarismo, el maltrato y la violencia de todo tipo.

Esto implica una visión de la docencia comprometida con la formación humana de las personas, respetuosa de sus derechos fundamentales, capaz de vincularse con ellas demostrándoles

aceptación, acogida y responsabilidad, de moverse en distintos escenarios, involucrada eficientemente tanto en los procesos pedagógicos como en la construcción de un marco de políticas educativas a distinta escala. En ese marco nos estamos ubicando.

#### 2.3.5. Profesionalidad e identidad del docente.

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional.

### 2.4. Definición de términos

#### Actualización Docente

Proceso formativo que se da como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías, procedimientos, planes y programas de estudio (contenidos, métodos o formas de evaluación del aprendizaje, etc.); así como de la aparición de nuevos materiales o recursos didácticos. También se considera al proceso de desarrollo y fortalecimiento de las habilidades, conocimientos y destrezas del personal académico de una institución de educación, en función de la actualización de saberes en áreas específicas de la ciencia, las tecnologías o las humanidades. (Educación, Programa de actualización docente, 2014)

#### Agente Educativo

Es el personal que tiene alguna responsabilidad de carácter educativo en los niveles de preescolar, primaria o secundaria, educación especial, educación indígena o educación inicial, y que cumple alguna de las siguientes funciones: docencia, dirección de escuela, supervisión de zona escolar, jefatura de enseñanza,

asesoría técnica, apoyo técnico-pedagógico, jefatura de Sector o jefatura de Departamento. (USEBR, 2014)

#### Capacitación Docente

Proceso formativo que se da por primera vez, con la finalidad de desarrollar las habilidades, conocimientos y destrezas específicos del personal académico de una institución de educación, en diferentes áreas de las ciencias, tecnologías o humanidades. Hoy en día la capacitación de docentes, directivos y personal técnico o especializado en educación, también se engloba dentro del concepto de "formación continua", para distinguirlo del proceso de "formación inicial", que se atribuye a la formación normalista. (USUBERG: 2014)

#### Docente

Es la persona que tiene como función primordial la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y evaluación de los procesos formativos y sus resultados, y de otras actividades educativas. La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad; las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo. (USUBERG: 2014)

#### Gestión Institucional

La Gestión Escolar es una de las instancias de toma de decisiones; la Gestión realiza las políticas educacionales en cada unidad educativa adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa. (USUBERG: 2014)

### Liderazgo educativo

(Acción de coordinar o dirigir a un grupo), que es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas, el desarrollo de una gestión institucional centrada en la escuela y el aseguramiento de los aprendizajes y, en general, el alineamiento de toda la estructura educativa hacia el logro educativo. (USUBERG: 2014)

### Planeación

Proceso con el que se busca cumplir exitosamente la misión institucional a través de la búsqueda de información pertinente, veraz y oportuna, que permita identificar asuntos relevantes del futuro y establecer acciones que permitan alcanzar una visión determinada, aminorando las debilidades y nutriendo las fortalezas de la institución, previniendo los riesgos y tomando partido de las oportunidades que existen en el medio. (En algunos países de Sudamérica el término "planeación" se usa para hacer referencia a la acción de suspender en el aire a un avión o aeroplano. Para referirse a asuntos de diseño de políticas públicas o equivalente, en esas naciones utilizan el término "planificación"). (USUBERG: 2014)

### Planificación didáctica

La planificación es un elemento sustantivo de la práctica docente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes hacia el desarrollo de competencias. Implica organizar actividades de aprendizaje a partir de diferentes formas de trabajo, como situaciones y secuencias didácticas y proyectos, entre otras. Las actividades deben representar desafíos intelectuales para los estudiantes con el fin de que formulen alternativas de solución". (USUBERG: 2014)

CAPITULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

### 3.1. Análisis e interpretación de los resultados

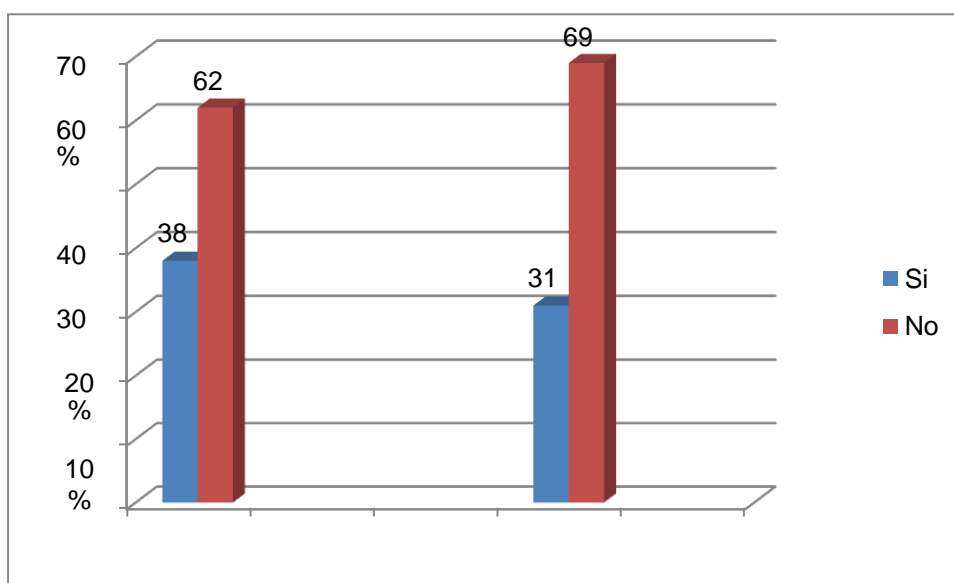
En la presente investigación educativa se aplicó una encuesta dirigida al Directivo juntamente con los docentes, ya que ambos agentes educativos forman parte del desarrollo de las acciones de la Gestión institucional dentro de la organización, en el caso del Director a nivel institucional y en los docentes dentro del aula, debido a que ambos agentes educativos deben tomar las Toma de Decisiones en forma democrática.

TABLA N.- 1  
GESTION INSTITUCIONAL

| Dimensión Organizativa |                          |       |                         |       |
|------------------------|--------------------------|-------|-------------------------|-------|
|                        | Dominio de Documentación |       | Organigrama y funciones |       |
|                        | F                        | %     | F                       | %     |
| Si                     | 5                        | 38%   | 4                       | 31%   |
| No                     | 8                        | 62%   | 9                       | 69%   |
| Total                  | 13                       | 100 % | 13                      | 100 % |

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: "Vicente López de Oñate", Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

GRÁFICO Nº 1  
DIMENSIÓN ORGANIZATIVA



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: "Vicente López de Oñate", Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la presente tabla referida a la dimensión Organizativa, la cual se subdividió, se registraron los siguientes resultados:

- En dominio de documentación el 62 % evidenció dificultades en el manejo de documentación de Gestión Institucional.
- En Organización y Funciones el 69 % tiene escaso conocimiento del Reglamento de Organización y Funciones.

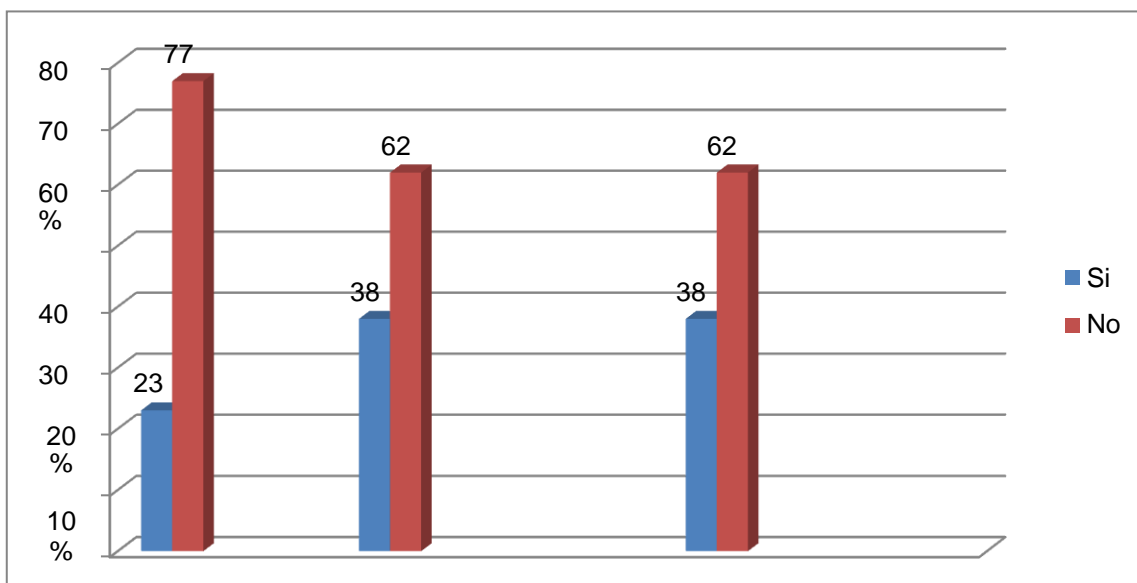
Por lo cual arribamos a la conclusión de que la mayoría del personal que labora en la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate” tiene debilidades en el eficiente manejo de documentación de Gestión Institucional y Organización y Funciones. Esto se debe muchas veces a que el Ministerio de Educación propicia inesperados cambios, sumado a que cada Gobierno quiere implementar su propia política educativa creando incertidumbre en el Personal Docente.

TABLA N.º2  
GESTION INSTITUCIONAL

| Dimensión Pedagógica |                                  |      |                       |      |                              |      |
|----------------------|----------------------------------|------|-----------------------|------|------------------------------|------|
|                      | Orientación Dirección de trabajo |      | Enfoque de evaluación |      | Relación con los estudiantes |      |
|                      | F                                | %    | F                     | %    | F                            | %    |
| Si                   | 3                                | 23%  | 5                     | 38%  | 5                            | 38%  |
| No                   | 10                               | 77%  | 8                     | 62%  | 8                            | 62%  |
| Total                | 13                               | 100% | 13                    | 100% | 13                           | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: “Vicente López de Oñate”, Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

GRÁFICO N° 2  
GESTIÓN INSTITUCIONAL



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: "Vicente López de Oñate", Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la presente tabla referida a la Dimensión Pedagógica, la cual se subdividió, se registraron los siguientes resultados:

-En Orientación de la Dirección del Trabajo el 77% presentó dificultades en el desarrollo de sus acciones pedagógicas de Gestión Institucional y Técnico Pedagógicas, el 62% evidencia carencias y dificultades.

-En cuanto a Relación con los Estudiantes, el 62% evidencia discreta empatía con los mismos.

Por tanto, llegamos a la conclusión de que la mayoría del Personal Docente de la I.E. CEBA "Vicente López de Oñate" presenta serios problemas en cuanto a tener un camino que seguir en el desarrollo de sus acciones pedagógicas, asimismo en lo que respecta a la evaluación de sus acciones técnico-pedagógicas; lo mismo sucede en su relación con los estudiantes a pesar de competerles marcar el inicio, la dinámica y la continuidad de la relación.

Tabla N.-º3

**GESTION INSTITUCIONAL**

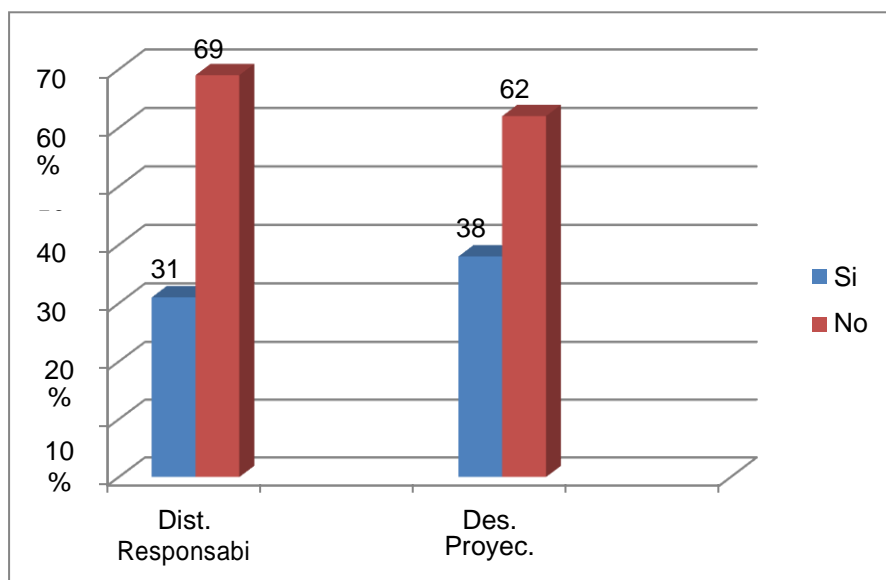
Dimensión Administrativa

|       | Distribución de responsabilidades |      | Desarrollo de Proyectos Sociales. |      |
|-------|-----------------------------------|------|-----------------------------------|------|
|       | F                                 | %    | F                                 | %    |
| Si    | 4                                 | 31%  | 5                                 | 38%  |
| No    | 9                                 | 69%  | 8                                 | 62%  |
| Total | 13                                | 100% | 13                                | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: "Vicente López de Oñate", Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

GRÁFICO N.º 3

**GESTION INSTITUCIONAL**



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la presente tabla referida a la Dimensión Administrativa, la cual se subdividió, se registraron los siguientes resultados:

-En Distribución de Responsabilidades el 69%, éstas no se ajustan a una realidad objetiva.

-En Desarrollo de Proyectos Sociales el 62% manifestó tener deficiencias en cuanto a la proyección a la comunidad.

Por lo que llegamos a la conclusión de que el personal docente presenta una serie de dificultades en la Dimensión Administrativa debido a que muchos de ellos desconocen sus fines y objetivos desvalorizando su importancia.

Además de que las responsabilidades en el personal no se ajustan a una realidad objetiva, de igual modo no se toman en cuenta una serie de valores para trabajar en proyectos sociales, complementadas con prácticas institucionales.

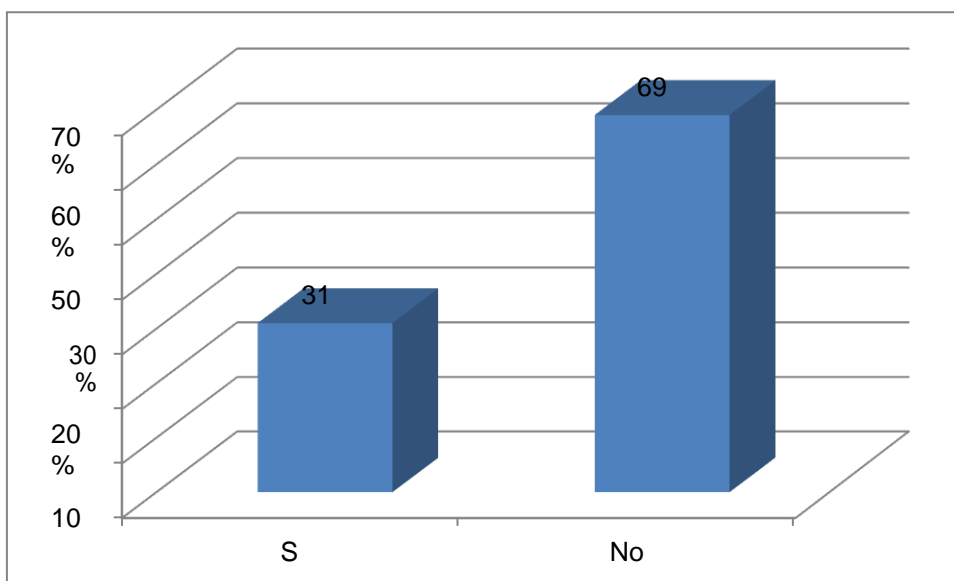
TABLA N.º 4

### GESTIÓN INSTITUCIONAL

| Dimensión de Participación comunitaria                 |    |      |
|--|----|------|
| Participación con los Padres de Familia y/o Apoderados |    |      |
|  | F  | %    |
| Si   | 4  | 31%  |
| No   | 9  | 69%  |
| Total  | 13 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: "Vicente López de Oñate", Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

GRÁFICO N.º4  
GESTION INSTITUCIONAL



Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: “Vicente López de Oñate”, Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

#### ANALISIS E INTERPRETACIÓN

En la presente tabla, referida a la Dimensión Comunitaria podemos apreciar que el 69% no interactúa constantemente con los padres y/o apoderados de los estudiantes a pesar de que el rol de la familia en el proceso enseñanza-aprendizaje es fundamental.

Por lo que, llegamos a la conclusión de la importancia de que la Gestión Institucional, la participación activa de los padres y/o apoderados. La propia Ley General de Educación N° 28044 considera que uno de los más importantes Agentes Educativos son los padres y/o apoderados. En Educación Básica Alternativa, la mayoría de estudiantes son sus propios apoderados, quienes actúan a través del COPAE (Concejo de Participación Estudiantil) participando activamente en la Toma de Decisiones de la Institución Educativa.

### 3.1.2. Resultados del Desempeño Docente

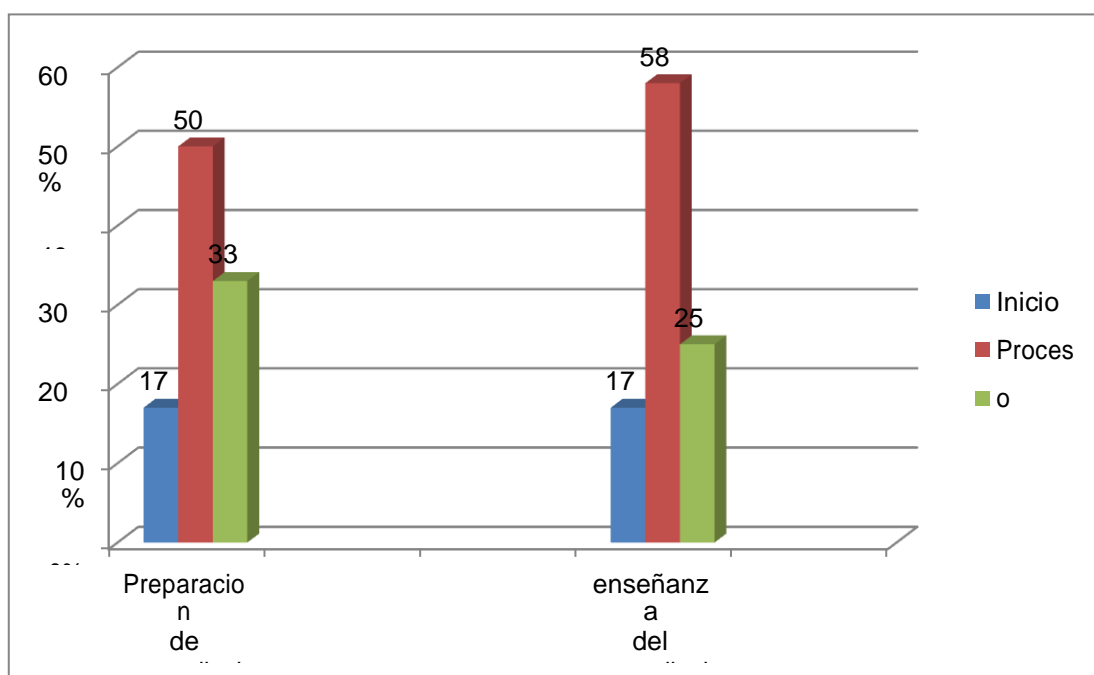
Se aplicó una encuesta que estuvo dirigida a los docentes de aula, Lo que se desarrolló en forma satisfactoria, ya que la mayoría de los encuestados mostraron una actitud positiva frente al desarrollo de la ficha de evaluación del Desempeño docente

TABLA N.- 5  
DESEMPEÑO DOCENTE

| Dimensión Pedagógica |                             |      |                           |      |
|----------------------|-----------------------------|------|---------------------------|------|
|                      | Preparación de aprendizajes |      | Enseñanza del aprendizaje |      |
|                      | F                           | %    | F                         | %    |
| Inicio               | 2                           | 17%  | 2                         | 17%  |
| Proceso              | 6                           | 50%  | 7                         | 58%  |
| Logro                | 4                           | 33%  | 3                         | 25%  |
| Total                | 12                          | 100% | 12                        | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: "Vicente López de Oñate", Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

GRAFICO N.- 5  
DESEMPEÑO DOCENTE



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la presente tabla referida a la Dimensión Pedagógica, la cual se subdividió, se registraron los siguientes resultados:

- En Preparación de Aprendizajes, el 50% se encuentra en proceso.
- En Enseñanza del Aprendizaje, el 58% de encuestados se encuentran en proceso.

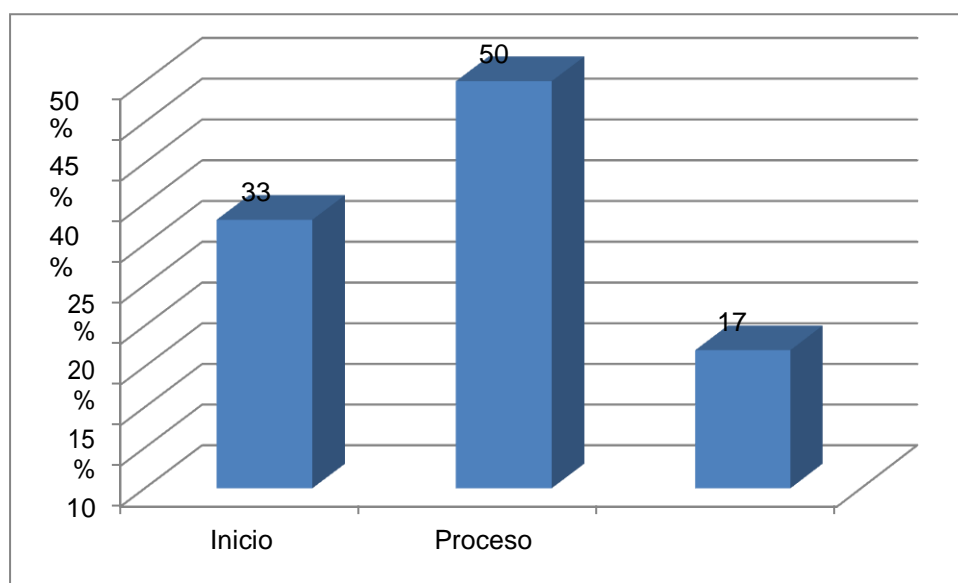
Por tanto, llegamos a la conclusión de que tanto en Preparación de Aprendizajes como en Enseñanza de los Aprendizajes, a los docentes de la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate” les falta tener un mayor dominio de sus conocimientos, habilidades y destrezas respecto a sus estrategias Enseñanza, evidenciando en algunos casos la improvisación, lo cual repercute en el bajo rendimiento escolar y posterior deserción, desconociendo muchas veces las características específicas de los estudiantes de EBA.

TABLA N. º6  
DESEMPEÑO DOCENTE

| Dimensión Política                            |    |      |
|---|----|------|
| Participación de la Gestión ante la comunidad |    |      |
|   | F  | %    |
| Inicio  | 4  | 33%  |
| Proceso                                       | 6  | 50%  |
| Logro   | 2  | 17%  |
| Total   | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: “Vicente López de Oñate”, Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

GRÁFICO N. º6  
DESEMPEÑO DOCENTE



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la presente tabla referida a la Dimensión Política en cuanto a Participación de la Gestión Educativa ante la comunidad, se registraron los siguientes resultados:

-El 50% se encuentra en proceso mientras que el 17% se halla en la fase de logro.

Por tanto, llegamos a la conclusión de que la mayoría del personal docente presenta dificultades en su forma de proyectarse a la comunidad.

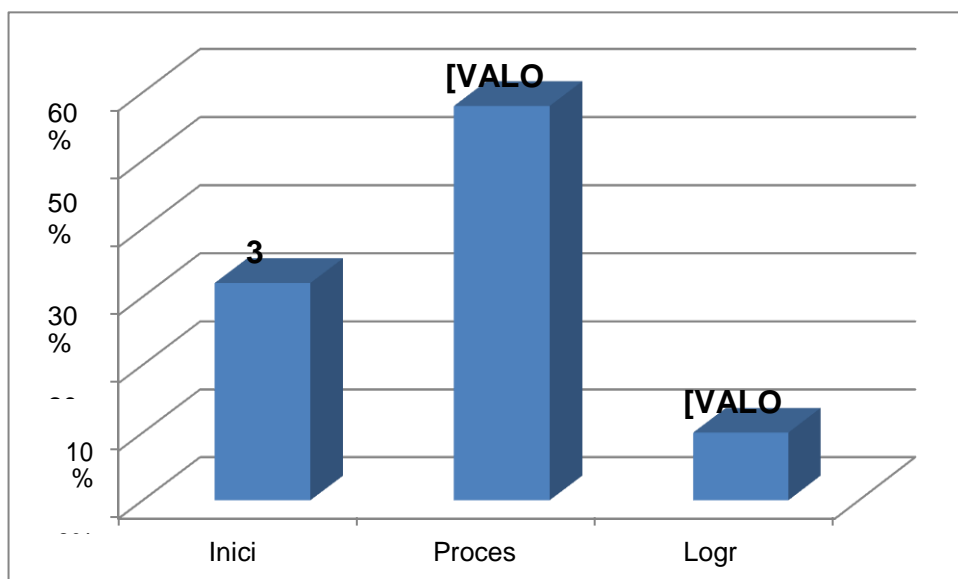


TABLA N.- 7  
DESEMPEÑO DOCENTE

| Dimensión Ética                                |    |      |
|--|----|------|
| Desarrollo profesional e identidad del docente |    |      |
|  | F  | %    |
| Inicio   | 5  | 32%  |
| Proceso  | 7  | 58%  |
| Logro  | 0  | 10%  |
| Total  | 12 | 100% |

Fuente: Encuesta aplicada a docentes y directivos, en la I.E. Ceba: "Vicente López de Oñate", Ugel Ilo – Glorias Cahuas Abril – 18 – 2014.

GRAFICO N.- 7  
DESEMPEÑO DOCENTE



## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la presente tabla, referida a la Dimensión Ética en cuanto al Desarrollo Profesional e Identidad del Docente se registraron los siguientes resultados:

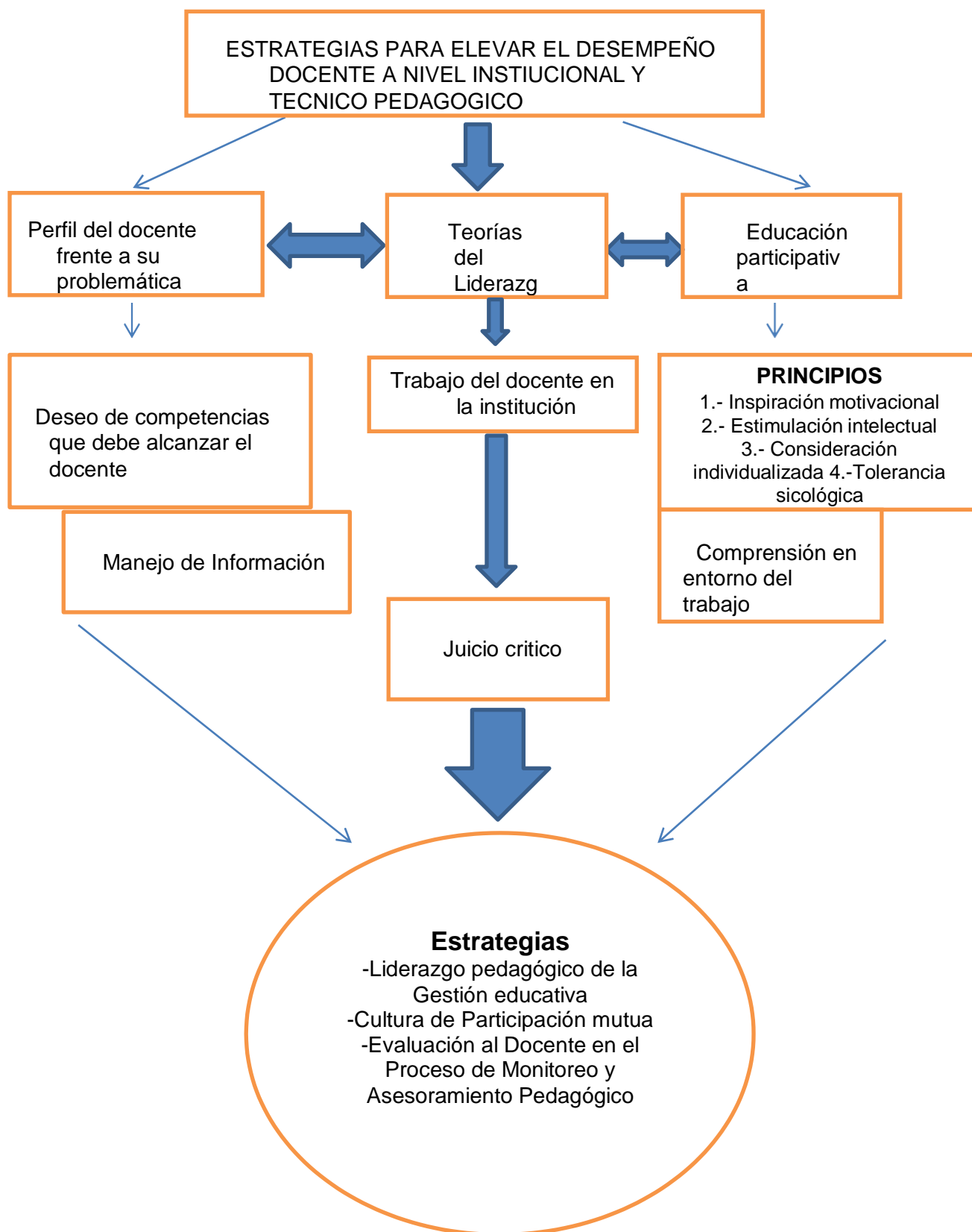
-El 58 % está en proceso, mientras que el 32% está en su fase inicial y; sólo el 10% evidencia la fase de logro.

Por tanto, llegamos a la conclusión de que la mayoría de los docentes no logra definirse a sí mismos en su práctica profesional e Identidad Docente, siendo necesaria su auto identificación, aceptación y auto afirmación para facilitarle alcanzar la evolución que le demanda nuestra sociedad cada vez más rigurosa y exigente.

### 3.2. Modelo teórico de la propuesta

Para llevar a cabo nuestra propuesta tentativa a la solución de la problemática, en superar las deficiencias que vienen atravesando los docentes de aula del CEBA “Vicente López de Oñate” se tomara en cuenta las teorías científicas que respaldaron nuestro planteamiento, estas teorías son: Liderazgo transformacional de Bass y Burns, La Motivación Humana desde la óptica de Maslow y finalmente la Teoría del Sistema social cooperativo de Chester I Barnad.

Siendo las estrategias que se pretende desarrollar: la del liderazgo pedagógico de la Gestión Educativa, Cultura de Participación Mutua, Evaluación al docente en el Proceso de Monitoreo y Asesoramiento Pedagógico.



Modelo N°1: Elaboración propia

### 3.3. PROPUESTA

Título de la propuesta

“ESTRATEGIAS DE GESTION INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCION EDUCATIVA CEBA  
“VICENTE LOPEZ DE OÑATE” UGEL ILO.

#### 3.3.1. PRESENTACION

Uno de los desafíos de la educación del siglo XXI, es que las organizaciones educativas, deben contar necesariamente con un personal altamente competitivo, el cual demuestre sus habilidades, destrezas y conocimientos frente a una serie de problemas que se generan en el proceso de la globalización que van a acompañados de las transformaciones tecnológicas y científicas, pues hoy se exige a los docentes de todos los niveles y modalidades que deben asumir con responsabilidad su actualización en el conocimiento y que ese mismo sea plasmado en el terreno de la práctica.

En esta oportunidad consideramos presentar las Estrategias de Gestión institucional que tienen el propósito de mejorar el Desempeño Docente de la institución educativa CEBA “Vicente López de Oñate” en base al contraste del conocimiento empírico y de la propia realidad

De otro lado, se pretende que al llevar a cabo estas estrategias pertinentes en la comunidad educativa antes mencionada, dará lugar a una satisfacción académica, profesional e institucional entre todos los agentes educativos.

Esta propuesta es flexible para la institución, debido a que existe una preocupación en que los docentes lleguen a ser competitivos en base al desarrollo de sus acciones pedagógicas, llevando a cabo los principios aprender hacer, aprender ser, aprender a aprender y aprender a convivir juntos, que es uno de los aspectos que más adolece en todas las instituciones, es decir, las relaciones interpersonales aún falta en superior las controversias.

### 3.3.2. FUNDAMENTACION

La importancia de llevar a cabo un reforzamiento en el buen Desempeño del docente es necesario puntualizar acerca de los principios de la administración estratégica, siendo una de las herramientas fundamentales el Control de Estrategias de Gestión Institucional, en el cual va a permitir a la Dirección efectuar los reajustes necesarios de las debilidades tanto en la gestión institucional, como en el propio desempeño de los docentes.

Por estas razones, se ha visto por conveniente en proponer estrategias que pudieran tomarse en consideración para superar las dificultades del Desempeño docente, al mismo tiempo, este Programa de estrategias de Gestión se fundamentan en las teorías de la Motivación Humana de Maslow, el Liderazgo transformacional de Bass y Burns y finalmente la Teoría del Sistema Social Cooperativo de Chester I Barnad, cada una de ellas tienen una óptica diferente, pero que coinciden que quienes la dirigen monitorean, evalúan el desarrollo de las acciones de los individuos , necesariamente deben contar con un tipo de liderazgo democrático, flexible, innovador y creativo, de la misma manera que deben aceptar la concientización del trabajo por equipo, ya que ningún tipo de organización, en especial de las empresas educativas, sea manejada por un solo individuo, sino por un equipo de personas con criterio y sensatez.

De otro lado, el Liderazgo pedagógico que se propone , no significa que el responsable abuse del poder, por el contrario necesariamente debe desarrollar una política de participación activa, de los miembros que está a su mando, es decir, que los docentes tenga una autonomía y responsabilidad en sus acciones en su desempeño , como formadores del aprendizaje y cuando se trata de proponer una cultura de participación mutua , que es otra de las estrategias , es que merece su atención , que los agentes educativos que los une, necesariamente un trabajo en común, necesariamente deben compartirse las experiencias académicas y profesionales. Y cuando se trata de una evaluación, no es dar en un sentido de

fiscalizar las acciones negativas que pudiera presentarse en la labor del docente, muy por el contrario, que la evaluación además de medir sus niveles de competencia laboral, debe tener las recomendaciones del caso. Y finalmente, cuando se refiere a la superación profesional, es que se trata de elevar el grado de autoestima del docente, de hacerlo sentir una parte importante del proceso de la organización.

### 3.3.3. Estrategias de Gestión Institucional

#### a) Liderazgo pedagógico de la Gestión directiva

La propuesta de se pretende desarrollar en la manera de llevar a cabo a través de talleres de sensibilización es precisamente concientizar en el personal que vienen laborando en la institución acerca de la importancia del liderazgo que es muy distinto en el caso de un administrador, en primer lugar , en el momento que asume el rol de Director y al mismo tiempo, los docentes de aula deben compartirse en paradigmas o modelos de verdaderos líderes, en desarrollar sus acciones de empatía, de brindar las oportunidades y desechar todo tipo de burocratización que se puede dar en la administración . Compartimos la conceptualización de entender por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes.

Asimismo el liderazgo debe estar centrado, no solo en el aprendizaje de los estudiantes, sino al mismo tiempo saber compartir los triunfos y fracasos, que el director y los docentes forman una sola unidad de hacer frente a los desafíos de los problemas que aquejaría.

Un verdadero líder pedagógico debe desarrollar un perfil de asertividad, proactivo, empático y saber cómo mucha sutileza hacer

participar a los demás, haciendo sentir que son parte de la problemática y de la solución.

. se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, pues abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo.

Por otra parte, Chiavenato (2008) da al liderazgo un enfoque situacional el cual se aplica a aquellos líderes resultantes de las contingencias presentadas en las organizaciones. Puede inferirse que el liderazgo es una característica imprescindible de todo gerente de cualquier organización, porque a través de ella se va a generar un proceso dinámico, competitivo e interactivo, dispuesto a satisfacer las necesidades y los requerimientos de la vida, tanto individual como colectiva, buscando influir en la suma de esfuerzos, disfrutando el trabajo mancomunado, dirigido a evidenciar, alcanzar el logro de las metas organizacionales. En ese sentido, el líder impulsa, cataliza, une, apoya para que todos se sientan confiados, seguros, dispuestos al trabajo, sirviendo de modelo, guía para establecer adecuadas relaciones entre el personal de cualquier institución.

En otras palabras, el liderazgo es la condición básica de todo gerente, la cual le permite influir, atraer al personal para conducirlo por el camino correcto hacia el éxito, así como la efectividad de los procesos en cuanto a lo administrativo, académico, comunitario, abarcando al personal docente, administrativo, obrero, estudiantes, comunidad en general.

Visto de esa forma, el liderazgo direcciona el trabajo del equipo, por cuanto evita el derroche de energía al propiciar la unión de los esfuerzos de todo el personal, enfatizando la ejecución de acciones conducentes al logro de objetivos de alcance factible. Por tanto, es el factor crucial que ayuda a los individuos o grupos a identificar sus objetivos, motivándolos, auxiliándolos para alcanzar las metas, tanto individuales como institucionales.

- b) Cultura de participación mutua entre todos los agentes educativos siendo un solo objetivo, la calidad educativa

Respecto a propuesta, es que las responsabilidades deben ser mutuas y al mismo tiempo compartido de manera equitativa, dando las oportunidades a todos, ya que el sistema de trabajo debe ser cooperativo, tal como lo dice que los agentes la educación consiste en socializar mediante la enseñanza de conocimientos “Nadie se socializa si no conoce y nadie conoce sino socialmente”. Por tanto, “educar para el juicio moral autónomo, para la participación democrática, para el cuidado de sí mismo y el otro, es el resultado más el proceso mismo de su construcción, como educación ética y ciudadana, de una larga historia de la educación como procesos complejos de socialización mediante el conocimiento.

A medida que se logra concientizar a las personas un solo objetivo, que la institución educativa debe alcanzar, el bienestar social educativo de todos los agentes educativos, como es una buena imagen institucional, minimizar los conflictos que pudieran generarse, etc. Entonces, cada uno es responsable de llevar a cabo una autonomía y confianza de sus acciones educativas y valores.

- c) Estrategia de Evaluación Al Docente En El Proceso de Monitoreo y Asesoramiento Pedagógico

El Directivo como líder pedagógico para lograr que sus acciones de monitoreo sean efectivas en el logro de los aprendizajes debe reunir las siguientes características:

-Permanente e integral, sistemático y pertinente formativas, motivadoras y participativas, flexible y gradual.

El Directivo como líder pedagógico debe emplear estrategias y herramientas pertinentes en el proceso de monitoreo y asesoramiento pedagógico en la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate” de la Modalidad Básica Alternativa; como:

-Estrategia: Visita al Aula a través de una ficha de observación logrará identificar fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ.



- Estrategia: Observación entre Pares a través de hoja de planificación compartida de la sesión de aprendizaje; favorecerá la reflexión y construcción colegiada de los saberes pedagógico a partir de una interacción y aporte mutuo.
- Estrategia: Aulas Abiertas a través del cronograma del día del Aula Abierta, sensibilizando a la comunidad sobre la importancia de la “buena enseñanza” a través de la información acerca de las jornadas de reflexión, rutas de aprendizaje y Día del Logro.

En primer lugar hay que advertir que el intento por evaluar las competencias docentes es consecuencia obligada de la adoptar el modelo de enseñanza por competencias que conlleva la incorporación de acciones distintas tanto para los maestros como para los estudiantes, y que efectivamente la evaluación de las competencias docentes puede resultar un elemento muy importante en el desarrollo y puesta a prueba de este modelo. Por otra parte, en cuanto a la evaluación del desempeño docente, es deseable considerar, en primer lugar, las reflexiones formuladas por la Red Iberoamericana de Investigadores sobre Evaluación de la Docencia (RIIED, 2008) sobre el tema, y que de manera resumida se agrupan en cinco dimensiones:

1. Dimensión política de la evaluación.
2. Dimensión teórica.
3. Dimensión metodológica-procedimental.
4. Dimensión de uso.
5. Dimensión de evaluación de la evaluación.

La evaluación de las competencias en el contexto del enfoque por competencias representa algunas ventajas respecto de las evaluaciones tradicionales. Algunas de ellas son: permiten la incorporación de un rango mayor de atributos en su descripción, destacan públicamente lo que deben hacer los profesionistas competentes y lo que se espera de ellos, proporcionan metas más claras para los formadores y clarifican las expectativas a los aprendices. De igual manera proporcionan bases para elaborar procedimientos más sólidos de evaluación de las habilidades

profesionales y obligan a la clarificación de qué, para qué y cómo se hará la evaluación una estrategia posible para evaluar las competencias docentes, una vez que se haya acordado de manera colegiada el conjunto de ellas, consiste en elaborar su descripción e indicadores, decidir quiénes podrían participar y qué técnicas evaluativas e instrumentos serán empleados. Para cada una de las competencias habrá que decidir los estándares o criterios cualitativos a emplear. Todo ello en el marco de concebir la evaluación como “un proceso sistemático de indagación y comprensión de la realidad educativa que pretende la emisión de un juicio de valor sobre la misma, orientado a la toma de decisiones y la mejora

Asimismo debe tener presente algunos indicadores que debe ser evaluado

- Domina los saberes de su materia.
- Delimita el enfoque de enseñanza (metas, filosofía, postura epistemológica y didáctica).
- Ubica los saberes en contextos disciplinares, curriculares y sociales amplios.
- Estructura los saberes para facilitar experiencias de aprendizaje significativo.
- Selecciona o desarrolla materiales didácticos.
- Organiza y distribuye correctamente el tiempo de la instrucción.
- Establece claramente y en acuerdo con los alumnos, las reglas de convivencia, sustentadas en valores universales de respeto a los derechos humanos.
- Establece los criterios de desempeño y acreditación de la asignatura.
- Diseña situaciones para facilitar experiencias de aprendizaje: significativo; colaborativo; autónomo.
- Incorpora el uso de tecnologías de la información y la comunicación para apoyar los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación.
- Establece estrategias alternativas para apoyar a los alumnos, de acuerdo con sus necesidades de formación

### 3.3.4. JUSTIFICACION

Es importante llevar a cabo esta propuesta por las siguientes razones: Pues, a través de esta propuesta va a permitir que los agentes educativos del proceso que son identificados como es el Director y los docentes formadores, sean concientizados y además, llevar a cabo una autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, donde las jornadas pedagógicas, no solo es intercambio de las experiencias, sino al mismo tiempo, buscar la Calidad educativa.

Esta propuesta permitirá ahorrar tiempo y costo del trabajo humano, ya que permitirá tanto en la gestión, como en el propio desempeño docente corregir las debilidades, donde las amenazas sean convertidas en oportunidades, las debilidades en fortalezas, es por ello que un planeamiento permitirá ser flexible a las diversas situaciones que afronta una institución

### 3.3.5. OBJETIVOS

#### - General

Mejorar el Desempeño docente de la Institución del CEBA “Vicente López de Oñate” a través de la propuesta de las Estrategias de Gestión Institucional

#### - Específicos

- ❖ Lograr que los docentes sean competitivos en lo técnico pedagógico a través del mejoramiento de la calidad educativa.
- ❖ Contribuir en los docentes de aula que son parte importante en el desarrollo de la organización educativa.
- ❖ Lograr que los docentes en su Desempeño docente, supere las complejidades y su baja autoestima
- ❖ Fomentar en cada momento que los docentes son el eje de la motivación de la institución

### 3.3.6. PROPUESTA

#### Organización de las actividades del Programa

| Actividad  | acciones  | cronograma  | recursos                             |
|--|---|-------------|--------------------------------------|
| Conversatorio de la problemática del docente en el trabajo                                   | Los docentes se agruparan en equipos y dialogaran acerca de sus problema dentro de aula, con los demás agentes educativos   | Abril- Mayo | papel bond<br>bolígrafos             |
| Protección Video acerca de los liderazgos educativos   | Videos: El comportamiento del docente autoritario y el docente democrático  | Junio       | televisor<br>videos                  |
| Juego de roles de control de mando   | Los docentes asignaran sus roles: Un Director y docentes, efectuando una simulación de casos. Al final plantearan conclusiones de reflexión   | Julio       | tarjetas de identificación           |
| Estudio de casos: docentes eficientes y deficientes  | Los docentes leerán casos de II.EE donde existe la responsabilidad y lo opuesto. Expondrá sus conclusiones  | Agosto      | lectura<br>:Documento de trabajo     |
| Importancia de las Relaciones Interpersonales  | Se proyectara un video acerca de la convivencia de los agentes educativos, al final los docentes participantes plantearan sus conclusiones.   | Agosto      | Documento de trabajo                 |
| El Autoestima :<br>Motivación y<br>Desmotivación :<br>Estudio de casos                       | Se planteara preguntas de reflexión en torno al autoestima, donde los docentes podrán identificar en qué circunstancias es motiva o desmotivado el docente.                                     | Septiembre  | Lectura:<br>documento de trabajo     |
| Proponer la elaboración de un Decálogo de normas y responsabilidades en la labor del docente | Cada uno de los docentes propone un principio de responsabilidad , con la finalidad de impulsar el desempeño docente.   | Septiembre  | Papelote<br>plumones<br>colores      |
| Negociación:<br>Evaluación del docente   | los docentes efectuaran una simulación de dos tipos de evaluación: autoritario y democrático y luego darán a conocer un plan de evaluación que les agradaría tener en su institución educativa. | Octubre     | hojas de papel<br>bond<br>bolígrafos |

### 3.3.7. METODOLOGIA

- Conversatorio de la problemática del docente en el trabajo

Objetivo:

Conocer su problemática del trabajo pedagógico de los docentes que se enfrentan en el aula, donde todos los participantes tengan conocimiento acerca de las fortalezas y debilidades que posee cada uno de los docentes

Temario: Se registro acerca de las distintas problemáticas que se enfrenta los docentes de la institución, problemas de orden personal académico, profesional y en especial con los estudiantes, en cuanto a la disciplina.

Al final de la actividad se llamó a una reflexión, que los docentes formadores, también atraviesan una serie de flaquezas en su desarrollo de su trabajo.

Metodología:

Cada uno de los docentes expuso su problemática acerca de la situación de la labor pedagógica. Se dieron el análisis y las conclusiones del caso y al mismo tiempo las recomendaciones del caso.

Evaluación: Formativa logro de sensibilización sobre su realidad de la labor del docente

- Protección Video acerca de los liderazgos educativos

Objetivo:

Sensibilizar a los docentes acerca de las distintas situaciones del liderazgo en una institución educativa

Temario: Se proyectaron videos acerca del comportamiento del docente que optaría actitudes positivas o negativas frente a un determinado escenario.

Metodología:

Después de la proyección del video, sacarían sus propias conclusiones y un análisis del contenido, estableciendo las diferencias, las desventajas de aquellos liderazgos que son

practicados por docentes que solo velan por sus intereses personales

Evaluación:

Formativa, en el cual se llamó a la reflexión, donde cada docente debería proponer un slogan de una critica constructiva , acerca del liderazgo.

- Juego de roles de control de mando

Objetivo:

Llevar a cabo la participación activa a los docentes a través de los juego de roles, donde cada uno asumen una determinara responsabilidad de la organización educativa

Temario:

El desarrollo del juego de roles consistió en que cada docente asumiera en forma indistinta entre el Director y docentes, docente – estudiantes y docente a docente, donde plantearían situaciones de simulación, en conflictos, convivencia laboral.

Metodología:

Presentación de la situación en que cada grupo daría a conocer, como actúa un docente frente a una determinada situación, en e caso de director y u docente de aula

Evaluación:

Formativa, participativa y democrática. El logro del objetivo planteado.

- Estudio de casos: docentes eficientes y deficientes

Objetivo:

Analizar los casos del comportamiento de docentes eficientes y deficientes

Temario:

Situaciones del por qué, existe docentes que se muestran eficientes y deficientes frente a la labor pedagógica

Metodología:

Cada uno de los docentes efectuara un análisis y propone recomendaciones del caso, de la mera como debe alcanzar en transformarse el docente más competitivo

Evaluación:

Formativa, participativa y democrática. El logro del objetivo planteado.

- Importancia de las Relaciones Interpersonales

Objetivo:

Comprender la importancia de las relaciones interpersonales de los agentes educativos dentro de la convivencia laboral

Temario:

Efectuaran una lectura sobre la Relaciones Interpersonales, sus situaciones, su desarrollo de las acciones, las interferencias negativas que influyen en las relaciones entre docentes y las autoridades educativas

Metodología:

Cada docente dará a conocer su posición acerca de las relaciones interpersonales

Evaluación:

Sistemática y participativa

- El Autoestima : Motivación y Desmotivación : Estudio de casos

Objetivo:

Analizar la influencia de la motivación en el comportamiento del docente dentro de la organización educativo

Temario:

Se dará a conocer a través de lecturas seleccionadas, sobre la Motivación, sus teorías cognitivas, su importancia y aplicabilidad.

Metodología:

Se utilizara métodos activos, como es la técnica del debate controversial.

Evaluación:

Sera participativa y democrática.

- Proponer la elaboración de un Decálogo de normas y responsabilidades en la labor del docente

Objetivo:

Elaborar un Decálogo de normas y responsabilidades en la labor del docente que responde a las necesidades de la institución educativa

Temario:

Se dará a conocer las normas que cada docente sabrá explicar, como debe llevar una buena labor de desempeño el docente en el aula y fuera de ella.

Metodología:

Cada docente escribirá de manera anónima, en una tarjeta, la norma y luego será escrita por un relator, para dar a conocer en todo el plenario

Evaluación:

Cualitativa, participativas y reflexiva.

- Negociación: Evaluación del docente

Objetivo:

Comprender la situación de la evaluación del docente en sus diversas fases de trabajo.

Temario:

Los docentes participantes comprenderán las últimas innovaciones acerca del desarrollo de la evaluación del docente que debe someterse a una evaluación sistemática, gradual y heteroevaluacion, la importancia, los beneficios, y las consecuencias de la evaluación y su procedimiento.

Metodología:

Los docentes responderán algunas preguntas abiertas ¿Cómo debería llevarse a cabo en la actualidad la evaluación?, ¿Qué aspectos debería evaluar al docente dentro de la organización educativa? ¿Por qué no se practica los tipos de evaluación?



Evaluación:

Concientización del docente en asumir la responsabilidad de ser evaluado en base a las competencias laborales.

## CONCLUSIONES

- Primera.-

Los resultados de los instrumentos aplicados al personal, tanto Directivo como Docente revelan un deficiente Desempeño Docente debido a una inadecuada aplicación de Estrategias de Gestión Institucional en la I.E.CEBA “Vicente López de Oñate”

- Segunda.-

La aplicación de las Estrategias: Liderazgo Pedagógico de la Gestión Directiva. Cultura de Participación Mutua y Evaluación al Docente en el proceso de Monitoreo y Asesoramiento pedagógico, mejorarán significativamente, el Desempeño Docente de la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate”.

- Tercera.-

Con la aplicación de las Estrategias antes mencionadas en la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate” optimizarán la productividad pedagógica respetando los objetivos de la Educación Básica Alternativa.

- Cuarta.-

La hipótesis planteada en el presente Trabajo de Investigación realizado por la autora, demuestra que aplicándose asertiva, pertinente y holísticamente, las estrategias propuestas por la misma, mejorarán el Desempeño Docente, optimizando el proceso de enseñanza-aprendizaje, razón de ser del presente trabajo de Investigación.

## RECOMENDACIONES

- Primera.-

Es recomendable la urgente aplicación de las estrategias propuestas para contrarrestar las debilidades que evidenciaron los resultados de la presente investigación, asimismo potenciar las fortalezas reflejadas en la misma. Entendiendo que el ejercicio docente exige una actuación reflexiva, esto es, una relación autónoma y crítica respecto a la práctica de su profesionalidad, ya que los estudiantes de la I.E. CEBA “Vicente López de Oñate” requieren una Educación flexible, relevante, pertinente y participativa.

- Segunda.-

Es sugerible que el Directivo incida en el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje comprometiéndose a promover: la motivación de los maestros y el desarrollo de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

- Tercera.-

Es necesario que la presente propuesta sea difundida a todos los agentes educativos, ya que el conocimiento no debe ser individualizado sino más bien universalizado, puesto que la sociedad actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción.

- Cuarta.-

Sería importante que el aporte de esta propuesta incida de manera trascendental, en contribuir, a través del óptimo Desempeño Docente; a formar una sociedad democrática, solidaria, justa, inclusiva, emprendedora y forjadora de una cultura de paz; características de la Educación en general y Objetivos intrínsecos de la Educación Básica Alternativa en particular.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anonimo. ( 2000). *La teoría de la Motivación y la Jerarquía* . Recuperado el 4 de Julio de 2015, de <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/mcesar/tema1/maslow.pdf>
- Arias, F. (2006). *Investigacion científica* . Madrid : Planeta .
- Aviolo, B. y. (1990). *Transformacion del Liderazgo y su impacto* . Nekrasca: L. ERLabaum.
- Barcera, J. (2001). *Estrategias Didacticas en el nivel de trabajo pedagogico* . Lima : Alba .
- Barriga, M. (2009). *Conceptualizacion de la Gestion*. Lima: Minerva .
- Barron, M. (2005). *Educacion y sus procesos*. Lima: Alba.
- Castro, H. (2008). *Teorias de la motivacion social*. Lima: Minerva.
- Educacion, M. d. (2013). *Documento de trabajo. Gestion Educativa* . Lima: Fondo editorial Ministerio de Educacion.
- Educacion, M. d. (2013). *Normas para la Gestion y Desarrollo de actividades en los centros y programas educativos* . Lima: Fondo del MED.
- Educacion, M. d. (2014). *Programa de actualizacion docente* . Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de [http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/archivo\\_actualizacion\\_docente\\_enero\\_2015.pdf](http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/archivo_actualizacion_docente_enero_2015.pdf)
- F, H. (2007). *Procesos de enseñanza y aprendizaje.Evaluacion*. Lima: Nuevo Mundo .
- Fernandez, M. (21 de Octubre de 2013). *El institucionalismo en la administración. Las*. Recuperado el 23 de Octubre de 2015, de [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/capitulos/458-6187kdr.pdf](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/capitulos/458-6187kdr.pdf)
- Garcia, G. (2009). *Desempeño docente en el aula*. Lima: Norman.
- Hernandez, S. (2010). *Investigacion científica*. España : Norma.
- J, Q. (2007). *Teorias y Paradigmas*. Venezuela: Sucre.
- Materan, J. (1999). *Desempeño docente y sus desafgios en una sociedad globalizadora* . Venezuela : Sucre.

- Mendez. (3 de Octubre de 2009). *Teoría del Liderazgo Transformacional de Bass y Burns*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de <http://rogermendezbenavides.blogspot.pe/2009/10/teoria-del-liderazgo-transformacional.html>
- Mendez, C. (2009). *Investigacion cientifica* . Lima: Minerva .
- Monje, F. (2008). *Influencia de la Gestion Institucional y Administrativa en los resultados de la Gestion*. Puno: Universidad del Altiplano .
- Mora, K. (1999). *Dualidad de estudio entre las Gestiones educativas*. Bogota: Jaguar.
- Payne, G. (2001). *Direccion y mando de control de una Organizacion educativa* . Lima: Minerva .
- Rodriguez Fierro, E. (2013). *Gestion Institucional en las II.EE* . Lima: Universidad Villarreal.
- Rodriguez, E. (2011). *Rol del Director II.EE*. Lima: Fondo de la Universidad Villarreal.
- Rodriguez, R. (2010). *El desempeño del Director : desafíos de la educacion peruana* . Lima : San Marcos .
- Samper, R. (2002). *Planeamiento estrategico situacional y su aplicacion*. Lima: UNSI.
- Sanchez, J. (2009). *Tesis "Bases del diseño de un modelo de Gestion en instituciones de educacion superior* . Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de [repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia\\_a/.../cs-arratia\\_a.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/.../cs-arratia_a.pdf)
- Schmelkes, F. (1998). *Hacia mejores escuelas eficientes*. Barcelona: Bruguera.
- Soto, J. (2011). *Las funciones de los elementos dirigentes*. . Barcelona : Bruguera.
- Subaldo. ( 2012 ). *Tesis "Las repercusiones del Desempeño docente en la satisfaccion y desgaste del profesorado*. Recuperado el 22 de Octubre de 2015 , de [http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012\\_Ju%C3%A1rez\\_Desempe%C3%B1o-](http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Ju%C3%A1rez_Desempe%C3%B1o-)

docente-en-una-instituci%C3%B3n-educativa-policial-de-la-  
Regi%C3%B3n-Callao.pdf

Tamayo, D. (2009). *Investigacion cientifica. Educacional* . Lima : Nuevo Mundo .

Tejeda, J. (2006). *Organizacion del clima escolar* . Lima: Minerva.

Uribe, J. (1997). *La Gestion como herramienta pedagogica de la Toma de Decisiones*. Lima : Milla Batres .

USEBR. (3 de Agosto de 2014). *Glosario Educativo* . Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de [http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/archivo\\_actualizacion\\_documento\\_enero\\_2015.pdf](http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/archivo_actualizacion_documento_enero_2015.pdf)

Valencia, F. (2006). *Gestion Educativa* . Arequipa: Documento de trabajo .

## ANEXO 01

### INSTRUMENTO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Cuestionario

Estimado docente sírvase marcar con una equis (x) la respuesta que considere correcta para lograr la calidad educativa

#### Dimensiones

##### Organizativa

1.- ¿Cuenta en forma actualizada con los organigramas y el reglamento interno?

Si

No

2.- ¿Tiene conocimiento sobre el Manual de funciones y procedimientos?

Si

No

3.- ¿La Dirección propicia la participación en las Comisiones de trabajo?

Si

No

##### Administrativa

4.- ¿La Dirección pone en conocimiento a la comunidad educativa acerca del comportamiento económico?

Si

No

5.- ¿Se efectúa en forma correcta la distribución de tiempo, la jornada de trabajo docente?

Si

No

##### Pedagogía

6.- ¿Cumple con una orientación eficaz y eficiente la Dirección en el trabajo pedagógico?

Si

No

7- ¿El desarrollo del enfoque de evaluación se da en forma democrática?

Si

No

8- ¿La relación con los estudiantes se lleva a cabo en forma cordial, con empatía y evitando conflictos?

Si

No

9.- ¿La Dirección propicia capacitaciones pedagógicas?

Si

No

Comunitaria

10.- ¿La Institución Educativa propicia el desarrollo de proyectos sociales?

Si

No

11.- ¿Existe contacto con otras instituciones para propiciar una alianza estratégica en el desarrollo institucional?

Si

No

12.- ¿La Dirección propicia un acercamiento con los padres de familia y/o apoderados acerca de reuniones de confraternidad?

Si

No



## Anexo N° 02

### INTRUMENTO DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Estimado docente

Sírvase marcar con una equis (x), la respuesta que considera correcta

1.- ¿Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

2.- ¿Demuestra conocimiento actualizado de las teorías y practicas pedagógicas y de las didácticas de las áreas que enseña?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

3.- ¿Elabora la programación curricular pertinente a la realidad de su aula?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

4.- ¿Diseña creativamente procesos pedagógicos para el logro de los aprendizajes previstos?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

5.- ¿Resuelve conflictos en diálogo con los estudiantes en base a criterios éticos?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

6.- ¿Organiza los espacios de aula de acuerdo al trabajo pedagógico?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

7.- ¿Propicia que los estudiantes utilicen sus conocimientos en la solución de los problemas reales?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

8.- ¿Utiliza recursos tecnológicos?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

9.- ¿Maneja diversas estrategias pedagógicas?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

10.- ¿Utiliza diversos métodos y técnicas?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

11.- ¿Sistematiza los resultados obtenidos en las evaluaciones para la Toma de Decisiones?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

12.- ¿Evalúa los aprendizajes de los estudiantes en función a criterios?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

13.- ¿Interactúa con sus pares en el trabajo Pedagógico?

1.- Inicio

2.- Proceso

3.- Logro previsto

14.- Desarrolla en forma individual o grupal proyectos de investigación

- 1.- Inicio
- 2.- Proceso
- 3.- Logro previsto
- 15.- Fomenta un trabajo respetuosamente
- 1.- Inicio
- 2.- Proceso
- 3.- Logro previsto
- 16.- Integra críticamente en sus prácticas pedagógicas
- 1.- Inicio
- 2.- Proceso
- 3.- Logro previsto
- 17.- Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional
- 1.- Inicio
- 2.- Proceso
- 3.- Logro previsto
- 18.- Participa en las políticas educativas
- 1.- Inicio
- 2.- Proceso
- 3.- Logro previsto
- 19.- Actúa de acuerdo a los principios de la ética profesional docente
- 1.- Inicio
- 2.- Proceso
- 3.- Logro previsto
- 20.- Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos
- 1.- Inicio
- 2.- Proceso
- 3.- Logro previsto