

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACION



TESIS

Diseño de un sistema de monitoreo pedagógico para mejora del desempeño docente en el I.S.P.P. hno. “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, 2016.

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

Investigador: Briceño Toribio Edmundo Cesar

Asesor : García Caballero, Rafael Cristóbal

Lambayeque - Perú
2022

Diseño de un sistema de monitoreo pedagógico para mejora del desempeño docente en el I.S.P.P. hno. “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, 2016.

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



Briceño Toribio Edmundo César
Investigadora



Sánchez Ramírez, Rosa Elena.
Presidenta



Valladolid Montenegro Mirian Francisca
Secretaria



Granados Barreto, Juan Carlos
Vocal



García Caballero Rafael Cristóbal
Asesor



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



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

N°461-VIRTUAL

Siendo las 10:00 horas, del día lunes 24 de octubre de 2022; se reunieron vía online mediante la plataforma virtual Google Meet: <https://meet.google.com/vpj-vdkw-cgb>, los miembros del jurado designados mediante Resolución N°871-2018-UP-D-FACHSE, de fecha 06 de marzo de 2018, integrado por:

- | | |
|---------------------|--|
| Presidente | : Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez. |
| Secretario | : Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro. |
| Vocal | : Mg. Juan Carlos Granados Barreto. |
| Asesor Metodológico | : Dr. Rafael Cristóbal García Caballero. |
| Asesor Científico | : _ |



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO PEDAGÓGICO PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL I.S.P.P. HNO. "VICTORINO ELORZ GOICOECHEA" SULLANA, 2016"**; presentada por el tesista **EDMUNDO CÉSAR BRICEÑO TORIBIO**, para obtener el Grado Académico de **Maestra en Ciencias de la Educación**, mención: **Gerencia Educativa Estratégica**.

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento General de Investigación (aprobado con Resolución N° 620-2021-CU de fecha 30 de diciembre de 2021); los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo las preguntas, observaciones y recomendaciones al sustentante, quien procedió a dar respuesta a las interrogantes planteadas.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación de la Tesis, obteniendo un calificativo de **(16) (DIECISEIS)** en la escala vigesimal, que equivale a la mención de **BUENO**. Siendo las **11.00 a.m. horas** del mismo día, se dio por concluido el acto académico online, con la lectura del acta y la firma de los miembros del jurado.

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez
PRESIDENTE

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro
SECRETARIA

Mg. Juan Carlos Granados Barreto
VOCAL

<<<<OBSERVACIONES:

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

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, **Edmundo Cesar Briceño Toribio** investigador principal, y **Rafael Cristóbal Gracia Caballero** asesor del trabajo de investigación “**Diseño de un sistema de monitoreo pedagógico para mejora del desempeño docente en el I.S.P.P. Hno. “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, 2016**” declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, octubre del 2022



Edmundo Cesar Briceño Toribio
Investigador principal



Rafael C. García Caballero
Asesor

CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIINALIDAD

Yo, **Dr. Rafael Cristóbal Gracia Caballero** usuario revisor del documento titulado “**Diseño de un sistema de monitoreo pedagógico para mejora del desempeño docente en el I.S.P.P. Hno. “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, 2016**”. Cuyo autor es, **Edmundo Cesar Briceño Toribio**, identificado con documento de identidad **N° 26957854** declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud del **20%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas

dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Lambayeque, octubre del 2022



Rafael C. Garcia Caballero

Asesor

DNI: 16423540



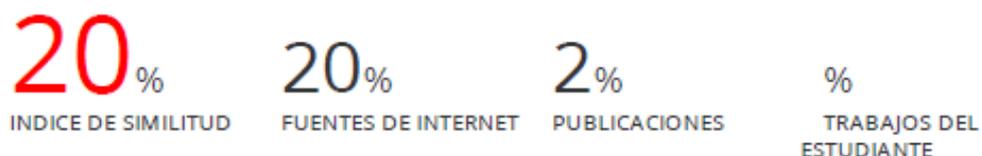
Edmundo Cesar Briceño Toribio

Investigador principal

Diseño de un sistema de monitoreo pedagógico para mejora del desempeño docente en el I.S.P.P. hno. “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, 2016.

Tess

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	8%
2	www.scribd.com Fuente de Internet	4%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	1library.co Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A Dios por ser el guía de mi vida.

Con especial cariño a mis hijos y esposa quienes son la razón de mi existencia. Que gracias a su comprensión y apoyo permanente he posibilitado realizar mis estudios y cristalizar mis sueños de superación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios quien me ha regalado el don de la vida y las oportunidades de crecer y mejorar constantemente.

Mi inmensa gratitud a mi asesor, el Dr. Rafael García Caballero, por su orientación constante, retroalimentación, motivación durante todas las etapas de esta investigación. Además, por haber despertado en mí el interés por la investigación.

A los profesores que trascendieron con sus conocimientos y habilidades docentes durante mis estudios de Maestría, brindándome sus conocimientos, acogida y experiencia, a mis amigos y compañeros que siempre me animaron a seguir adelante dándome fuerza, valor, optimismo y ganas de luchar para mejorar en mi compromiso docente.

ÍNDICE

ACTA DE SUSTENTACIÓN	iii
DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD	iv
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
INDICE	ix
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCION	15
CAPÍTULO I DISEÑO TEÓRICO	18
INTRODUCCIÓN	18
1.1. Referentes teóricos del modelo	18
1.1.1. Descripción de la problemática	18
1.1.2. Monitoreo pedagógico.	27
1.1.3. Acompañamiento docente	30
1.1.4. Características del acompañamiento pedagógico	33
1.1.5. Gestión del Acompañamiento Pedagógico	34
1.1.6. Mejoramiento de desempeño docente.	40
1.1.6.1. Características personales	43
1.1.7. Sistemas	47
1.2. Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert	49
1.3. Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard	52

CAPÍTULO II MÉTODOS Y MATERIALES	55
INTRODUCCIÓN.	55
a) Diseño de Investigación	55
b) Método y Técnicas de Investigación	56
c) Población y Muestra	57
d) Análisis Estadístico de los datos	57
CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN	58
INTRODUCCION	58
3.1. De los resultados	58
3.2. Discusión de resultados	72
3.3. Diseño teórico	73
3.4. Ppropuesta teórica	74
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES	91
CAPÍTULO V RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA	93
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: La comunicación en la I.E es:

Tabla 02: Con qué frecuencia usted es monitoreado en la I.E

Tabla 03: El acto de monitoreo Ud., lo considera como

Tabla 04: El procedimiento de monitoreo considera

Tabla 05: Se efectúan acciones de orientación a partir de los resultados del monitoreo

Tabla 06: Se socializo la ficha de monitoreo

Tabla 07: Se socializa los resultados de la evaluación del desempeño docente con usted

Tabla 08: Considera pertinente el ambiente de trabajo

Tabla 09: El sistema actual de evaluación del desempeño docente de la I.E

Tabla 10: Considera pertinente que la I.E redefina su sistema de evaluación del

desempeño docente

Tabla 11: Nivel de desempeño de los docentes

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: La comunicación en la I.E es

Figura 02: Con qué frecuencia usted es monitoreado en la I.E

Figura 03: El acto de monitoreo Ud., lo considera como

Figura 04: El procedimiento de monitoreo considera Ud., que presenta una estructura sistémica

Figura 05: Se efectúan acciones de orientación a partir de los resultados del monitoreo.

Figura 06: Se socializo la ficha de monitoreo

Figura 07: Se socializa los resultados de la evaluación del desempeño docente con usted.

Figura 08: Considera pertinente el ambiente de trabajo

Figura 09: El sistema actual de evaluación del desempeño docente de la I.E usted considera que es

Figura 10: Considera pertinente que la I.E redefina su sistema de evaluación del desempeño docente

Figura 11: Nivel de desempeño de los docentes

RESUMEN

El desempeño docente está directamente relacionado con la gestión del monitoreo pedagógico, la autorreflexión y el perfeccionamiento de la práctica pedagógica. el problema de investigación está enunciado de la siguiente manera: : ¿Cómo la elaboración de un diseño de un sistema de monitoreo mejorara el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana?, El objetivo general denuncia a continuación: Elaborar un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico basado en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard para mejorar el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana. La hipótesis de investigación si se elaborar un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico basado en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard entonces se mejorará el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, la formulación de la propuesta teórica permitirá desarrollar una mejor gestión basada en la colaboración y participación de cada uno de los miembros de la organización.

Palabras claves: Monitoreo pedagógico, Desempeño docente, sistema, administración, organización humana.

SUMMARY

Teaching performance is directly related to the management of pedagogical monitoring and self-reflection and the improvement of pedagogical practice. The research problem is stated as follows: How will the development of a monitoring system design improve the teaching performance in the Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" Sullana? The general objective denounces the following: Develop a design of a pedagogical monitoring system based on the Theory on the management systems of human Likert organizations and the Theory of Well-done by Ken Blanchard to improve teaching performance in the Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" Sullana. The research hypothesis if a design of a pedagogical monitoring system based on the Theory on the management systems of human Likert organizations and the Theory of Well-done by Ken Blanchard will be developed then the teaching performance in the Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" Sullana, the formulation of the theoretical proposal will allow to develop a better management based on the collaboration and participation of each of the members of the organization.

Keywords: Pedagogical monitoring, teacher performance, system, administration, human organization.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones educativas tienen como finalidad el desarrollo del aprendizaje de calidad respondiendo a las demandas y necesidades de los estudiantes, un elemento clave para el desarrollo de estas acciones es el docente agente que tiene como finalidad motivar gerenciar el aprendizaje para lograr cambios actitudinales y cognitivos en los estudiantes.

Una Institución educativa de formación superior pedagógica tiene como finalidad brindar el servicio de formar futuros docentes que va a constituirse elementos activos dentro del sistema educativo.

La gestión pedagógica que caracteriza a estos tipos de instituciones educativas cumple un rol fundamental para él los objetivos previstos en el sistema educativo, es necesario gestionar acciones que permitan una mejora sustancial en el desempeño de los docentes, estas acciones tienen que ver directamente con el monitoreo pedagógico que es entendido como el recojo de información sobre el trabajo del docente en el aula y que va a permitir tomar decisiones de mejora potencializando las capacidades profesionales y personales de los docentes.

El problema que motiva la presente investigación es enunciado de la siguiente manera: ¿Cómo la elaboración de un diseño de un sistema de monitoreo mejorara el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana?

El objetivo general se enuncia a continuación:

Elaborar un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico, basado en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard, para mejorar el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana.

Los objetivos específicos son:

a) Diagnosticar como se efectúa el monitoreo en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana- Piura.

b) Caracterizar el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana- Piura y

c) Formular un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico basado en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard para mejorar el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana.

La hipótesis de investigación es enunciada de la siguiente forma: Si se elabora un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico basado en la Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard entonces se mejorará el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana.

El diseño de la investigación es propositivo porque se busca la solución de un problema a través de una propuesta teórica, la discusión de resultados en la cual se comprueba los objetivos de la investigación y se concluye que el nivel de desempeño docente es regular, siendo afectado el desempeño por las condiciones del entorno y de la gestión misma.

EL presente informe final de la investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I Diseño Teórico, apartado en el cual se detalla las características de la problemática a solucionar a través de la propuesta teórica que en este caso constituye el inadecuado monitoreo pedagógico que se presenta en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" y que afecta directamente en el desempeño de los docentes de la organización educativa, el sustento teórico, las teorías científicas y la propuesta teórica

capítulo II Metodología y materiales la siguiente estructura información acerca del diseño de investigación, caracterización de la muestra.

Capítulo III de los resultados, presentación de cuadros y gráficos estadísticos

Capítulo IV conclusiones, son los resultados que se obtienen de la investigación.

Capítulo V Recomendaciones contempla la importancia del trabajo efectuado que permite tomar decisiones de manera adecuada y con carácter sistémico reflexivo, el desempeño docente.

Se pone a consideración la presente investigación Para futuras investigaciones.

El Autor.

CAPÍTULO I

DISEÑO TEÓRICO

El presente capítulo está estructurado por una descripción de la problemática que motiva la presente investigación las bases teóricas relacionados al monitoreo y la gestión del acompañamiento docente las teorías del bien hecho y la teoría de las organizaciones humanas de Likert qué son las que sustentan la presente propuesta teórica.

1.1.Referentes teóricos del modelo

1.1.1. Descripción de la problemática

Los nuevos retos y formas de globalidad afectan directamente en cada una de las organizaciones sociales y las inducen a aprender de manera rápida las transformaciones.

Por el estudio, la educación forma parte de este fenómeno debido a que el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para poder brindar respuestas claras, precisas, oportunas y pertinentes frente a las nuevas necesidades de la formación de los ciudadanos en nuestro siglo XXI.

Fuentes et al. (2017) señalan que muchos de los maestros del nivel superior no están capacitados en el enfoque por competencia. Ello contribuye a que escasamente se logren los perfiles de los estudiantes y, por ende, se amplían las posibilidades que los niveles de eficacia y eficiencia sean bajos en las futuras empresas en las participarán.

El director es parte importante en una institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de los fines institucionales depende en gran medida de la capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización.

En otras palabras, un profesor que encuentra el ambiente, incentivos y condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí.

En la actualidad la calidad educativa se presenta directamente vinculada a la calidad de la docencia, es de conocimiento por las comunidades académicas que el diseño de políticas gubernamentales y la forma de lineamientos teóricos no son suficientes para mejorar de manera objetiva el nivel educativo de nuestro país.

La educación necesita de la mejora en la evaluación de los docentes con respecto a su desempeño, el mismo que integra la calidad de servicio a los alumnos siendo un apoyo directo a la calidad de la educación y asimismo poder cumplir con el compromiso social de la población. Junto a la evaluación del desempeño que afronta la gran responsabilidad de afianzar desde el interior del objetivo en las escuelas y mejorar.

Ingenieros (2020) señala que la cultura del consumo, el relativismo descontrolado y la escasa capacidad reflexiva hace que el hombre en general y el docente en particular participe escasamente de los cambios estructurales y significativos que la sociedad y la educación en concreto necesitan y exigen.

El desarrollo educativo presenta a lo largo del tiempo diferentes motivos de como justificar los altos buenos resultados, los fracasos en gestión, la interacción con el estatus socioeconómico de los integrantes de la comunidad educativa, denotando una diferencia según investigaciones realizadas en España sobre la calidad de educación alcanzada respecto al nivel cultural de los educandos. Estos son supuestos argumentos encontrados a nivel global en la educación, pero que no terminan por justificar con certeza las variaciones en los resultados.

Según Valdés. (2000) “En el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable desempeño profesional del maestro como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. Valdez nos habla de la

importante y directa influencia que tiene el desempeño docente respecto a los resultados obtenidos de una gestión escolar.

Álvarez & Alejaldre (2018) señalan que una de los indicadores que descubren la deficiencia de la práctica docente en el nivel superior es la escasa aplicación de las herramientas virtuales. Ello otorga escasas oportunidades para la práctica docente se retrasmforme de acuerdo a los actuales avances tecnológicos y la influencia de las ciencias sociales.

Castellví & Massip (2019) argumenta que una de las mayores deficiencias del ejercicio docente en el nivel superior es la falta de proyectos innovadores, creativos y críticos. Ello se debe como consecuencia de una formación técnica, vertical y poco participativa en las diferentes instituciones del nivel superior.

Asimismo, Alejandra Schulmeyer (2002) “En el último decenio del siglo pasado los sistemas educativos de la región priorizaron los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en ese empeño se identificó al ‘desempeño profesional del maestro’ como muy influyente para lograr un salto cualitativo”.

Según la Revista Digital EFDeportes.com (2012) “La sociedad venezolana urgida de cambios sustanciales para llevar a cabo las transformaciones políticas, sociales declaradas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela necesita contar con profesionales competentes y comprometidos con las políticas de estado, las instituciones y el encargo social, los cuales deben ser agentes transformadores, competentes a partir del mejoramiento de su práctica profesional, mediante la solución de los problemas que le afectan, lo que permitiría favorecer y mejorar su desempeño haciendo que el enfoque externalista de la educación quede atrás. De ahí que el centro de la atención en las investigaciones en el campo de la educación en los últimos años esté dirigido al estudio de la praxis profesional de los docentes y particularmente a su desempeño. En el centro de estos estudios sobre el desempeño y su profesionalización se encuentra la epistemología de

la práctica profesional. El estudio del desempeño profesional se abordó en sus inicios desde la perspectiva empresarial, concretamente: las funciones del puesto de trabajo, el desarrollo de las capacidades y competencias; posteriormente debido al marcado interés por el estudio de la conducta humana en los profesionales, el estudio de las capacidades cognoscitivas, afectivas y actitudinales, favoreció su análisis desde la perspectiva psicológica y ya más recientemente desde la figura pedagógica específicamente en lo referido a la calidad de la educación, relación de la práctica profesional, puesto de trabajo, formación profesional y la práctica profesional educativa; entre otros.” En efecto nos indican la importancia que tiene el desempeño docente frente a los resultados de impacto a los beneficios del alcance política, la práctica profesional de los docentes en conjunto con el desarrollo del desempeño en la gestión educacional.

Según Tardif (2004)³ “El cual busca dar respuestas u orientaciones sobre lo que ha sido la enseñanza, en sus distintos momentos y a los saberes que sirven de base a los docentes en su labor”.

Picardo (2018) señala que en las acciones de monitoreo se debe incorporar la participación activa y comprometida del maestro en su propio proceso de formación. Por ello es esencial e importante incorporar el enfoque etnográfico dentro del accionar educativo.

Para autores como Alarcón y Montenegro (2003) “El desempeño docente está asociado a la formación profesional, condiciones de salud y al grado de motivación, aspectos que integran en el docente el conocimiento que asegura la base para la implementación estratégica del proceso de enseñanza, un mayor rendimiento producto de la salud plena, de la calidad de vida y la dedicación en la labor.”

En la VII reunión ordinaria de la Asamblea General de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura O.E.I. (1994) fue parte de los temas centrales en dicha reunión el análisis de la evaluación del desempeño o trabajo docente dentro del sistema de calidad

educativa indicándonos que, “Se debe definir el trabajo docente como una dimensión de la calidad educativa lo cual debe a su vez debe ser operacionalizada en un conjunto de indicadores. Los resultados de la evaluación del trabajo docente constituyen un insumo fundamental para la definición de estrategias y programas encaminados a la actualización y superación docente. Es pertinente definir con precisión el uso de la información resultante de la evaluación docente. También se señalaron las principales dificultades técnicas y políticas de la evaluación del trabajo docente, siendo éstas: Un escaso desarrollo de una cultura de la evaluación. El desempeño docente está constituido por diversas variables y las estrategias más eficaces para su medición y evaluación tiene un costo económico alto al consumir mucho tiempo. Los tipos de instrumentos factibles de ser aplicados masivamente para explorar el desempeño docente solo alcanzan una visión parcial ya que no es posible a través de ellos observar y evaluar los distintos aspectos e indicadores del desempeño profesional cotidiano. Derivar decisiones políticas y administrativas a partir de una visión parcial del desempeño docente es altamente riesgoso. No existe una tradición de rendimiento de cuentas por parte de los docentes. Se manifiesta una actitud proteccionista por parte de las asociaciones gremiales.”

Asimismo O.E.I. (1994) también nos comparten en sus conclusiones que para la evaluación docente “Se manifiesta rechazo al monitoreo pedagógico por parte de las organizaciones sindicales por miedo a perder la estabilidad alcanzada gracias a la gestión de las mismas. Existe una tendencia de las organizaciones sindicales a la homogenización de las remuneraciones económicas de los asociados gremiales. Hay una vinculación de la evaluación del desempeño docente con el factor de salario o incentivo económico. Esta vinculación propicia sesgos teóricos y metodológicos en el diseño y operación. Además, potencia conflictos entre docentes de las escuelas. Si el incentivo económico es de carácter permanente el incremento de la calidad del desempeño se diluye en el tiempo. Se presenta una movilidad de docentes en los centros escolares. - La ubicación del docente como funcionario público limita el impacto de la evaluación de su desempeño profesional.”

O.E.I. (1994) “En dicha reunión se llegó al establecimiento de las principales variables e indicadores a considerar en la evaluación del trabajo docente:

- Formación académica.
- Actitud hacia la docencia.
- Habilidades y destrezas comunicativas.
- Expectativas hacia estudiantes.
- Logros de estudiantes.
- Las oportunidades de aprendizaje que ofrece a sus estudiantes.
- Dominio de conocimientos a niveles de síntesis y evaluación.
- Manejo de estrategias pedagógicas (planeación, enseñanza y evaluación).

El monitoreo a los docentes y el desarrollo de la carrera profesional son considerados temas que tienen incidencia en el desempeño. En efecto, son varios los países que han avanzado en la instalación de sistemas de evaluación, más allá de los tradicionales mecanismos instrumentados por la supervisión o la inspección escolar. Pero todavía la discusión sobre estos campos está cargada de tensión. Por un lado, están las diversas perspectivas teóricas que subyacen en cada propuesta y por otro lado, los procesos de implementación que casi siempre están cubiertos por el velo del control y la sanción. A cada país le corresponde transitar su propio camino, construir sus propuestas y compromisos. Sin embargo, hoy más que nunca, se tiene la enorme oportunidad de aprovechar la información, la experiencia y el conocimiento universal para tomar las mejores decisiones.

Uno de los factores clave para conseguir una educación óptima es contar con docentes de calidad. Desde esa perspectiva, una de las prioridades de los sistemas educativos ha de enfocarse en mantener e incrementar la eficacia y eficiencia. De esta forma, resulta fundamental atender constantemente los sistemas de formación inicial, permanente para los maestros y profesores.”

Para la Licenciada en Educación Unda Chino, M. (2006). América: Sistema Educativo y supervisión en el Perú. *Avances en Supervisión Educativa*, (4). Nos indica que “La supervisión debe, permanentemente y sistemáticamente, verificar, evaluar y compatibilizar la política educativa del gobierno con los planes y programas de desarrollo, tanto a nivel local como a nivel nacional, haciendo que el alumno, a la vez que se desarrolle como ciudadano, en forma integral, comprenda y oriente su preparación tendente a alcanzar los grandes objetivos nacionales. La supervisión debe entonces enfatizar la preparación para una libre y amplia reflexión en torno a las fuerzas que actúan sobre las instituciones y poderes del estado. Desde otra perspectiva, al asumir este rol político de la supervisión, no debe descartarse que ésta pueda ser condicionada significativamente por el modelo educativo del gobierno de turno, el cual según su orientación ideológica será capaz de, a través de la Supervisión, frenar, mantener o profundizar y acelerar los cambios significativos que deben introducirse en el sistema educativo y por ende en el sistema social del país.

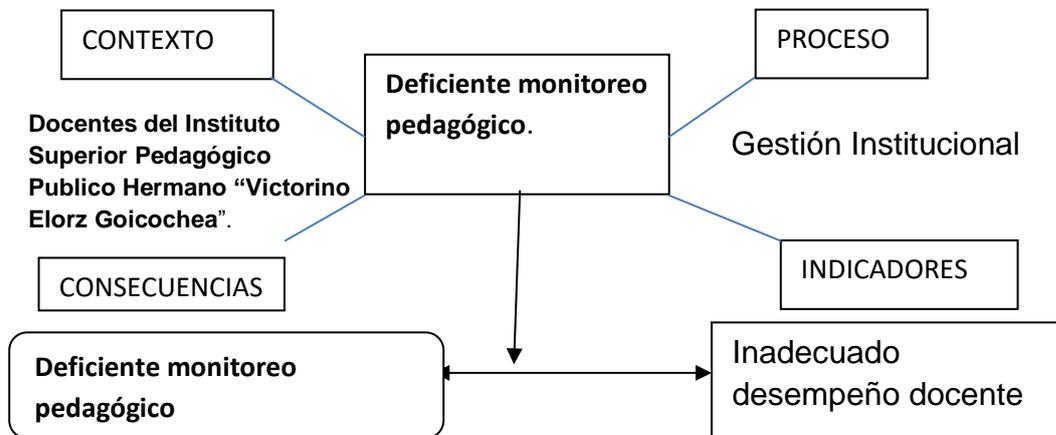
Antes de 1990, se consagró a la supervisión como una función obligatoria del Estado para asegurar la calidad y eficiencia de la educación tan venida a menos, pero los Supervisores o Inspectores de Educación, no fueron bien recibidos por los maestros, siendo más bien objeto de resistencias y aún de menosprecio a tan trascendente actividad, restándole por tanto seriedad y eficacia, por lo que hoy no existe personal especializado en esta función tan importante, quienes están ejerciendo la supervisión entre otras múltiples funciones administrativas, actualmente son los especialistas educativos quienes demuestran una insuficiente experiencia profesional tanto como docente cuanto como supervisor, asumen actitudes autocráticas en sus

relaciones con el supervisado, orientan la labor supervisora con un enfoque fiscalista, antes que de ayuda, orientación y estímulo, que genera actitudes de desconfianza.

Todo ello ha creado reacciones defensivas que se manifiestan en los docentes porque evidencian la falta de una naturaleza cooperadora y pedagógica del monitoreo, confundiéndolo y asociándolo con la supervisión, identificándola más como una acción represiva, que indudablemente despierta sentimientos de temor, recelo y aún actitudes agresivas. Que ha creado a su vez en las especialistas actitudes de indiferencia y desmoralización, factor tan pernicioso que ha condicionado a que la supervisión devenga en el Perú en una función burocrática más intrascendente y poco eficaz en el rol retroalimentador del sistema educativo. Para superar todos estos problemas será conveniente efectuar una reingeniería del monitoreo en los distintos escalones administrativos a fin de tener personal íntegramente dedicado a este servicio, dada la naturaleza e importancia del trabajo con un nuevo sistema que funcione con herramientas estratégicas para el control de la calidad educativa. Además, se considera que una supervisión eficaz, será capaz de estudiar y proponer nuevas normas adecuadas a la realidad y necesidades educativas, espacial o temporalmente, para superar o prevenir los múltiples problemas que se presentan inevitablemente en la educación nacional.”

La unidad espacial donde se desarrollará la investigación el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicochea”, institución educativa de formación DOCENTE, ubicada en la localidad de Sullana se ha podido observar deficiencias en el monitoreo pedagógico.

FIGURA 1 El problema relaciones causales



Según el portal Concepto definiciones /Monitoreo (2019) nos define el monitoreo con los siguientes argumentos, “El término monitoreo podría definirse como la acción y efecto de monitorear. Pero otra posible acepción se utilizaría para describir a un proceso mediante el cual se reúne, observa, estudia y emplea información para luego poder realizar un seguimiento de un programa o hecho particular.”

Aguado (2016) señala que es crucial y estratégico la incorporación progresiva y constante de las herramientas virtuales para efectivizar las acciones de monitoreo y acompañamiento docente. Ello en virtud que estos dispositivos se pueden acomodar las actividades y estrategias que desempeñan los docentes durante la planificación, diseño y evaluación.

Asimismo www.conceptodefinicion.de/Monitoreo (2019) nos muestra que “Esta palabra monitoreo no se encuentra en el diccionario de la real academia y viene de la voz monitor que recolecta imágenes y vídeos directamente desde las filmadora o cámaras las cuales permite la correcta visualización de una serie de hechos por medio de una pantalla; es decir que

el monitor ayuda y permite a inspeccionar, controlar y registrar una circunstancia o situación; y allí es donde nace monitoreo para poder realizar el hecho, o que usualmente se dirige a los procesos en lo que refiere como, cuando y donde dan lugar las actividades, quien las realiza y cuantos individuos o entidades podría beneficiar, y el verbo de éste es monitorear que es la acción como tal de supervisar y controlar a través de un monitor.”

UNESCO (2018) señala que es fundamental que los gobiernos de los diferentes países del mundo estimulen la capacitación virtual de los maestros de los diferentes niveles y modalidades. Ello facilitará que las acciones de monitoreo y acompañamiento sean más efectivas y funcionales y, por lógica, favorecerá el desarrollo profesional del docente. Igualmente, esta capacitación virtual debe llevarse a cabo desde la etapa de la formación inicial docente.

1.1.2. Monitoreo pedagógico.

Según MINEDU, Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes (2004) “El monitoreo es un proceso que permite la toma de decisiones para la mejora de la gestión. Se trata de un elemento transversal en el Marco del Buen Desempeño Directivo en dos dimensiones:

- a) La de gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes
- b) La de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes

En otras palabras, monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas, entre otros”.

Bournissen (2017) resalta que es indispensable que los maestros conozcan y dominen herramientas virtuales sincrónicas y asincrónicas. De

esta manera se crean otros nexos importantes y actualizados para enriquecer la práctica docente mediante acciones de monitoreo y acompañamiento constante y significativo.

KISNERMAN (1999). “El monitoreo pedagógico, responde a uno de los grandes desafíos del sistema educativo actual, que es la necesidad de mejorar, la calidad en educación básica y para ello es necesario realizar acciones que articulen entre sí, como relevancia, eficacia, equidad y el de eficiencia. Las acciones de monitoreo y acompañamiento se encuentran dentro de las funciones que deben realizar los líderes pedagógicos; la evolución que ha tenido el primer concepto supervisión, ha pasado desde la fiscalización hasta el hecho de asesorar y acompañar a quien se supervisa, en este sentido la supervisión debe entenderse como una asesoría, un seguimiento, un apoyo profesional que se construye con los supervisores en la práctica.

Como indica MINEDU, Marco de Buen Desempeño del Directivo (2004)

“El proceso de monitoreo de manera continua lograría determinar:

a) La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje.

b) Establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.

c) Las fortalezas y debilidades de la práctica docente in situ. Así como contar con

d) Información confiable y oportuna para de esta manera prestar ayuda pedagógica y lograr el mejoramiento de los desempeños docentes elevando el nivel de logro de los aprendizajes.

e) La reflexión y la construcción colegiada de los saberes pedagógicos, a partir de una interacción basada en la confianza y el aporte mutuo, en situaciones auténticas de enseñanza.

f) El apoyo y la importancia que tiene los círculos de inter aprendizaje ya que favorece la socialización y valoración de las prácticas docentes exitosas, como resultado de sus experiencias en aula, a través de espacios de discusión y reflexión.

g) Comenzar y promover la construcción de propuestas de innovación pedagógica y la investigación acción en el aula.”

Como indica MINEDU, Rutas del Aprendizaje (2013),

“El **monitoreo pedagógico**, Las acciones de monitoreo y asesoramiento pedagógico, para ser efectivas en el logro de los aprendizajes, deberán reunir las siguientes características:

- **Sistemático y pertinente:** Supone un seguimiento secuencial y organizado a cada docente a partir de caracterizar las fortalezas y las debilidades de la práctica pedagógica de cada docente.

- **Flexible y gradual:** Propone distintas alternativas para apoyar a los docentes.

- **Formativa, motivadora y participativa:** Promueva el crecimiento profesional del docente generando espacios de reflexión y de mejora continua. Asimismo, promueve el intercambio de experiencias y trabajo colaborativo en un marco de confianza y respeto.

- **Permanente e integral:** Acompaña al docente durante el desarrollo de los procesos pedagógicos: planificación, ejecución (implementación de las rutas) y evaluación curricular de modo continuo.”

1.1.3. Acompañamiento docente

“El acompañamiento pedagógico está en la agenda educativa como una política de formación y capacitación a los docentes, con el fin de aportar significativamente al mejoramiento de su desempeño; de esa forma, se busca contribuir a lograr una mejor calidad de educación y, consecuentemente, un mejor desempeño por parte de las alumnas y los alumnos de nuestra institución educativa.” sostiene Guzmán (2010)

Barrios-Tao, H., & Peña Rodríguez, L. J. (2019) señala que el acompañamiento pedagógico debe ir acompañado de instrucciones, estrategias y mecanismos de acción para que el docente puede hacer frente a los cambios emocionales que experimenta día a día, como el reciente proceso de aislamiento social.

Para observar el panorama del acompañamiento docente presentamos conceptos por institución o autores estudiosos del tema:

- Según El Consejo Nacional de Educación (CNE), “El acompañamiento pedagógico se define como el acto de ofrecer asesoría continua, es decir, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica a través de las cuales una persona o equipo especializado visita, apoya, y ofrece asesoramiento permanente al docente y al director en temas relevantes de su práctica. El acompañamiento pedagógico se diferencia de la supervisión y el monitoreo, pues la supervisión es la verificación en el terreno del cumplimiento de la normatividad que rige para los centros educativos y las funciones de directores y docentes, mientras que el monitoreo es el recojo de información en el terreno, haciendo seguimiento a los indicadores que nos permiten comprobar la calidad y el logro a nivel de los insumos, procesos y productos esperados. La supervisión, como proceso, incorpora al monitoreo pedagógico como

estrategia de seguimiento destinada a identificar, de manera sistemática, la calidad de desempeño a efecto de introducir los ajustes y cambios pertinentes; por su parte, el acompañamiento pedagógico es entendido como un servicio destinado a ofrecer a los docentes una asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa.” (CNE, 2007:13).

- El Grupo Impulsor para la Educación en Áreas Rurales (GIEAR) refuerza la idea que plantea el CNE sobre el acompañamiento pedagógico, resaltando que “Este debe darse de una forma personalizada y sostenida para asegurar la mejora de los logros de aprendizajes de los estudiantes.”

Así, sobre el acompañamiento pedagógico señala que es “La acción sistemática que orienta y asesora a los y las docentes en el aula, de manera oportuna, personalizada y sostenida. Está centrado en el desarrollo de capacidades de maestros y maestras para que su desempeño se traduzca en mejores logros de aprendizajes de sus estudiantes” (GIEAR, 2008).

- El Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP) delimita el acompañamiento pedagógico como “un sistema y un servicio destinado a ofrecer.”

(CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN: Programa de Acompañamiento Pedagógico: Para mejorar aprendizajes en las Instituciones Educativas de áreas rurales. 2007, p. 13) nos indica que “El acompañamiento pedagógico no es una mera asesoría centrada en un proceso técnico-pedagógico, sino que se centra en el desarrollo de capacidades y actitudes de las personas, cultivando relaciones de confianza, empatía, horizontalidad e intercambio de ideas, experiencias y saberes, con la finalidad de mejorar capacidades y actitudes en el desempeño profesional de los educadores.”

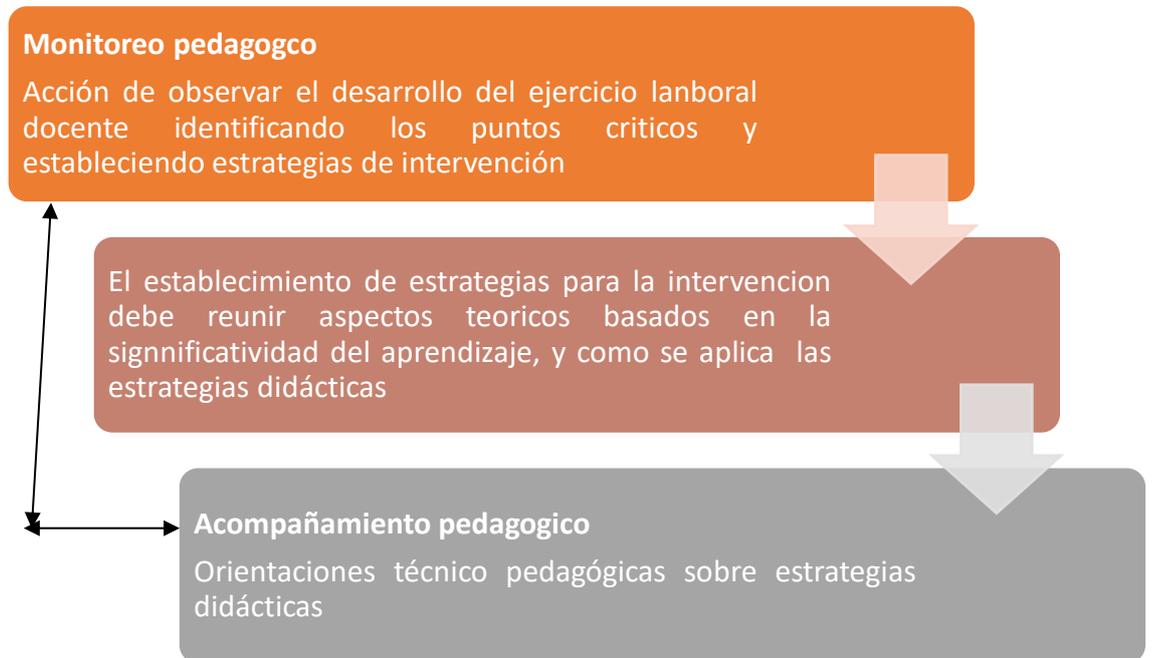
- García (2009) define el acompañamiento pedagógico como “Una herramienta formativa que permite cubrir la necesidad de atención al docente, desde una asistencia técnica especializada, personalizada, sistemática y estratégica, que parte de la individualidad”. (pag. 66-67)

Asimismo, García nos indica que para que pueda existir un apoyo pedagógico pertinente, es necesario elegir por el conocer al docente para mejorar el acompañamiento como un individuo no solo en su perfil profesional si no, que debemos incluir el profesional.

El proceso en mención de carácter formativo debe mantener la articulación de mecanismos donde siempre se busque incluir de manera permanente el dialogo, el debate y la discrepancia, conjuntamente el valor del respeto a las diferencias, el saber escuchar, y asimismo enriquecerse con los aportes externos y tener la visión de mantener la voluntad de ofrecer lo mejor de si mismo.

Gráfico N°01

Relación entre monitoreo y acompañamiento docente



1.1.4. Características del acompañamiento pedagógico

- ✓ El acompañamiento pedagógico es considerado una estrategia formativa en la que se asesora personalmente al docente en su propio ámbito de trabajo, en su práctica cotidiana y a partir de sus necesidades específicas;
- ✓ Una actividad que se da a través del diálogo, de la relación, horizontal, de la interacción, la disposición personal y el compromiso,
- ✓ Una estrategia que se combina y se complementa con otras estrategias formativas.
- ✓ Continuo, sostenido (en un período determinado),
- ✓ Intencional, organizado y sistemático,

Para Montero (2012), “La necesidad de contar con una estrategia de acompañamiento pedagógico está relacionado con el hecho de que ésta

- a) coloca las necesidades prácticas de los docentes en el aula como foco principal,

- b) privilegia la escuela como escenario principal de los programas de formación continua,
- c) corrige las limitaciones de las viejas estrategias de capacitación docente ofreciendo una formación personalizada y en contexto,
- d) está diseñada para atender las necesidades del desarrollo profesional docente en diferentes etapas de la carrera,
- e) permite una mejor comprensión de los conocimientos brindados en la capacitación y a su vez que sean puestos en práctica en el aula, y
- f) es la estrategia de intervención que tiene mayor impacto en el proceso de capacitación.” (Pag. 28)

En ese sentido, la estrategia de acompañamiento pedagógico está planteada con el fin de contribuir a que todos aprendan con éxito y de manera crítica y creativa, lo que significa mejorar el rendimiento escolar garantizando equidad en el acceso a logros y a oportunidades de aprendizaje de calidad.

Por lo tanto, debe señalarse entonces que para poder llevar a cabo el acompañamiento pedagógico de manera efectiva y que éste alcance la finalidad y los objetivos planteados, es importante que la organización y la gestión garanticen las componentes y estrategias básicas que posibiliten su ejecución.

En ese sentido, a continuación, se presentan y describen cada una de dichos componentes y estrategias referidas a la gestión del acompañamiento pedagógico.

1.1.5. Gestión del Acompañamiento Pedagógico

Según Flores (2013 p. 98) “La gestión del acompañamiento pedagógico implica desarrollar procedimientos, instrumentos y estrategias que aseguren su óptimo desarrollo, de manera tal que se genere en los docentes una enseñanza eficaz, capaz de posibilitar a los niños logros de aprendizajes de calidad

Este conjunto de estrategias son las técnicas que permiten a los docentes desarrollar y mejorar las capacidades y la gestión pedagógica”.

Por otro lado, los procedimientos e instrumentos son los componentes básicos que se deben implementar para apoyar el desarrollo de las estrategias básicas.

Componentes básicos para un óptimo Acompañamiento Pedagógico.

Como indica Meléndez (2011) “Los principales componentes para llevar a cabo el acompañamiento pedagógico están referidos a instrumentos y procedimientos que diferentes autores han planteado implementar necesariamente para que el acompañamiento funcione con éxito. Estos componentes, que serán presentadas con mayor detalle a continuación, son:

- 1) Focalización de la intervención,
- 2) Sensibilización, concertación e información a la comunidad y a los diversos actores,
- 3) Definición del perfil de los acompañantes,
- 4) Elaboración de la línea de base,
- 5) Constitución de las redes escolares,
- 6) Programación de asistencia itinerante a las escuelas,
- 7) Programa de formación para acompañantes,
- 8) Desarrollo de la caja de herramientas (ix
- 9) Establecimiento de Centro de Recursos, y
- 10) Seguimiento y monitoreo.

Focalización de la Intervención La focalización consiste en concentrar la provisión de bienes y/o recursos disponibles en una población de beneficiarios objetivos claramente identificados a la que se quiere llegar. Esta necesidad surge cuando la población no es homogénea, en términos del grado o magnitud con que presenta el problema que el programa/proyecto pretende resolver; por lo general, es la población que se encuentra en alguna situación de carencia o desigualdad por sus particulares características, las que pueden ser atribuidas a aspectos socioeconómicos, étnicos, de género, entre otras características.

Para el caso específico del acompañamiento pedagógico, la focalización debe consistir en seleccionar a los distritos y/o instituciones educativas que se quieran priorizar. Los criterios pueden ser sugeridos por las autoridades regionales o locales, o proponerse como una elección más objetiva, basada en una tipología que considere aspectos de importancia crítica: Índice de Desarrollo Humano (IDH), niveles de aprendizaje en las escuelas, participaciones de los padres, el nivel de compromiso de los gobiernos locales, la existencia de experiencias educativas innovadoras, de programas sociales y de

instituciones no gubernamentales promotoras del desarrollo, entre otras; lo mencionado implica la necesidad de proceder a construir una primera base de datos.”

Según la perspectiva del Proyecto Educativo Nacional al 2021, indica “Empezar por el segmento más pobre del sistema educativo y por el tramo más crítico de la escolarización, es decir, atender, en la primera fase, al sector más desatendido y con los resultados de aprendizaje más bajos, según las últimas evaluaciones nacionales (como se señalará anteriormente, en nuestro caso, serían la escuela rural y los primeros grados de la educación básica)”.

Sensibilización, concertación e información a la comunidad y a los diversos actores La sensibilización es un proceso mediante el cual, a través de un cambio de actitud y comportamientos, la población conoce un tema y se apropia de él, siendo consciente de sus características, la problemática que hay detrás y cómo se podría actuar al respecto; en este caso, se considera trabajar el tema de los logros del acompañamiento pedagógico y la calidad de la enseñanza, así como el desarrollo de alternativas de mejora.

Asimismo, como lo menciona el CNE, “La experiencia y el sentido común indican que la voluntad de los actores es un factor de importancia en el éxito o el fracaso de un conjunto de políticas que dan el marco estratégico a las decisiones que conducen al desarrollo de la educación. Se construye y desarrolla en el actuar conjunto del Estado y la sociedad a través del diálogo nacional, del consenso y la concertación política, a efectos de garantizar su vigencia. Su formulación responde a la diversidad del país”. Para mayor información confróntese: Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Paredes (2012) nos plantea que “La comunicación clara y frecuente con docentes y padres de familia es fundamental para el éxito del acompañamiento pedagógico. Informar con anterioridad a los docentes sobre las características, alcances y actividades del acompañamiento por diversos medios y espacios (escrito, radio, eventos, etc.) e involucrar a los padres de familia en las acciones orientadas a la mejora de los logros de aprendizaje de sus hijos evitará resistencias, confusión y rechazo al acompañamiento pedagógico.”

Elaboración de la Línea de Base Otro componente básico para el acompañamiento pedagógico es la disponibilidad de un estudio de línea de base, que sirva para generar datos en un momento inicial y permitan luego compararlos con datos

obtenidos en un momento futuro (línea de salida); de dicha manera, se podrá estar en condiciones de medir los cambios en una situación y en una población determinada, tratando de establecer los efectos e impactos atribuibles a una intervención.

En ese sentido, la línea de base debe necesariamente

- a) Ofrecer información de la situación “antes de” iniciarse el proyecto
- b) Generar datos cualitativos y cuantitativos objetivos, confiables y suficientes para medir
- c) Permitir la revisión y ajustes de metas y/o resultados (Ayala 2014:35).

Para el caso específico del acompañamiento pedagógico, el CNE menciona que la línea de base permite que la estrategia sea pertinente a las necesidades de las escuelas y los docentes.

Así establece que se debe medir el estado inicial de:

- 1) los aprendizajes de los niños
- 2) los saberes previos de los niños en el ámbito académico y social
- 3) las prácticas pedagógicas en el aula
- 4) las prácticas de gestión
- 5) el clima institucional
- 6) la relación con las familias y la comunidad.

Asimismo, resalta que conviene seleccionar y definir claramente las capacidades a evaluar en los docentes y directores, traduciéndola en indicadores observables, pues van a convertirse en el objeto de la asesoría y serán evaluados permanentemente; del mismo modo, el sistema de acompañamiento debe tener claridad sobre los estándares en función de los cuales va a ofrecer su servicio, porque esos serán precisamente los referentes para su línea de base y para el control posterior de sus progresos.

Por último, el CNE indica que “La línea de base debe ser diseñada y ejecutada con el equipo de acompañantes y, en algunos aspectos, con participación de los docentes, pues ello puede ayudar de manera significativa a crear las relaciones de confianza y compromiso que se requieren.”

Desempeño docente

Según Juárez (2012) se considera al docente “Como actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor.”

Por eso el Ministerio de Educación (2008) en la propuesta de la nueva carrera pública magisterial, se refiere al docente como “un mediador y no un transmisor de conocimientos, para lo cual es necesario que posea una actitud crítica, creativa y favorable al cambio, además de una amplia cultura general y capacidad para guiar, motivar y formar integralmente a los alumnos, así como para trabajar conjuntamente con los padres de familia y la comunidad.”

Cabe mencionar según el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) que en abril del 2000 se realizó en Dakar, Senegal, el Foro Mundial de la Educación, organizado por el Banco Mundial, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la UNESCO y la UNICEF donde el objetivo de dicho Foro fue evaluar el cumplimiento de la iniciativa de Educación para Todos, expuesta en Jomtien, Tailandia, en marzo de 1990, en donde uno de sus políticas expuestas y recogidas por el Ministerio de Educación del Perú (2007) “Es la creación de las condiciones necesarias para garantizar un desempeño docente profesional y eficaz, especialmente en contextos de pobreza y exclusión, en el marco de la revaloración de la carrera pública magisterial (p.2)”; además de señalar acciones futuras con respecto a la mejora de la calidad del sistema educativo, recogiendo a su vez recomendaciones de Santo Domingo. En base a ellas, en lo que respecta al desarrollo del magisterio, los participantes mostraron su preocupación y se plantearon como meta elevar el estatus, la moral y el profesionalismo de los docentes.

Así el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) añade que “Para el logro de los objetivos planteados un perfil docente debe estar basado en competencias, fruto del diálogo y del consenso, el cual puede cumplir dos funciones importantes en el mejoramiento permanente de la profesión. Una función articuladora entre la formación inicial y la formación permanente y una función dinamizadora del desarrollo profesional a lo largo de la Carrera, así como de la profesión misma (p. 66);

además afirma que es necesario dar una mirada global a la función social, al cuerpo de conocimientos especializados, a su grado de autonomía profesional, a su capacidad de organización colectiva y a sus valores profesionales (p.67).”

La real Academia Española (2001), en su diccionario de lengua española en versión digital, indica que “El desempeño es la acción o efecto de desempeñar y desempeñarse; y desempeñar, en su tercera acepción, que se relaciona con nuestro tema es cumplir las obligaciones inherentes a una profesión cargo u oficio; ejercerlos; en su séptima acepción como un americanismo: actuar, trabajar, dedicarse a una actividad.”

Asimismo, en la gestión de recursos humanos para MINEDU (2007) nos habla del desempeño indicando “El desempeño designa el cumplimiento de las funciones, metas y responsabilidades, así como el rendimiento o logros alcanzados” (p.9).

Del mismo modo para Valdés (2009) donde el desempeño del docente “se entiende como el cumplimiento de sus funciones: este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Así mismo, el desempeño se ejerce en diferentes campos o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva” (p.19).

Por otro lado, Díaz (2009) tomando como base a la experiencia internacional valora al desempeño como “Las buenas prácticas de trabajo en el aula, la colaboración con el desarrollo institucional y la preocupación por la superación profesional” (p. 16).

En consecuencia el desempeño docente es según Rizo (2005) tomado de Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC: “El proceso de movilización de sus capacidades profesionales, su disposición personal y su responsabilidad social para: articular relaciones significativas entre los componentes que impactan la formación de los educandos; participar en la gestión educativa; fortalecer una cultura institucional democrática e intervenir en el diseño, implementación y evaluación de políticas educativas locales y nacionales, para promover en los estudiantes aprendizajes y desarrollo de competencias y habilidades para la vida.” (p.148).

Aunque esto es así, en estricto no puede dejar de señalarse que los aprendizajes de los estudiantes es el rol fundamental. Además de que el docente haga justamente esa tarea que acabamos de señalar, debemos agregar que también cae dentro de este esquema la convivencia social y la adquisición de valores y sentimientos adecuados. Esto significa para Díaz, Citado por Rueda y Landesman (1999) que “Una meta del acto educativo y, por lo tanto, una responsabilidad profesional docente es promover una formación amplia en el estudiante, que va más allá del logro de una habilidad cognitiva, sea de la función del recuerdo — la más exigida en los procesos de examinación o de un dominio de un procedimiento” (p.89).

(Alvarado, 2006, p.88). “Para esclarecer la complejidad del tema en cuestión diremos que el desempeño o su medición, nos permite conocer el rendimiento y comportamiento del docente durante un periodo determinado, con el propósito de promover tanto el desarrollo institucional (eficacia y eficiencia) como el individual (desarrollo personal), al que tiene derecho todo trabajador”

1.1.6. Mejoramiento de desempeño docente.

Según Flores (2003) “Es una meta que se alcanza por medio de evaluaciones continuas y espacios formativos, esto es comprendido dentro del desarrollo del personal como oportunidades. Es ejecutado en base a la evaluación del profesorado, el cual se logra a través de objetivos precisos y claros.”

Los objetivos parten de las necesidades educativas y pedagógicas del estudiante y motivan al personal docente a trabajar en equipo, para mejorar el grado de eficiencia en la institución educativa. Las expectativas se integran en el proceso de evaluación docente, haciendo que los profesores desarrollen unos objetivos de rendimiento en equipo. Ya nos dice una literatura de escuelas eficaces al respecto lo siguiente:

“La dirección escolar en la que participan los profesores, que esté basada en planificación realizada en colaboración en la solución de problemas de una forma colegiada y en intercambio intelectual permanente, puede producir enormes beneficios en términos de aprendizaje de los educandos y el grado de involucramiento y satisfacción de los profesores.” (La OCCDE 1995)

Funciones del docente Para poder revisar las funciones del docente citaremos a Chacha (2009) quien resumen la ocupación a la que está llamado el docente:

- **“Función curricular.** Implica planificación curricular, ya que, con ello anticipa las actividades que ejecutará con sus estudiantes, en base a las prescripciones administrativas del currículum, sin olvidar las adaptaciones que deben realizarse, en base al contexto social en el que se halla el centro educativo y de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional. Chacha (2009)”

- **Función didáctica.** “Concierne la aplicación del currículum al aula. Es poner en práctica esa gran diversidad de acciones: empleo de recursos, aplicación de estímulos motivadores y orientaciones meta cognitivas por parte del docente, permitiendo así el proceso de ínter aprendizaje, para alcanzar los objetivos instructivos y formativos que el currículo busca”. Chacha (2009)

- **Función evaluadora.** “La evaluación, constituye ese gran espacio en el cual podemos evidenciar los logros alcanzados durante el proceso de ínter aprendizaje. A través de esta actividad, se podrá crear y recrear los aprendizajes, adquiriendo de esta manera, una verdadera educación holística”. Chacha (2009)

- **Función tutorial.** “Permite atender a cada alumno de manera personalizada y acompañarlo tanto en sus tareas diarias como en sus decisiones y necesidades personales. Esta actitud tutorial de docente, debe ser constante y también implica el contacto directo con la familia del estudiante, a fin de informar y coordinar las respectivas acciones educativas formativas”. Chacha (2009)

- **Formación permanente.** “Es fundamental que el docente en la actualidad se mantenga actualizado en su campo profesional, con miras a responder con ética a los desafíos del momento histórico en el que se encuentra”. Chacha (2009)

Competencias de un docente eficaz Para poder desarrollar este punto será necesario tomar como base el estudio realizado en la Universidad de Groningen (2008) quienes afirman que las competencias de un docente eficaz son:

- “Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas, (Diseño, ejecución y evaluación).
- Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
- Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
- Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
- Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan la didáctica general y específica.
- Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.
- Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
- Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
- Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
- Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
- Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.
- Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
- Selecciona, utiliza, evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
- Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
- Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.

- Genera innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
- Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.
- Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
- Analiza críticamente. las políticas educativas.
- Genera e implementar estrategias educativas que respondan a la diversidad socio cultural. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
- Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
- Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: lingüística, filosófica, sociológica, antropológica, política e histórica.
- Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.
- Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.”

Perfil del docente No existe un perfil unificado para los docentes, estos deben ser definidos en base a tipo de servicio, comunidad, naturaleza de la institución. Así, el sistema educativo de educación básica regular concibe a la docencia, como una de las funciones que se concreta en los procesos de formación científica-técnica, humanista y de ética profesional.

1.1.6.1.,. **Características personales**

Para consigo mismo

- Compromiso con su rol de mediador
- Autoestima
- Responsabilidad
- Apertura mental
- Reflexión
- Mentalidad globalizadora

- Idea positiva de sí mismo
- Honestidad
- Autonomía
- Cumplimiento del deber
- Puntualidad • Entusiasta
- Equilibrio emocional b) Para con los otros
- Comprometido con la calidad del servicio
- Apertura mental • Honestidad
- Mentalidad globalizadora
- Responsabilidad con la calidad de vida
- Tolerancia
- Respetuoso
- Empatía
- Entusiasmo
- Liderazgo El Para con el entorno
- Responsabilidad con el desarrollo auto sostenido
- Participación en la construcción del país
- Mentalidad Holística Liderazgo
- Generador de procesos democráticos
- Comunicador social.”

Dimensiones de desempeño docente.

Para lograr que el desempeño docente se desarrolle con la mejor eficacia posible, es necesario tomar en cuenta las siguientes dimensiones:

Capacidades pedagógicas.

Pérez (1988) considera a las capacidades como "particularidades psicológico - individuales de la personalidad que son condiciones para realizar con éxito una actividad dada y que revelan las diferencias en el dominio de los conocimientos, habilidades y hábitos necesarios.

También señala que, en relación con los hábitos, habilidades y conocimientos, las capacidades del hombre intervienen como posibilidad, o sea es necesaria la existencia de las capacidades para que la adquisición de los conocimientos hábitos y habilidades se

transformen de posibilidad en realidad. La estructura conjunta de las cualidades psíquicas que se manifiestan como capacidad, en última instancia, se determina por las exigencias de la actividad concreta y es distinta para las diferentes formas de actividad.”

En particular, las capacidades relativas a la actividad pedagógica tienen sus peculiaridades. En cuanto a las capacidades pedagógicas Krutetski (1989) afirma que "se llaman capacidades pedagógicas el conjunto de peculiaridades psicológico - individuales de la personalidad que corresponden a los requisitos de la actividad pedagógica y predeterminan el éxito en dominar dicha actividad" (p. 33).

(García, 1996, p. 15). “La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas. Aquí estamos entendiendo por actividad pedagógica profesional. Aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles.”

Características

- **Tiene un carácter transformador.** Es una actividad eminentemente creadora. - Tiene un carácter humanista. - Sus componentes fundamentales son: los motivos y las tareas docentes; las acciones docentes y las acciones de control y evaluación de los escolares. Es un proceso dinámico que requiere de un alto nivel de planificación y proyección. - Tiene un carácter orientado, dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.
- **Responsabilidad profesional** La responsabilidad profesional del docente tiene que ver según Pizarro (2005) con su "actuación y como concretiza en la práctica los objetivos escolares que guía la educación de los alumnos". (p. 70), asimismo la responsabilidad tiene que ver con el papel que va a cumplir el docente, por ello que para Juvonen y Wentzel (2001) los docentes “No sólo proporcionan retroalimentación referente

al desempeño académico de los estudiantes, sino que tienen un efecto considerable en la motivación de los mismos para el aprendizaje. No sólo proporcionan aprobación o desaprobación específica ante el logro de los alumnos, sino que los maestros también comunican su aprobación o desaprobación general del niño como persona.” (p. 13).

Por ello creemos que la responsabilidad profesional tiene que ver con el cumplimiento de sus responsabilidades laborales, normativas, participativas docentes e institucionales, así como su capacitación y desarrollo profesional. Es decir, el buen desempeño docente implica mucho más de lo que significa la labor en aula o el cumplimiento de todos los aspectos netamente didácticos. Implica una responsabilidad con los estudiantes, con los colegas, con la institución y la comunidad y consigo mismo.

Para Sánchez (1999) “El docente eficaz es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador que:

- Domina los saberes -contenidos y pedagogías- propios de su ámbito de enseñanza.
- Provoca y facilita aprendizajes, asumiendo su misión no en términos de enseñar sino de lograr que los alumnos aprendan.
- Interpreta y aplica un currículo, y tiene capacidad para recrearlo y construirlo a fin de responder a las especificidades locales.
- Desarrolla y ayuda a sus alumnos a desarrollar los conocimientos, valores y habilidades necesarios para aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, y aprender a ser;
- Desarrolla y ayuda a sus alumnos a desarrollar cualidades consideradas indispensables para el futuro tales como creatividad, receptividad al cambio y la innovación, versatilidad en el conocimiento, anticipación y adaptabilidad a situaciones cambiantes, capacidad de discernimiento, actitud crítica, identificación y solución de problemas; Asimismo se cree que debería responder a los deseos de los padres respecto a los

resultados educacionales, a la necesidad social de un acceso más amplio a la educación y a las presiones en pro de una participación más democrática en las escuelas” (OCDE, 1991)

(UNESCO, 1996) “La responsabilidad que tiene el docente es la ser percibido por los alumnos a la vez como un amigo y un modelo, alguien que les escucha y les ayuda a desarrollarse”

Relaciones interpersonales con sus estudiantes, padres, directivos, docentes En cuanto a las relaciones interpersonales Gómez (1996) afirma que: “El término proceso pedagógico incluye los procesos de enseñanza y educación organizados en su conjunto, y dirigidos a la formación de la personalidad; en él se establecen relaciones sociales entre pedagogos y educandos, y su influencia recíproca, subordinados al logro de los objetivos planteados por la sociedad. En este proceso no están aislados el docente y los estudiantes. Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales. En estas relaciones desempeñan un papel esencial las relativas a las relaciones maestro - alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase, y que va dirigido a la formación multilateral de la personalidad. Es en este contexto que ocupa un lugar destacado la dirección por el maestro de la actividad docente de los estudiantes”.

Roa (2019) señala que es esencial motivar a los docentes en el conocimiento y uso de las herramientas virtuales. Ello influye de manera directa y decisiva en la renovación estructural de su práctica docente especialmente en sus dimensiones planificación, diseño, ejecución y evaluación. De la misma manera que fomenta la autocapacitación y compromiso con los objetivos e ideales de la formación docente constante.

1.1.7. Sistemas

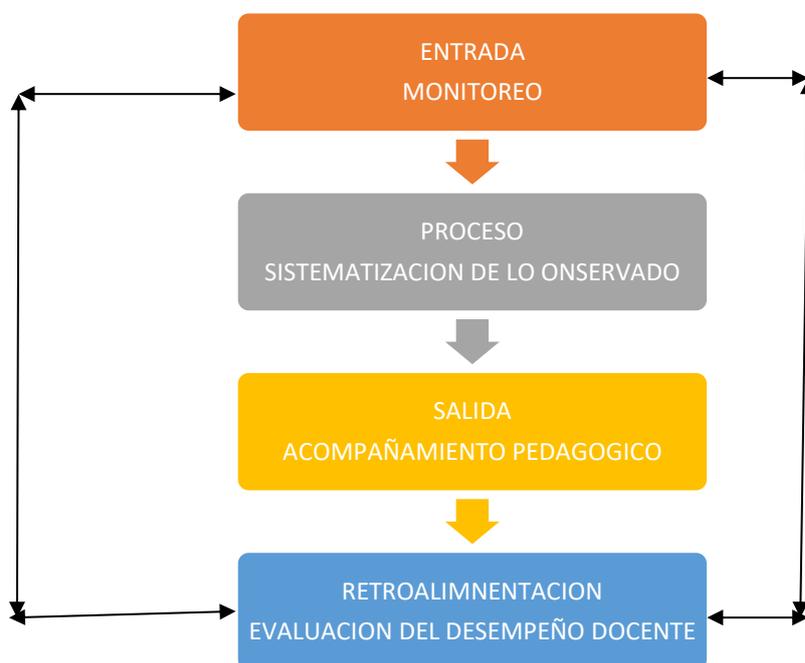
Según VIZCAINO (2014, p.176) lo define como “Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o material del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia.”

Características de los sistemas

Para BLAS JIMENES P. (2014) nos habla de las siguientes características.

- “Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o concreto (un software)
- Cada sistema existe dentro de otro más grande. Por lo tanto, un sistema puede estar formado por sub sistemas y elementos, y a la vez puede ser parte de un supersistema (suprasistema).
- Los sistemas tienen límites o fronteras (Ver: frontera de un sistema), que los diferencian del ambiente. Este límite puede ser físico (el gabinete de una computadora) o conceptual, Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario el sistema es cerrado.
- El ambiente es el medio en externo que envuelve físico o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le devuelven salidas. El ambiente también puede ser una amenaza para el sistema. Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software).”

GRAFICO N°02
SISTEMA



1.2. Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert

Rensis Likert, (Chiavenato, 1989), considera que “La administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios válidos para todas las circunstancias y ocasiones; al contrario, en el conjunto de las organizaciones la administración nunca es igual en todas y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de cada organización.”

Este autor, basado en sus investigaciones, propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro diferentes perfiles organizacionales (perfiles organizacionales de Likert). Ellos son:

- a) **Sistema 1. Autoritario coercitivo:** “Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo

lo que ocurre dentro de la organización; es el sistema más duro y cerrado. Se caracteriza por un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización; un sistema de comunicaciones bastante precario en sentido verticalmente descendente en donde no existen comunicaciones laterales; ambiente de desconfianza en los subordinados donde las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos y hay énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias que genera un clima de temor y de desconfianza, las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales.” Rensis Likert, (Chiavenato, 1989),

b) Sistema 2. Autoritario benevolente: “Es un sistema administrativo que constituye una variación atenuada del sistema 1. Se caracteriza por un proceso decisorio centralizado en la alta administración que permite pequeñas delegaciones en decisiones de carácter rutinario sujetas a aprobación posterior; un sistema de comunicaciones relativamente precario en donde prevalecen las de sentido verticalmente descendente, aun cuando se manifiestan las comunicaciones ascendentes con carácter retroactivo de las decisiones de la alta gerencia; aún cuando la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia, la organización informal es considerada una amenaza para los objetivos e intereses de la organización; todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias pero con menos arbitrariedad y ofrece algunas recompensas materiales y salariales pero son raras las recompensas de tipo simbólico o social.” Rensis Likert, (Chiavenato, 1989),

c) Sistema 3. Consultivo: “Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional. Se caracteriza por un proceso decisorio de tipo participativo y consultivo, participativo en razón que son delegadas las decisiones específicas en los diversos niveles jerárquicos los cuales deben orientarse por las políticas y directrices de la alta gerencia y consultivo porque son considerados los

puntos de vista y opiniones de los niveles inferiores, en la definición de políticas y directrices que los afectan, todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta gerencia; en el sistema de comunicaciones prevalecen las de sentido verticalmente descendente dirigidas a la orientación y las comunicaciones ascendentes como también las laterales entre los pares; la organización crea condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva y la confianza depositada en las personas más elevada aunque todavía no es completa y definitiva; hay énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos”. Rensis Likert, (Chiavenato, 1989).

d) Sistema 4. Participativo: “Es el sistema democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas señalados por Likert. Se caracteriza por un proceso decisorio en donde son totalmente delegadas las decisiones a los niveles organizacionales, siendo el nivel institucional quien define las políticas y directrices y controla los resultados, solo en casos de emergencia los altos escalones toman decisiones que están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización hace inversiones en sistemas de información, los cuales son fundamentales para su flexibilidad y eficiencia; el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales, las personas se sienten responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales; hay énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y salariales, muy raramente se presentan castigos que son definidos por los grupos involucrados”. Rensis Likert, (Chiavenato, 1989).

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí y tienen la ventaja de mostrar las diferentes y graduales alternativas que existen para administrar las organizaciones. Igualmente constató en sus investigaciones que en cuanto el estilo de

administración utilizado por la organización esté más próximo del sistema 4, tanto mayor serán las probabilidades de que exista alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

1.3. Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard

Plantea Tavera N. (2005) “La propuesta de Ken Blanchard en su libro “Bien Hecho” se considera sumamente importante y se observa como muy favorable aplicarla en todos los ámbitos humanos”.

Entre las técnicas aprendidas que considera se pueden y deben incorporar en nuestro diario accionar con las demás personas para que obtengan un alto grado de desempeño podemos citar las siguientes:

- ✓ **Activar el Desempeño:** “Para activar el desempeño de nuestros colaboradores en las tareas que deben realizar debemos establecer metas claras y factibles y administrar el entrenamiento necesario, de esa forma estos conocerán qué se supone que deben hacer para obtener un buen desempeño.” Tavera N. (2005)
- ✓ **Observar el Comportamiento:** “Esto es comprobar que los resultados que se están obteniendo son los esperados y dar la retroalimentación apropiada de acuerdo al comportamiento observado que en todo caso debe ser positiva o de redireccionamiento cuando el desempeño obtenido no es el deseado.” Tavera N. (2005)
- ✓ **La retroalimentación:** “O la respuesta que debemos adoptar ante el comportamiento observado debe ser de redireccionamiento o positiva.” Tavera N. (2005)

- ✓ **El redireccionamiento:** “Es la manera eficaz de abordar el comportamiento indeseable. La manera más adecuada para redireccionar una persona es describirle los errores cometidos sin reprocharla, mostrar el impacto negativo de ese error, si es necesario debemos culparnos nosotros mismos por no haber dado el entrenamiento de forma clara, revisar con esa persona la tarea en detalle y cerciorarnos de que ha entendido bien y expresarle la fe y la confianza que cada persona merece; con eso se logrará adoptar una actitud abierta hacia el aprendizaje” Tavera N. (2005)

Como indica Taveras Ureña Nelli. (2007, abril 1) “En cuanto a la retroalimentación positiva se refiere a que debemos valorar cualquier progreso en la dirección correcta y elogiarlo; no es necesario esperar a que las personas con las que interactuamos hagan las cosas a la perfección, basta que hagan el más mínimo esfuerzo en aras de lograr la meta deseada para que iniciemos el proceso de retroalimentación positiva. Esta retroalimentación positiva puede hacerse a través de un elogio, una oportunidad de aprendizaje o incluso un ascenso, en el caso de los niños se refuerza el comportamiento positivo con un abrazo, permitiéndoles ver televisión, dándoles algo que les guste o concediéndole algún privilegio especial”.

Dolorier (2017) menciona que es importante que los docentes manejen estrategias y hábitos de comprensión lectora en sus diferentes niveles. Ello le permite acceder al conocimiento y así reforzar personalmente su importante práctica docente.

También Taveras Ureña Nelli. (2007, abril 1) nos resume “Otra cosa importante que se ha aprendido es que cuando una persona se cree más listo y se empeña en continuar con su comportamiento inaceptable en esos casos se trata de un problema de actitud y la respuesta de redireccionamiento tendrá muy poco efecto puesto que esas personas ya saben qué hacer, en esos casos debemos hacerles saber de manera clara que lo que están haciendo es inaceptable y el impacto que ese error acarrearía, diciéndole además la decepción, confusión o frustración que sentimos y terminar el dialogo con una reafirmación positiva de esa persona, esto permitirá que ésta vea que es su comportamiento lo inaceptable y no ella. Cada retroalimentación negativa tiende a perjudicarnos a nosotros como gerentes. Se debe enfocar en las cualidades brillantes,

nobles y maravillosas de las personas con quienes accionamos, esto permite que se obtengan cada vez más y mejores resultados deseados. Cuánto más atención prestemos a un comportamiento más se repetirá, aquello a lo que prestamos atención crece, lo que ignoramos se marchita, por tanto, debemos aprender a ignorar o hacer caso omiso a los comportamientos indeseables, aunque reconocemos que éstos son los que tradicionalmente han llamado nuestra atención.

La respuesta Bien Hecho no es la meta sino el camino hacia lograr que las personas con las que interaccionamos hagan lo correcto porque disfrutan haciéndolo por tanto después de dar muchas respuestas ¡Bien Hecho! Podemos comenzar a realizar comentarios como Apuesto a que te sentiste bien cuando terminaste ese proyecto o esa tarea antes de la fecha límite, o Debes sentirte orgulloso de lo que hiciste con ese informe, en caso de algún colaborador del cual sepamos se siente satisfecho por el desempeño alcanzado podemos alentarle diciendo Cuéntame cómo se siente haberlo logrado o Cómo te sientes después de haber hecho un trabajo tan bueno, luego debemos escuchar esa persona atentamente y reforzar su sentido de orgullo y logro.

La frase que según Blanchard en el libro Bien Hecho la experta Anne Marie aprendió de su papá cuando era pequeña considero que debemos aprenderla por siempre, esta es: Es estupendo estar en una posición de poder, pero no la utilices. La única manera como realmente podrás lograr que la gente haga lo que tú quieres es desarrollar una relación positiva y de confianza con los demás. Sé positiva con la gente y obtendrás resultados positivos”.

CAPÍTULO II

MÉTODOS Y MATERIALES

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es de tipo propositiva - aplicada debido a que establece el nivel de relación significativa entre la propuesta de un Diseño de Monitoreo Pedagógico y la Mejora del Desempeño Docente en el ISPP Hno. “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, 2016

Por otra parte, de la problemática de la gestión directiva, en este caso, el inadecuado Sistema de Monitoreo Pedagógico se teorizan de acuerdo con las actuales corrientes teóricas y las investigaciones locales, nacionales e internacionales de relevancia.

A continuación, se determina la población y muestra de estudio, para luego elaborar un símil del instrumento de recolección de datos del objeto de estudio propuesto, previa aplicación de los criterios de validez y confiabilidad. Los datos se procesan en hojas de cálculo, tablas y gráficos estadísticos para posteriormente someterlos al análisis e interpretación respectiva en relación directa con los objetivos propuestos.

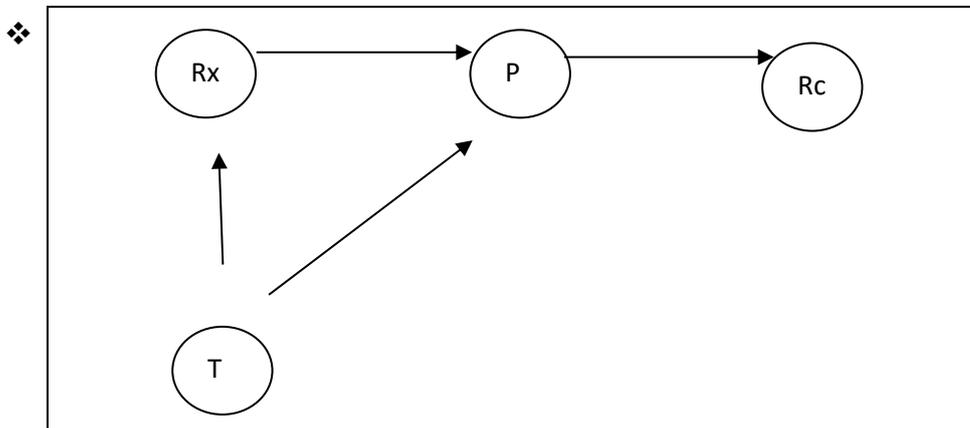
a) Diseño de Investigación

❖ De acuerdo a su temporalidad: Transversal debido a estudia el inadecuado Sistema de Monitoreo Pedagógico en los actuales momentos y con las condiciones en las que se presentan.

❖ Por su profundidad u objetivo: Descriptivo – explicativo porque se detallan las causas, dimensiones y condiciones actuales del objeto de estudio previamente señalados.

❖ Por su naturaleza: Propositivo ya que plantea una Propuesta Directiva pertinente y contextual que genera el compromiso de maestros y directivos para resarcir la situación problemática de la Gestión Directiva previamente señalada.

Hernández et al. (2018) señala que es importante y necesario definir clara y estrictamente el método y diseño de investigación para de esta manera relacionarlos con los objetivos a alcanzar y diseñar el plan de acción efectivo y funcional.



Donde:

Rx : Realidad Diagnosticada

T : Teorías.

P : Propuesta

Rc : Realidad cambiada

b) Método y Técnicas de Investigación

❖ Materiales : Computador, papel bond, útiles de escritorio, libros.

❖ Técnicas : Encuesta

❖ Instrumento : Técnica de Encuesta

c) Población y Muestra

La población – muestra presenta características comunes en cuanto a los niveles, intereses, demandas y expectativas relacionada con el Sistema de Monitoreo Docente. Estas dimensiones son aplicables en los actuales momentos en los que se desarrolla la actual propuesta propositiva. Está compuesta por 27 docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicochea”

La población muestra cuenta con el carácter de ser no probabilística, es decir, previamente estaba compuesta conforme lo señala el Nexus de la Institución. De la misma manera, ésta manifiesta previamente los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes suficientes para poder lograr los objetivos de la investigación.

Corral et al. (2019) menciona que los muestreos pueden probabilísticos y no probabilísticos y que el investigador puede elegir cualquiera de las dos técnicas en función de la disponibilidad de los sujetos de la investigación. En todo caso debe asegurarse que ellos y ellas estén capacitados para dar los datos que se necesitan.

d) Análisis Estadístico de los datos

❖ Estadística Descriptiva: Se obtiene la media aritmética, los porcentajes; así como las tablas y datos estadísticos.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

INTRODUCCION

El presente capítulo aborda la presentación de resultados de acuerdo al proceso estadístico, en este caso es una estadística descriptiva simple, se presenta también la discusión de resultados de la comprobación de los objetivos de la presente investigación.

3.1. De los resultados

En la aplicación de los instrumentos de acopio de información que son una encuesta dirigida a docentes de una ficha de observación del desempeño de los colaboradores de la institución educativa se obtiene los siguientes resultados que se presentan en tablas y gráficos estadísticos.

Tabla N° 01
Tipo de Comunicación

Objetivo: Determinar el tipo de comunicación que predomina en la Institución Educativa.

Ítems: La comunicación en la I.E es:

Alternativa	Ni	%
Horizontal	4	14,81
Vertical	15	55,55
Fluida	4	14,81
No se evidencia	4	14,81
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

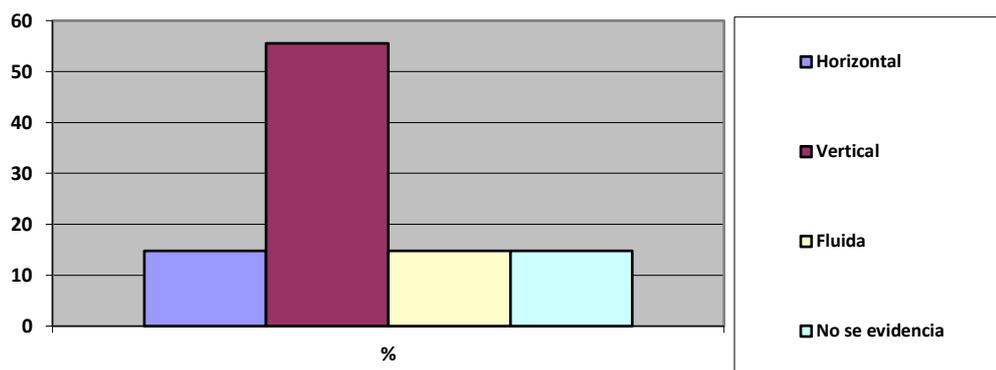
Interpretación: La tabla demuestra que más de la mitad de los sujetos de la investigación considera que el tipo de comunicación que predomina en el Instituto Superior Pedagógico es el vertical. Por otra parte, la minoría de los docentes

manifiesta que el estilo de comunicación que se vivencia de manera constante en la escuela es horizontal.

Gráfico N° 01
Tipo de Comunicación

Objetivo: Determinar el tipo de comunicación que predomina en el Instituto Superior Pedagógico.

Ítems: La comunicación en el Instituto Superior Pedagógico es:



Fuente: Tabla N° 1

Interpretación: La tabla demuestra que más de la mitad de los sujetos de la investigación considera que el tipo de comunicación que predomina en el Instituto superior Pedagógico. Por otra parte, la minoría de los docentes manifiesta que el estilo de comunicación que se vivencia de manera constante en la escuela es horizontal.

Tabla N°02
Frecuencia del Monitoreo

Objetivo: Determinar la frecuencia del monitoreo a los docentes del Instituto superior Pedagógico.

Ítem: Con qué frecuencia usted es monitoreado en el I.S.P

Alternativa	Ni	%
Una vez mensual	3	11,11
Una vez bimestral	6	22,22
Una vez trimestral	6	22,22

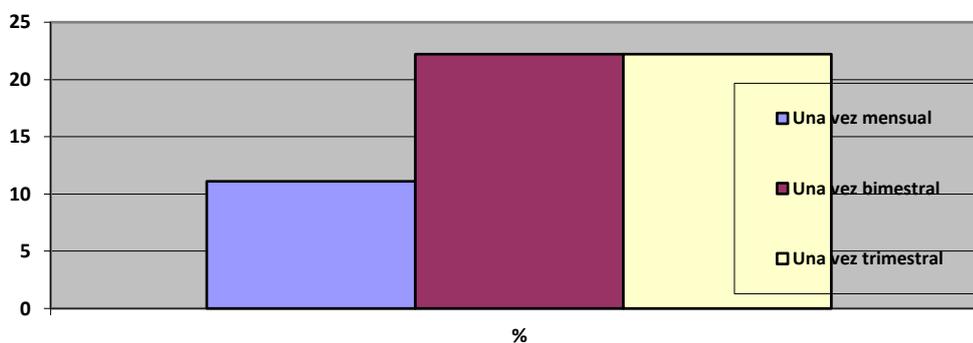
No se efectúa	12	44,444
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” mayo 2016

Gráfico N° 02 Frecuencia del Monitoreo

Objetivo: Determinar la frecuencia del monitoreo a los docentes del Instituto Superior Pedagógico.

Ítem: Con qué frecuencia usted es monitoreado en el I.S.P.



Fuente: Tabla N° 2

Interpretación: El presente gráfico demuestra que un poco más de 2/5 de los integrantes de la muestra de estudio considera que no se efectúan acciones y estrategias de Monitoreo a la labor docente por parte de los directivos del Instituto Superior Pedagógico. Por otra parte, sólo un poco más de 1/5 de los docentes manifiesta que las acciones anteriormente referidas se efectúan sólo una vez de manera semestral, de acuerdo a la calendarización previamente planificada.

Tabla N°03
Percepción del Monitoreo

Objetivo: Determinar la percepción docente con respecto al Monitoreo.

Ítem: El acto de monitoreo Ud., lo considera como:

Alternativa	Ni	%
Punitivo	18	66,66
Orientador	3	11,11
Control excesivo	3	11,11
Participativo	3	11,11
Total	27	100

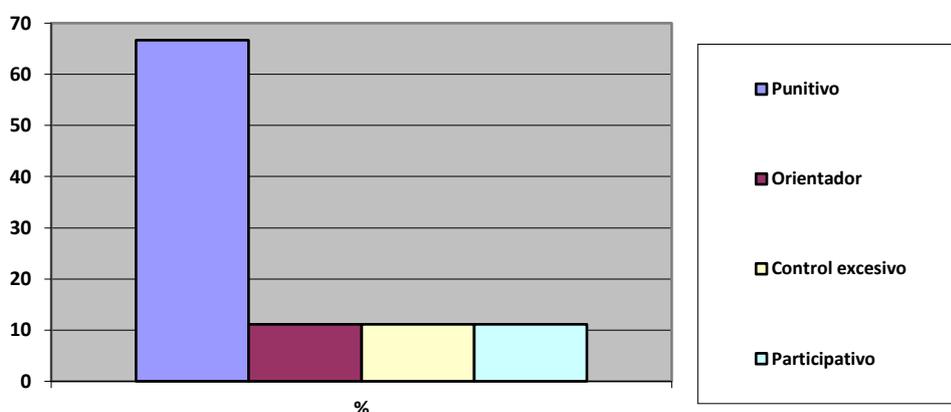
Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Interpretación: El gráfico demuestra que la mayoría de los integrantes de la muestra de estudio considera que el acto de Monitoreo que actualmente se lleva a cabo en el Instituto Superior Pedagógico es punitivo, es decir, que implica acciones posteriores relacionadas con el castigo. De la misma sólo un más de 1/10 que esta estrategia directiva se caracteriza por ser orientadora a los procesos pedagógicos que llevan a cabo los docentes dentro de las distintas actividades educativas.

Gráfico N°03 Percepción del Monitoreo

Objetivo: Determinar la percepción docente con respecto al Monitoreo.

Ítem: El acto de monitoreo Ud., lo considera como:



Fuente: Tabla N° 3

Interpretación: El gráfico demuestra que la mayoría de los integrantes de la muestra de estudio considera que el acto de Monitoreo que actualmente se lleva a cabo en el Instituto Superior Pedagógico es punitivo, es decir, que implica acciones posteriores relacionadas con el castigo. De la misma sólo un más de 1/10 que esta estrategia directiva se caracteriza por ser orientadora a los procesos pedagógicos que llevan a cabo los docentes dentro de las distintas actividades educativas.

Tabla N° 04 Percepción del Procedimiento del Monitoreo

Objetivo: Determinar la percepción del procedimiento del Monitoreo que se vivencia en el Instituto Superior Pedagógico.

Ítem: El procedimiento de monitoreo considera Ud., que presenta una estructura sistémica

Alternativa	ni	%
Si	7	25,92
No	20	74,07
Total	27	100

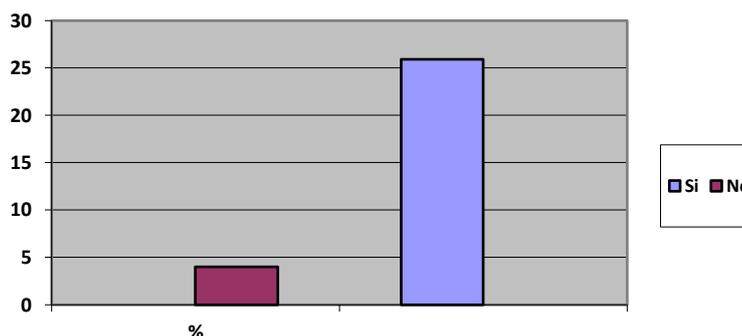
Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Gráfico N°04

Percepción del Procedimiento del Monitoreo

Objetivo: Determinar la percepción del procedimiento del Monitoreo que se vivencia en el Instituto Superior Pedagógico.

Ítem: El procedimiento de monitoreo considera Ud., que presenta una estructura sistémica



Fuente: Tabla N° 4

Interpretación: El actual gráfico demuestra que casi los $\frac{3}{4}$ de los integrantes de la muestra de estudio considera que el procedimiento de Monitoreo que actualmente se pone en práctica en el Instituto Superior Pedagógico se caracteriza por no tener una estructura sistémica dentro de su cotidianidad. Sin embargo, un poco más de $\frac{1}{4}$ de ellos y ellas señala lo contrario con respecto a la posible caracterización del monitoreo anteriormente descrito.

Tabla N° 05

Frecuencia de acciones de orientación a partir de los resultados del Monitoreo

Objetivo: Determinar la frecuencia de acciones de orientación a partir de los resultados del Monitoreo

Ítem: Se efectúan acciones de orientación a partir de los resultados del monitoreo.

Alternativa	Ni	%
Nunca	3	11,11
A veces	22	81,48
Siempre	2	7,40

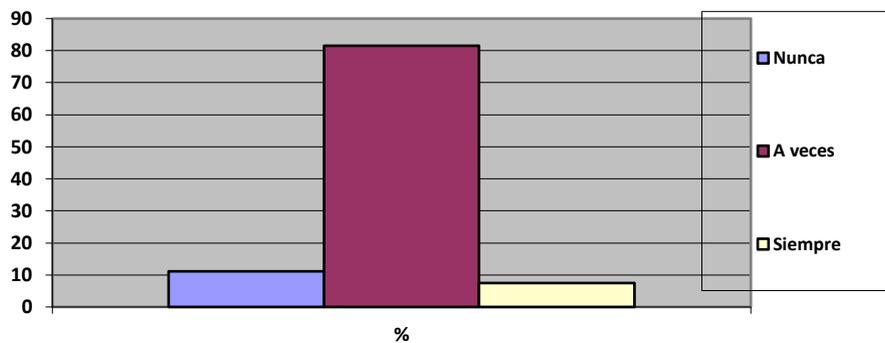
Total	27	100
-------	----	-----

Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Gráfico N° 05
Frecuencia de acciones de orientación a partir de los resultados del Monitoreo

Objetivo: Determinar la frecuencia de acciones de orientación a partir de los resultados del Monitoreo

Ítem: Se efectúan acciones de orientación a partir de los resultados del monitoreo.



Fuente: Tabla N° 5

Interpretación: El gráfico demuestra que más de los 4/5 de los sujetos de la presente investigación propositiva manifiesta que a veces se llevan a la práctica acciones de orientación a partir de los resultados del monitoreo aplicados a los docentes del Instituto Superior Pedagógico. Por otra parte, sólo un poco más de 1/10 de los docentes señala que nunca se llevan a cabo las actividades anteriormente previstas y que se relacionan directamente con la mejora cualitativa y estructural de la Práctica Docente.

Tabla N°06

Frecuencia de Socialización de la Ficha de Monitoreo

Objetivo: Determinar la frecuencia de Socialización de la Ficha de Monitoreo

Ítem: Se socializo la ficha de monitoreo

Alternativa	ni	%
Nunca	5	18,51
A veces	13	48,14
Siempre	9	33,33
Total	27	100

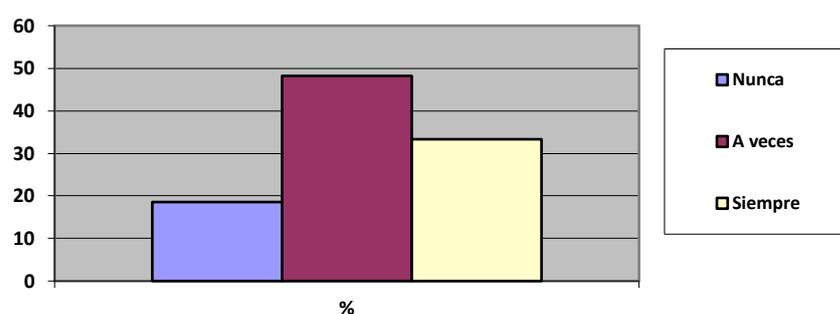
Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Gráfico N°06

Frecuencia de Socialización de la Ficha de Monitoreo

Objetivo: Determinar la frecuencia de Socialización de la Ficha de Monitoreo

Ítem: Se socializo la ficha de monitoreo



Fuente: Tabla N° 6

Interpretación: El actual gráfico demuestra que cerca de la mitad de los maestros del Instituto Superior Pedagógico demuestra que a veces se han realizado acciones relacionadas a la socialización de las fichas de Monitoreo propuesta por el sistema educativo peruano. De la misma manera 1/3 de ellos y ellas señala que siempre se puesto en práctica las actividades anteriormente previstas y que se relacionan directamente con la posibilidad de otorgarle

participación democrática a los maestros en su propio proceso de mejora continua.

Tabla N° 07
Frecuencia de la Socialización de los Resultados de la Evaluación de Desempeño Docente

Objetivo: Determinar la frecuencia de la socialización de los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente

Ítem: Se socializa los resultados de la evaluación del desempeño docente con usted.

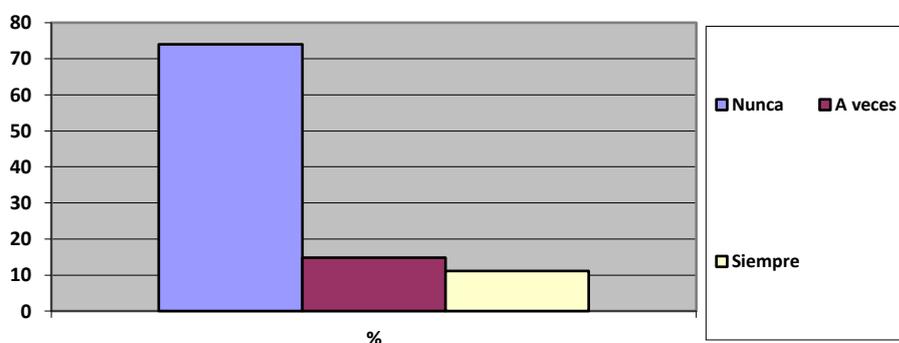
Alternativa	Ni	%
Nunca	20	74,07
A veces	4	14,81
Siempre	3	11,11
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Público Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Gráfico N° 07
Frecuencia de la Socialización de los Resultados de la Evaluación de Desempeño Docente

Objetivo: Determinar la frecuencia de la socialización de los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente

Ítem: Se socializa los resultados de la evaluación del desempeño docente con usted.



Fuente: Tabla N° 7

Interpretación: Los datos estadísticos demuestran que casi las $\frac{3}{4}$ de los integrantes de la muestra de estudio manifiesta que nunca se han llevado a cabo acciones relacionadas con la socialización de los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente que se lleva a cabo en el Instituto Superior Pedagógico. De la misma manera sólo un poco más de la décima parte de los docentes expresa que siempre se llevan a cabo las tareas relacionadas con la consigna anteriormente señalada y que tienen relación directa con la Mejora Estructural de la Práctica Docente.

Tabla N° 08
Consideración de la Pertinencia del Trabajo

Objetivo: Determinar el nivel de consideración de la pertinencia del trabajo

Ítem: Considera pertinente el ambiente de trabajo

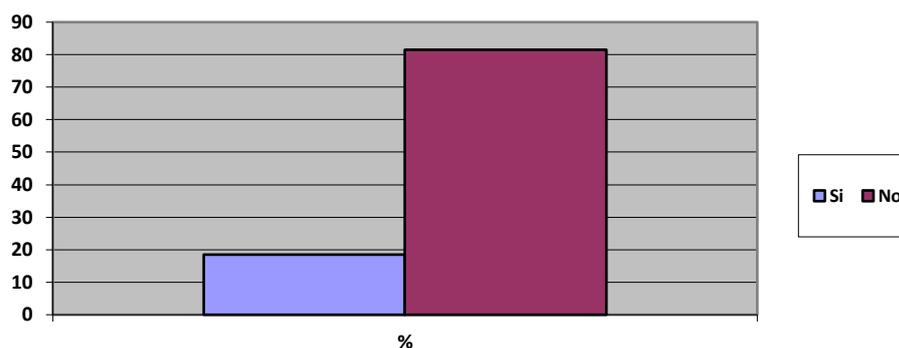
Alternativa	Ni	%
Si	5	18,51
No	22	81,48
Total	27	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Gráfico N° 08
Consideración de la Pertinencia del Trabajo

Objetivo: Determinar el nivel de consideración de la pertinencia del trabajo

Ítem: Considera pertinente el ambiente de trabajo



Fuente: Tabla N° 8

Interpretación: El actual gráfico estadístico demuestra que la gran mayoría de los integrantes de la muestra de estudio señala que no es pertinente el ambiente de trabajo en el cual desarrollan sus actividades laborales, personales y profesionales. Es decir, casi 1/5 de ellos y ellas manifiesta que es pertinente el lugar de trabajo en el cual se desenvuelven frecuentemente.

Tabla N°09

Nivel de Percepción del Sistema Actual de Evaluación de Desempeño Docente

Objetivo: Determinar el Nivel de Percepción del Sistema Actual de Evaluación de Desempeño Docente

Ítem: El sistema actual de evaluación del desempeño docente de la I.E usted considera que es.

Alternativa	Ni	%
Adecuado	4	14,81
No pertinente	10	37,03
Eficiente	3	11,11
No se evidencia su operativización	10	37,03
Total	27	100

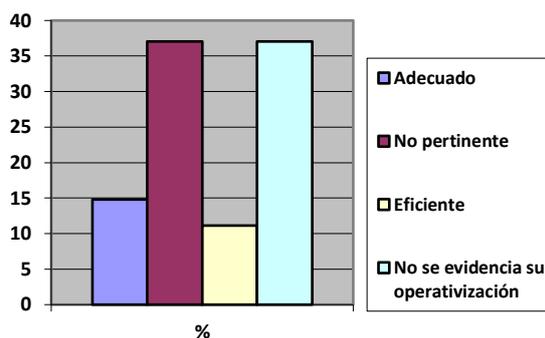
Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Público Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Gráfico N° 09

Nivel de Percepción del Sistema Actual de Evaluación de Desempeño Docente

Objetivo: Determinar el Nivel de Percepción del Sistema Actual de Evaluación de Desempeño Docente

Ítem: El sistema actual de evaluación del desempeño docente del Instituto Superior Pedagógico usted considera que es.



Fuente: Tabla N° 9

Interpretación: El actual gráfico demuestra que un poco menos de los 2/5 de los integrantes de la muestra de estudio expresa que no es pertinente el sistema actual de evaluación del desempeño docente que actualmente se aplica en el Instituto Superior Pedagógico. Por otra parte, menos de un 1/5 de ellos y ellas manifiesta que es adecuado el objeto de estudio señalado anteriormente.

Tabla N° 10

Pertinencia que el Instituto Superior Pedagógico redefina su sistema de evaluación del desempeño docente

Objetivo: Determinar la posibilidad que el Instituto Superior Pedagógico redefina su sistema de evaluación del desempeño docente

Ítem: Considera pertinente que el Instituto Superior Pedagógico redefina su sistema de evaluación de desempeño docente.

Alternativa	Ni	%
Si	23	85,18
No	4	14,81
Total	27	100

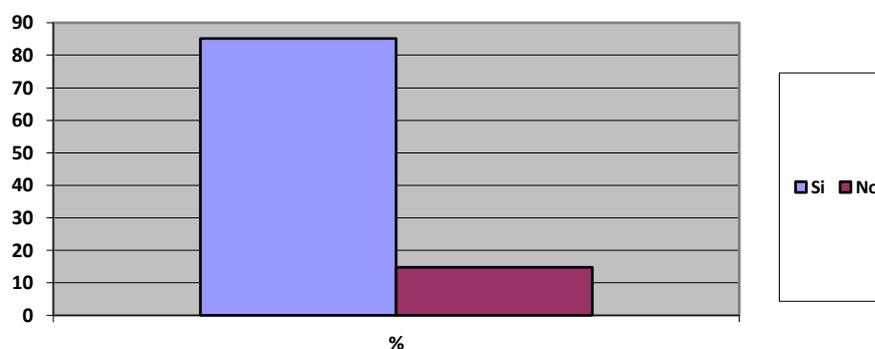
Fuente: Encuesta aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" mayo 2016.

Gráfico N°10

Pertinencia que el Instituto Superior Pedagógico redefina su sistema de evaluación del desempeño docente

Objetivo: Determinar la posibilidad que el Instituto Superior Pedagógico redefina su sistema de evaluación del desempeño docente

Ítem: Considera pertinente que el Instituto Superior Pedagógico redefina su sistema de evaluación de desempeño docente.



Fuente: Tabla N° 10

Interpretación: El gráfico demuestra que más de las 4/5 de los integrantes de la muestra de estudio expresa que sí es pertinente que el Instituto Superior Pedagógico redefina su sistema de evaluación de desempeño docente aplicado en la Institución. Es decir, menos de 1/5 de ellos y ellas manifiesta que no es pertinente el objeto de estudio anteriormente descrito y que se lleva a cabo en la Institución.

Tabla N° 11
Nivel de desempeño de los docentes

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño de los docentes del ISP.

Ítem: ¿Cuál es el nivel de desempeño de los docentes de la ISP

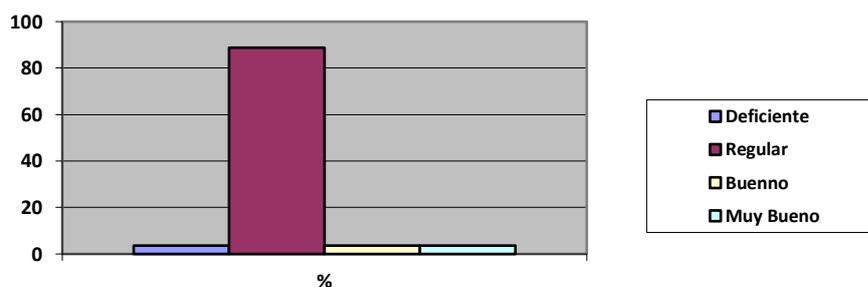
Nivel	Ni	%
Deficiente	1	3,70
Regular	24	88,88
Bueno	1	3,70
Muy Bueno	1	3,70
Total	27	100

Fuente: Instrumento aplicada a docentes Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano "Victorino Elorz Goicoechea" Mayo. 2016

Gráfico N° 11
Nivel de desempeño de los docentes

Objetivo: Determinar el nivel de desempeño de los docentes del ISP.

Ítem: ¿Cuál es el nivel de desempeño de los docentes del Instituto Superior Pedagógico



Fuente: Tabla N° 11

Interpretación: El presente gráfico demuestra que más de las 4/5 de los integrantes de la muestra de estudio considera que el nivel de desempeño de los docentes del ISP es regular en función de la promoción de las capacidades y competencias requeridas por los estudiantes de las diferentes especialidades. Es decir, casi 1/5 de los sujetos de la muestra de estudio señala que el nivel de desempeño de los docentes es deficiente, bueno y muy bueno en relación al cumplimiento de los objetivos y metas que demanda cada una de las especialidades.

3.2. DISCUSION DE RESULTADOS.

Del diagnostico

Los docentes del instituto superior pedagógico " Victorino Elorz Goicochea" presenté a la siguiente caracterización

- La comunicación en el Instituto Superior Pedagógico es de carácter vertical lo cual señala una estructura jerárquica autoritaria.
- Considera que las acciones de monitoreo tienen un carácter punitivo y que son coercitivas no dejando lugar a la participación de los docentes.
- No se efectúa un monitoreo con la adecuada frecuencia que permitan identificar las fortalezas y debilidades del trabajo docente.
- El acompañamiento no es efectivo
- Consideran que el entorno de trabajo no es el más adecuado según las opiniones de los docentes
- El monitoreo no tiene un carácter sistémico y por lo consiguiente no permite tomar decisiones reales y precisas.
- El nivel de desempeño docente es regular lo cual no permite un servicio de calidad.
- No se observa un acompañamiento efectivo que mejore la práctica pedagógica de los docentes
- La frecuencia del monitoreo no es la más adecuada que permita una toma de decisiones correctas
- consideran los docentes que es necesario redefinir las acciones de acompañamiento y monitoreo a través de un sistema que permita el acopio y la sistematización de los datos para una toma de decisiones pertinentes.

La gestión educativa permite gerenciar las organizaciones que se encargan de la formación escolar desarrollándose diferentes dimensiones con la pedagógica, la institucional, financiera, administrativa y comunitaria. Dentro de la gestión pedagógica encontramos las acciones de monitoreo y acompañamiento pedagógico que inciden directamente en la gestión de los aprendizajes de los estudiantes, hablar de la gestión de los aprendizajes de los estudiantes involucra observar el desempeño de los docentes en el desarrollo de su práctica pedagógica.

Al problema investigación formulado de la siguiente manera como la elaboración de un diseño de un sistema de monitoreo mejorara el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” Sullana partiendo de esta interrogante la gestión en la institución educativa plantea la necesidad de gerenciar el desempeño de los docentes para obtener aprendizajes de calidad en los estudiantes., esta activación de la gerencia se va a realizar a través de la implementación de un monitoreo sistémico que permita obtener información real y que coadyuve al mejoramiento de la gestión. De acuerdo a la teoría de Likert donde indica que el tipo de sistema participativo (sistema IV) involucra el comportamiento de los colaboradores está directamente relacionado con el desempeño y que se debe dar una organización de tipo permeable, flexible, preocupada en el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus miembros.

De acuerdo al objetivo general que se enuncia de la siguiente manera: Elaborar un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico basada en la teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard para mejorar el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” Sullana, este objetivo se ve alcanzado en la formulación de un sistema de monitoreo pedagógico que de acuerdo a la tabla N° 1 la comunicación en la organización se observa que un porcentaje muy significativo indican que la comunicación es vertical lo cual diagnóstica que la comunicación es rígida a poco participativa y coercitiva (sistema N° 1 y Sistema N°2 de Likert). La estrategia metodológica de la propuesta tiene como característica principal la participación activa de cada uno de sus miembros estableciéndose transacciones de carácter cooperativo que mejorara el desempeño de los docentes.

Los objetivos específicos se enuncian de la siguiente manera:

OE1 : Diagnosticar como se efectúa el monitoreo en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” Sullana Piura. De acuerdo a la tabla N° 03 y tabla N° 03 los docentes manifiestan que el monitoreo efectuado en la institución educativa es percibido como un carácter punitivo, se desarrolla muy esporádicamente y no se socializa los resultados del monitoreo para poder identificar las limitaciones y potencialidades que posee cada colaborador.

De acuerdo al OE2: caracterizar el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” Sullana Piura según la Tabla N° 11 nivel de desempeño encontramos que 24 de los docentes alcanzar el nivel de regular, de lo cual se desprende que la calidad del servicio brindado no es el más adecuado en la tabla N° 09 un porcentaje significativo de docentes indica que el sistema actual de evaluación del desempeño docente no es pertinente y posee un ambiente de trabajo no adecuado lo que no permite el desarrollo de las potencialidades de cada colaborador. De acuerdo a la Teoría del Bien Hecho de KelBlanchard el comportamiento organizacional de los colaboradores requiere una mayor atención para obtener un desempeño que permita el logro de los objetivos institucionales, el compromiso institucional y una mejora significativa en los aprendizajes de los estudiantes lo cual está asociado directamente con la necesidad de impartir el salario emocional con una estrategia de integración y motivación, de esta manera el desempeño de los colaboradores se va a ver directamente influenciado y mejorado .

OE3: formular un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico basado en la teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la Teoría de Bien hecho de KelBlanchard para mejorar el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano Hno. “VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” Sullana Piura. La formulación de sete sistema tiene como aspecto medular la motivación y participación de cada uno de los colaboradores, la finalidad de este sistema es establecer una comunicación fluida a través del empleo de estrategias metodológica de aulas abiertas, comunicación fluida y horizontal el acompañamiento y el perfeccionamiento a partir de la reflexión conjunta y autorreflexión del trabajo pedagógico De la propuesta se efectúa mediante el criterio de juicio de expertos, el análisis efectuado por el experto los muestra los siguientes resultados:

Experto 1: se observen la propuesta teórica de un plan de monitoreo para el Instituto Superior Pedagógico Público Hno.” Victorino Elorz Goicochea” de la localidad de Sullana- Piura se ajusta a la respuesta de modificar el proceso de monitoreo y acompañamiento docente con el empleo de estrategias metodológicas que permitan la mejora en el compromiso e identidad institucional. La sistematización teórica es la más pertinente para el desarrollo de las estrategias metodológicas.

Experto 2: Se observa en la propuesta teórica la sistematización de las teorías de forma pertinente la metodología establecida permite una modificación en el desempeño laboral de los trabajadores de la organización educativa, los protocolos establecidos permite que sea viable su aplicación para la mejora del desempeño laboral de los trabajadores de la organización educativa, los protocolos establecidos permite que sea viable su aplicación para la mejora del desempeño laboral.

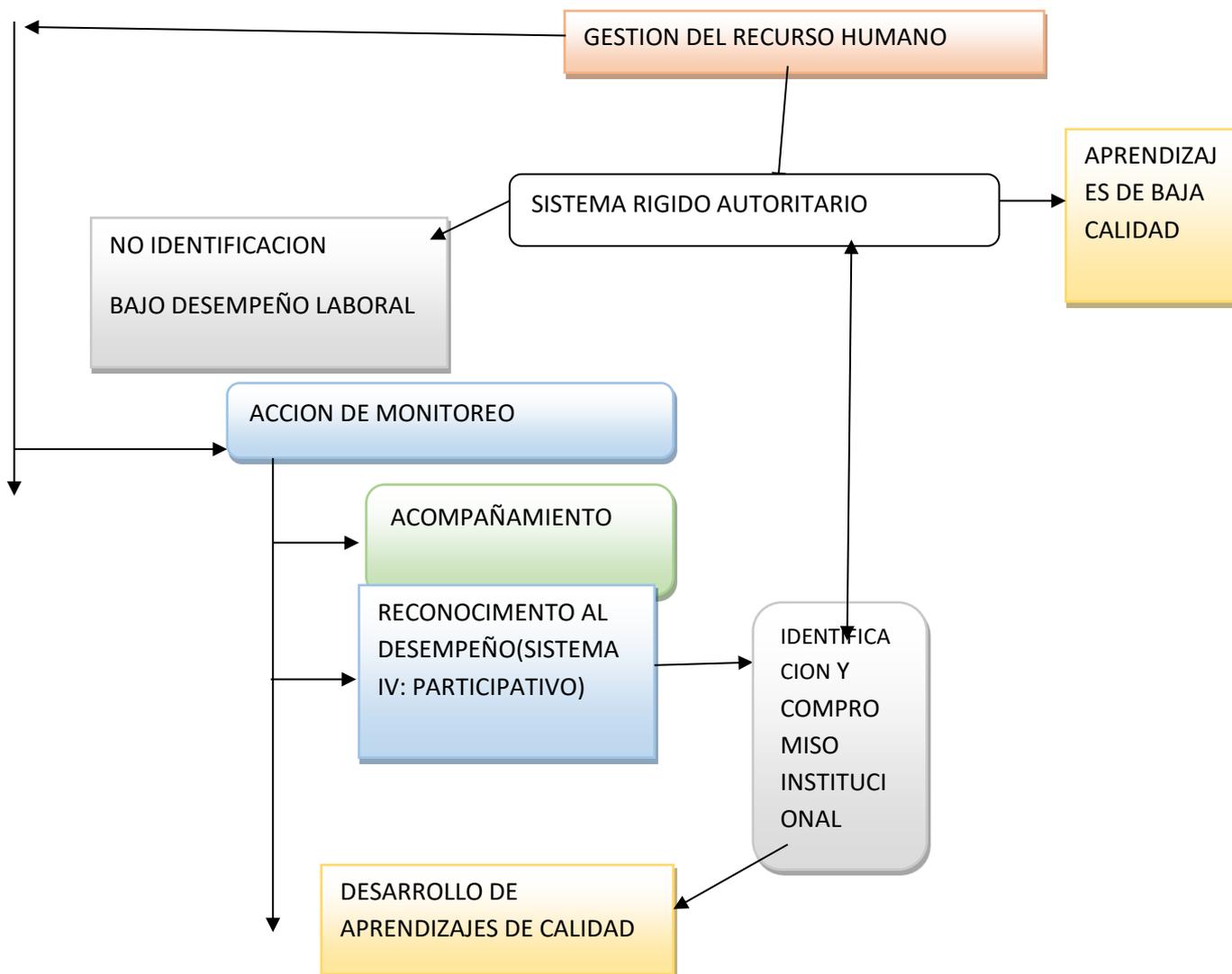
Experto 3: la propuesta presenta la fundamentación teórica pertinente y se ajusta al diseño de investigación empleado.

Experto 4: la propuesta teórica se ajusta a la finalidad social y es pertinente de acuerdo al método científico empleado.

La operativización de este sistema permitir cambiar la estructura de la organización educativa.

La hipótesis enunciada de la siguiente manera: Si se elabora un diseño de un sistema de monitoreo pedagógico basad en las teorías sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert y la Teoría del Bien Hecho de Blanchard, entonces se mejorará el desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano Hno. “VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” Sullana Piura, la hipótesis queda comprobada ya que la característica del diseño es sistémico y en su proceso de retroalimentación se va a ver afectada el proceso de gestión de la organización educativa, ya que se contará con insumos para tomar decisiones que se orienten a la mejora continua y al logro de aprendizajes de calidad.

3.3. DISEÑO TEÓRICO



3.4. PROPUESTA TEORICA

Título

SISTEMA DE MONITOREO PEDAGÓGICO PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Datos informativos

Región: Piura

Provincia: Sullana

I.E.: Instituto Superior Pedagógico Publico Hermano “Victorino Elorz Goicoechea”

Objetivos

- Mejorar el nivel de desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana.
- Generar condiciones para el asesoramiento y orientación con distintas estrategias participativas en los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana.
- Programar y realizar visitas y acompañamiento personalizadas a los docentes para fortalecer su práctica pedagógica

Fundamentación teórica.

1. Monitoreo pedagógico

Es el recojo y análisis de información de procesos y productos pedagógicos para la adecuada toma de decisiones.

2. Acompañamiento pedagógico.

Es el conjunto de procedimientos que realiza el equipo directivo para brindar asesoría pedagógica al docente orientado a alcanzar datos e informaciones relevantes para mejorar su práctica pedagógica.

Soto (2018) resalta que es fundamental y pertinente que cada institución educativa tenga su propio plan de monitoreo y acompañamiento. Ello considerando las demandas y necesidades específicas de cada centro de formación. Por otra parte esta estrategia dará oportunidad a que los docentes puedan reformar su práctica docente en estándares significativos.

Váldez (2017) toma en cuenta que las acciones de monitoreo y acompañamiento docente complementadas con el entorno virtual no sólo mejoran las perspectivas de los docentes con respecto a su desempeño laboral - profesional; sino que además favorece el desempeño de los estudiantes con relación a sus compromiso constante con la calidad de sus procesos de aprendizaje.

“El monitoreo y acompañamiento son acciones complementarias, mientras el monitoreo proporciona información de los procesos pedagógicos, la asesoría permite que el docente identifique las fortalezas y debilidades de su práctica a partir de esta información. El acompañamiento le permitirá al docente la deconstrucción y reconstrucción de su práctica logrando así su autonomía profesional.” (Peralta 2012:55)

Desempeño docente

“El desempeño docente es un concepto con significado aparentemente compartido, por ello suele darse por hecho sin problematizar sus referentes. En

consecuencia, se incluye acriticamente dentro de los proyectos o iniciativas que involucran, en alguna medida, el trabajo de los maestros.” (García 2014:99)

Ruiz et al. (2018) sustentan que el esencial que en las acciones de monitoreo y acompañamiento docente se incorporen el dominio efectivo y funcional de herramientas virtuales vinculadas con el quehacer docente. Ello dará oportunidades a fortalecer las habilidades investigativas y, por tanto, mejorar la práctica docente en general.

a) Teoría del Bien Hecho de Ken Blanchard

La propuesta de Ken Blanchard (2002), considera que “Es sumamente importante y vemos como muy favorable aplicarla en todos los ámbitos humanos incluso en el trato con los animales como bien describe el texto. Entre las técnicas aprendidas que consideramos podemos y debemos incorporar en nuestro diario accionar con las demás personas para que obtengan un alto grado de desempeño podemos citar las siguientes:

- **Activar el Desempeño:** Para activar el desempeño de nuestros colaboradores en las tareas que deben realizar debemos establecer metas claras y factibles y administrar el entrenamiento necesario, de esa forma estos conocerán qué se supone que deben hacer para obtener un buen desempeño.
- **Observar el Comportamiento:** Esto es comprobar que los resultados que se están obteniendo son los esperados y dar la retroalimentación apropiada de acuerdo al comportamiento observado que en todo caso debe ser positiva o de redireccionamiento cuando el desempeño obtenido no es el deseado.
- **La retroalimentación:** O la respuesta que debemos adoptar ante el comportamiento observado debe ser de redireccionamiento o positiva.
- **El redireccionamiento:** es la manera eficaz de abordar el comportamiento indeseable. La manera más adecuada para redireccionar una persona es describirle los errores cometidos sin reprocharla, mostrar el impacto negativo de ese error, si es necesario debemos culparnos nosotros mismos por no haber dado el entrenamiento de forma clara, revisar con esa persona la tarea en detalle y cerciorarnos de que ha

entendido bien y expresarle la fe y la confianza que cada persona merece; con eso se logrará adoptar una actitud abierta hacia el aprendizaje”.

Figura 2



b) Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert.

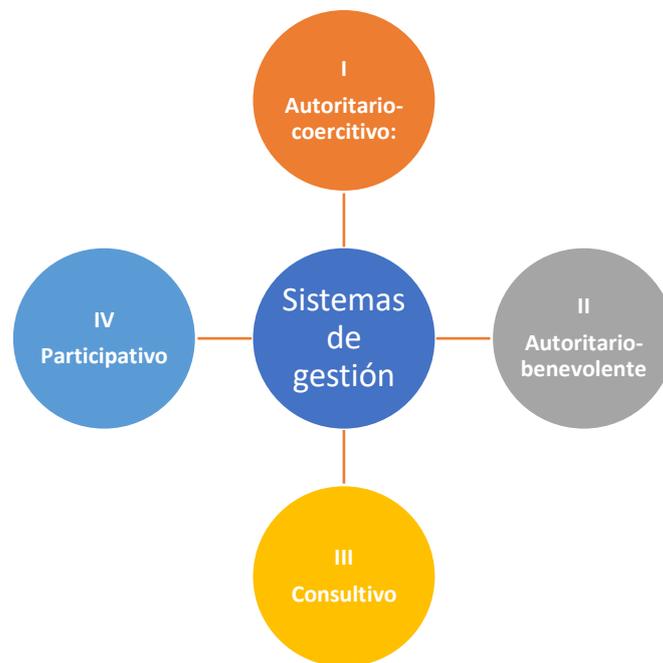
Likert, determinó que “Existen **cuatro sistemas de dirección**:

- **Autoritario-coercitivo:** Aquel que caracteriza a los directivos autocráticos, con una confianza nula en su equipo. Ellos centralizan la toma de decisiones y consideran que el temor que infunden y el castigo son los principales motores de motivación para sus colaboradores. La comunicación es descendente. Tomas Rubio (2016)
- **Autoritario-benevolente:** En este modelo de gestión hay una mejora respecto al anterior pero la actitud del directivo hacia el colaborador es paternalista. Un tipo de confianza limitada a la vez que condescendiente. En lugar del temor, se busca motivar a través de las recompensas económicas. La comunicación mejora ligeramente y la productividad también crece. Tomas Rubio (2016)
- **Consultivo:** Un estilo en el que Likert considera que se está cerca de la dirección óptima. El control todavía se encuentra principalmente en los niveles altos, pero es compartido un poco con los gerentes medios e inferiores, los objetivos se fijan después de discutirlos con los

subordinados, y las decisiones de operación se toman a niveles inferiores en la organización. Tomas Rubio (2016)

- **Participativo:** Este último es el sistema ideal para este psicólogo. Las decisiones en este estilo se toman por consenso y la manera de recompensar se produce mediante lo económico, pero también en lo simbólico. La comunicación es fluida y promueve la toma de decisiones conjunta.” Tomas Rubio (2016)

Figura 3



Estructura de la propuesta

El diseño de la Propuesta obedece el siguiente esquema

- ❖ Conformación del equipo de monitoreo
- ❖ Formulación de plan de trabajo de monitoreo
- ❖ Acción de sensibilización con los docentes acerca del monitoreo
- ❖ Formulación y socialización de la ficha de monitoreo y desempeño docente
- ❖ Elaboración del cronograma de visitas opinas
- ❖ indicación de la cantidad de visitas inopinadas a realizarse durante el período escolar
- ❖ Formación de grupos de interaprendizaje
- ❖ Programación de talleres de fortalecimiento pedagógico
- ❖ Estructuración de los microtalleres

- ❖ sistematización de los resultados de la ficha de monitoreo por trimestre
- ❖ Acciones de acompañamiento docente
- ❖ Desarrollo de estrategias de trabajo cooperativo y colaborativo entre el equipo docente y los colaboradores de la institución educativa

Operacionalización de la propuesta

- Programar un taller de sensibilización con los docentes involucrados.
- Programar visitas inopinadas a las aulas de cada docente.
- Programar visitas personalizadas de acompañamiento pedagógico.
- Efectuar un micro taller sobre desarrollo personal y resolución de conflictos.
- GIA de reflexión de las acciones pedagógicas realizadas
- La ejecución del Monitoreo y acompañamiento estará bajo la responsabilidad de la dirección, coordinadores de área de la Institución Educativa.
- El director y su equipo de trabajo elaborará e implementará los instrumentos correspondientes.
- Los docentes autoevalúan su desempeño, identificando los avances en su práctica pedagógica identificando limitaciones y fortalezas.
- Las visitas de monitoreo y acompañamiento tendrán un carácter de orientación y asesoramiento en el marco del buen desempeño docente.
- Se efectuará Una visita diagnóstica, visita con asesoría personalizada y visita de salida.
- Las siguientes acciones: Planificación, observación y registro de información, análisis de información, orientación para la reflexión crítica, reporte de la información.
- Aulas abiertas busca la participación activa de los miembros de la comunidad educativa, como espacio de reflexión y mejora continua.
- Observación entre pares
- Las visitas personalizadas presentan la finalidad de desarrollarla motivación y la comunicación horizontal destacando las acciones de mejora de los docentes y reflexionando acerca de la práctica pedagógica.
- Reuniones de asesoramiento del desempeño docente en base a fortalecimiento de capacidades profesionales.

- Establecimiento del salario emocional para reforzar una buena práctica pedagógica.

Metodología de la propuesta.

- ✓ Visitas inopinadas
- ✓ Círculos de calidad
- ✓ Grupos de interaprendizaje
- ✓ Micro talleres
- ✓ Aulas abiertas

Programación para la Ejecución de la Propuesta

- ✓ Para el desarrollo efectivo, coherente y didáctico de la presente Propuesta Metodológica se toma en cuenta los datos del diagnóstico de la realidad.

Objetivo general: Promover el Monitoreo Docente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico en el Instituto Superior Pedagógico comprometiendo la participación activa, constante y motivadora de directivos y docentes.						
Objetivo específico	Estrategia	Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Cronograma
Optimizar la Práctica Pedagógica desde la Promoción del Monitoreo Docente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.	Desarrollo de un Plan de Capacitación Docente de Promoción del Monitoreo Docente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.	-100% del Personal Docente y No Docente capacitados en Promoción del Monitoreo Docente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.	-Programación de talleres de Liderazgo Pedagógico, Habilidades Interpersonales, Clima Escolar. -Ejecución de los talleres anteriormente descritos.	-Directivos -Docentes	Humano: Actores educativos Materiales: Bibliográfico, impresión	Un mes

	Implementación del Plan de Capacitación Docente de Promoción del Monitoreo Docente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.	-100% de docentes y directivos que participan comprometida y activamente en la implementación del Plan Capacitación Docente de Promoción del Monitoreo Docente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.	- Elaboración consensuada del Plan de Monitoreo, Acompañamiento y Evaluación. - Ejecución de las acciones y estrategias previstas en el Plan del Monitoreo y Acompañamiento -Evaluación cualitativa del Plan del Monitoreo y Acompañamiento.	Directivos -Docentes	Humano: Actores educativos Materiales: Bibliográfico, impresión	Un mes
Mejorar de gestión de directiva para promover un Monitoreo bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico	Creación de una Comunidad de Aprendizaje bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico	100% de maestros y directivos que participan consciente y activamente en la Comunidad de Aprendizaje bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico	-Desarrollo de una jornada de sensibilización sobre la trascendencia y necesidad de las Comunidades de Aprendizaje bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico. -Consenso de actividades y	-Directivos -Docentes	Humano: Actores educativos Materiales: Bibliográfico, impresión	Un mes

			<p>estrategias de parte de docentes y directivos a ejecutar en la Comunidad de Aprendizaje. (Tertulias Pedagógicas, Grupos Dinámicos Docentes, Visitas a Biblioteca Docente)</p> <p>-Puesta en marcha de las actividades y estrategias propuestas en las Comunidades de Aprendizaje</p> <p>-Evaluación de las actividades y estrategias puestas en acción centradas en la mejora cualitativa de la Práctica Pedagógica.</p>			
	Implementación de la Comunidad de Aprendizaje bajo el enfoque de	100% de actividades y estrategias desarrolladas planificadas en el Plan	Desarrollo de una jornada de sensibilización sobre el Monitoreo cualitativo	-Directivos -Docentes	Humano: Actores educativos Materiales:	Un mes

	Liderazgo Pedagógico	de Implementación de la Comunidad de Aprendizaje bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico	<p>en la renovación de la Práctica Docente</p> <p>-Planificación del Plan del Monitoreo bajo el enfoque de Liderazgo pedagógico de acuerdo al diagnóstico obtenido</p> <p>-Ejecución de visitas al aula, círculos de interaprendizaje, talleres de seguimiento previstos en el Plan de Monitoreo bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico</p> <p>-Evaluación cualitativa de las actividades y estrategias planificadas en el Plan de Monitoreo bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico</p>		Bibliográfico, impresión	
Fomentar sana convivencia	Implementar del Código de Ética en	100% de maestros y directivos que cumplen	-Desarrollo de una jornada de	-Directivos	Humano: Actores	Un mes

<p>escolar a través de la aplicación de un adecuado Plan de Monitoreo bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico</p>	<p>el Instituto Superior Pedagógico bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.</p>	<p>consciente y comprometidamente el Código de Ética consensado bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.</p>	<p>sensibilización sobre el impacto del Código de Ética en la promoción de los valores y virtudes institucionales bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.</p> <p>-Ejecución de talleres para planificar el Código de ética institucional bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.</p> <p>-Desarrollo de una Jornada de Reflexión para evaluar el impacto del Código de Ética en la vida institucional.</p>	<p>-Docentes</p>	<p>educativos</p> <p>Materiales: Bibliográfico, impresión</p>	
	<p>Promoción de las normas de convivencia y Reglamento Interno Institucional bajo el</p>	<p>100% de docentes y directivos que cumplen constantemente las Normas de Convivencia consensuadas y el</p>	<p>-Puesta en ejecución de una jornada de sensibilización sobre el respeto a las normas de Convivencia y Reglamento Interno</p>	<p>-Directivos -Docentes</p>	<p>Humano: Actores educativos</p> <p>Materiales: Bibliográfico,</p>	<p>Un mes</p>

	enfoque de Liderazgo Pedagógico.	de Reglamento Interno Institucional bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.	Institucional bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico. -Aplicación de las normas de convivencia asumidas comprometidamente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico. -Desarrollo de jornadas de reflexión periódicas sobre el nivel de cumplimiento de las normas de convivencia y la calidad de las relaciones interpersonales.		impresión	
--	----------------------------------	--	---	--	-----------	--

Evaluación del Programa

El actual instrumento tiene por finalidad evaluar la Presente Propuesta de Gestión con la finalidad de promover de manera efectiva y funcional el Monitoreo Docente bajo el enfoque de Liderazgo Pedagógico.

Valoración Aspectos	Muy bueno	Bueno	Regular	Insuficiente
Objetivos	Todos los objetivos guardan relación directa con la presente Propuesta	Dos o tres objetivos se relacionan directamente con la presente propuesta	Sólo un objetivo es claro y pertinente a la propuesta	Ningún objetivo es claro y coherente al objeto de estudio
Metas	Todas las metas son posibles de lograrse a partir de las actividades de aprendizaje propuestas.	Algunas metas son posibles de lograrse a partir de las actividades de aprendizaje propuestas.	Pocas metas son posibles de lograrse a partir de las actividades de aprendizaje propuestas.	Ninguna meta es posible de lograrse a partir de las actividades de aprendizaje propuestas.
Actividades	Todas las actividades propuestas permiten el logro de los objetivos planteados en la actual Investigación	Muchas actividades propuestas permiten el logro de los objetivos planteados en la actual Investigación	Algunas actividades propuestas permiten el logro de los objetivos planteados en la actual Investigación	Ninguna actividad propuesta permite el logro de los objetivos planteados en la actual Investigación
Creatividad	La presente Propuesta de Gestión es totalmente creativa	La presente Propuesta de gestión es muy creativa	La presente Propuesta de Gestión es algo creativa	La presente Propuesta de gestión es nada creativa

Participación	La actual Propuesta de Gestión genera la participación de todos los actores de la Comunidad Educativa.	La actual Propuesta de Gestión genera la participación de la mayoría de actores de la Comunidad Educativa.	La actual Propuesta de Gestión genera la participación de algunos actores de la Comunidad Educativa.	La actual Propuesta de Gestión genera la participación de ningún actor de la Comunidad Educativa.
Estrategias	Todas las estrategias planteadas son pertinentes, coherentes a los objetivos y metas propuestas.	Muchas estrategias planteadas son pertinentes, coherentes a los objetivos y metas propuestas.	Algunas estrategias planteadas son pertinentes, coherentes a los objetivos y metas propuestas.	Ninguna estrategia planteada es pertinente, coherente a los objetivos y metas propuestas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

En relación directa a los objetivos planteados y los resultados obtenidos se plantean las siguientes conclusiones:

Conclusión general

1. - El diseño de monitoreo planteado posibilita la mejora cualitativa y estructural del desempeño docente favorece el desarrollo profesional en sus variadas e importantes dimensiones.

Conclusiones específicas

2. El enfoque de monitoreo actual en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana- Piura se caracteriza por apreciar los resultados, otorgar protagonismo al directivo y favorecer la pasividad y desmotivación al docente
3. El desempeño docente en el Instituto Superior Pedagógico Público Hermano “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana- Piura se caracteriza por la falta de promoción de las competencias básicas y específicas y la poca estimulación de la creatividad, innovación e investigación de los estudiantes de los diferentes ciclos y carreras.
4. El diseño de un sistema de monitoreo y acompañamiento pedagógico posibilita el desarrollo de la identidad docente y, por consiguiente, la calidad de los procesos de aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes.

CAPÍTULO V

RECOMENDACIONES

En relación directa a las conclusiones encontradas y buscando optimizar siempre la práctica docente en el nivel superior se proponen las siguientes recomendaciones:

- 1.- Visitar a la dirección del Instituto Superior Pedagógico Público Hno. Victorino Elorz Goicoechea, presentar la propuesta y comunicar que esta propuesta de monitoreo, mejorará el desempeño laboral de los docentes, la misma redundará en la mejora de los aprendizajes a partir del servicio educativo brindado , la modificación del sistema de gestión en las organizaciones que es fundamental para poder desarrollar identidad y compromiso institucional, involucramiento de los participantes docentes en el trabajo técnico pedagógico y ella desemboca en la mejora sustancial del desempeño académico y profesional del personal.
- 2- A las autoridades de instituciones Instituto Superior Pedagógico Público Hno. Victorino Elorz Goicoechea, impulsar las acciones y estrategias de monitoreo y acompañamiento en base al enfoque etnográfico.
- 3.- A los docentes del Instituto Superior Pedagógico Público Hno. Victorino Elorz Goicoechea; renovar su práctica docente en base a los nuevos paradigmas educativos y la influencia de las herramientas virtuales.
- 4.- Al investigador; impulsar el desarrollo de investigaciones cualitativas, experimentales y de investigación - acción en relación al monitoreo y acompañamiento y la labor docente.
- 5.- A los estudiantes del Instituto Superior Pedagógico Público Hno. Victorino Elorz Goicoechea; incorporar habilidades investigativas en su formación docente las mismas que les permitirán ser protagonistas efectivos y funcionales de su educación constante.
- 6.- A las autoridades del Instituto Superior Pedagógico Público Hno. Victorino Elorz Goicoechea; incorporar dentro del Manual de Organización y Funciones la institucionalización de acciones y estrategias que permitan la mejora del accionar docente en base a un monitoreo y acompañamiento empático, asertivo.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

1. Adair, J (1990) *El liderazgo basado en la acción*. México D.F.: Mc Graw Hill.
2. Aguado, R. (2016). Las Herramientas de Comunicación de la Plataforma Moodle y su Asociación con el Desarrollo del Pensamiento Crítico de los Estudiantes de la Carrera de Contabilidad de la Universidad Privada De Ica – 2016. Tesis con la finalidad de obtener el grado académico de Maestro en Investigación y Docencia Universitaria. Universidad Autónoma de Ica. Escuela de Pos Grado. Chincha, Ica.
3. Alarcón, M (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Fundamentos, modelos e instrumentos. Lima. Troquel
4. Alva S. (2014). *Gestión escolar*. Lima. Ed. Trillas
5. Alvarado, O. (1990). *Administración de la Educación*. Lima: INIDE.
6. Alvarez, M (2008). *El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
7. Álvarez Ramos, E., & Alejaldre Biel, L. (2018). *Los entornos virtuales de aprendizaje y la democratización del conocimiento: la formación online de profesores de ELE en la sociedad tecnológica*. Lenguaje y Textos, (48), 45-58.
8. Antúnez, T (2002). *Dinámicas colaborativas en el trabajo del profesorado*. El paso del yo al nosotros. Barcelona: GRAÓ de IRIF, SL./Laboratorio Educativo
9. Barrios-Tao, H., & Peña Rodríguez, L. J. (2019). *Líneas teóricas fundamentales para una educación emocional*. Educación y Educadores, 22(3), 487-509.
10. Bidegain, L (2001). *El Rol Directivo*. Madrid. CUED.
11. Blanchard, K (2006). *Trabajo en grupo. Go Team! Tres pasos para conseguir grandes resultados*. Bogotá: Deusto.
12. Bournissen, J (2017). Modelo Pedagógico para la Facultad de Estudios Virtuales de la Universidad Adventista Del Plata. Tesis con la finalidad de optar el grado académico de Doctor). Universitat de les Illes Balears. Buenos Aires, Argentina.
13. Castellví Mata, J., & Massip Sabater, M. (2019). *Emociones y pensamiento crítico en la era digital: un estudio con alumnado de formación inicial*. Revista de Investigación en Didáctica de las Ciencias Sociales.
14. Chiavenato I (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México. Editorial Peisa.
15. Corral, Y., Corral, I., & Corral, A. F. (2019). *Procedimientos de muestreo*. Revista ciencias de la educación, (46), 151-167.
16. Dolorier, R. (2017). *Estrategias de Aprendizaje y Comprensión Lectora*. Lima: Santillana
17. Durán, D. (2006). *Tutoría entre iguales, la diversidad en positivo*. Barcelona. Autónoma ED.

18. Fuentes González, H. C., Benítez García, J. M., Fuentevilla, A. L., Albán Navarro, A. D., & Guijarro Intriago, R. V. (2017). *Dinámica del proceso enseñanza-aprendizaje en la Educación Superior: una aproximación hacia el enfoque por competencias desde lo holístico configuracional*. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 4(2).
19. Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México. ED. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
20. Ingenieros, J. (2020). *El hombre mediocre*. El hombre mediocre, 1-204.
21. Letrader S (2011). *El recurso humano*. Lima. Ediciones gestión
22. Leyton V (2001). *Gestión empresarial*. México. Ediciones autónomos
23. Mela B (1998). *Comportamiento organizacional*. Caracas. Fondo libro
24. Mendoza A (2001). *Proceso administrativo*. Lima. Fondo científico
25. MINEDU (2003). *Nueva Docencia en el Perú* Lima
26. MINEDU (2004), *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*
27. MINEDU (2004). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima, Perú.
28. Ministerio de Educación (2008) *Documento de trabajo -LRM* Lima
29. Ministerio de Educación del Perú (2007). *Calidad educativa* Lima
30. Murillo (H. (2006). *Monitoreo y recurso humano*. Lima. Trelles ediciones
31. O'Donnel G (2010). *Administración*. México. Mc Hill
32. Picardo, J. (2018). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de La Educación*. Puebla, México: Universidad de Puebla
33. Revilla A (2008). *Las organizaciones sociales*. Bogotá. Umac
34. Roa, J. (2019). *Las TICs y el rendimiento académico en estudiantes de Enfermería II ciclo. Universidad San Pedro, Filial Piura 2018*. (Tesis con la finalidad de optar el Grado Académico de Maestro en Educación con Mención en Docencia Universitaria e Investigación Pedagógica). Universidad San Pedro. Vicerrectorado Académico. Escuela de Postgrado. Facultad de Educación y Humanidades. Piura, Perú.
35. Ruiz-Ayala, D. C., Vides-Herrera, C. A., & Pardo-García, A. (2018). *Monitoreo de variables meteorológicas a través de un sistema inalámbrico de adquisición de datos*. Revista de investigación, Desarrollo e Innovación, 8(2), 333-341.
36. Sandoval A (2016). *Proceso administrativo*. Buenos Aires. Ediciones libertarias.
37. Santillan F (2004). *Psicología empresarial*. Lima. Ediciones troquel

38. Santos S (2006). *La gestión de las organizaciones*. Lima. Ediciones económicas
39. Segura T (2011). *Gestión Educativa*. Lima. Fondo gestión.
40. Soto, A. B. (2018). *Diseño de un plan de estudios desde la educación alternativa para el desarrollo de la profesión del educador social en Puerto Rico* (Doctoral dissertation, Universidad de Granada).
41. Suárez G (2009). *Curso de administración moderna*. La Paz. Altiplano ediciones.
42. Tudela, F (2013) *Gestión del recurso humano*. Caracas- Ediciones Formación.
43. Unda Chino, M. (2006). *América: Sistema Educativo y supervisión en el Perú. Avances en Supervisión Educativa*
44. UNESCO. (2018). *Competencias y estándares TIC desde la dimensión pedagógica*". Cali. Colombia.
45. Váldez, E. (2017). *La educación virtual y la satisfacción del estudiante en los cursos virtuales del Instituto Nacional Materno Perinatal 2017*. (Tesis con la finalidad de optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública). Universidad César Vallejo. Escuela de Postgrado. Lima, Perú.



ANEXO 1: VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Título de la Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO PEDAGOGICO PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO “HNO. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” SULLANA 2016.**

Nombre del estudiante: EDMUNDO CESAR BRICEÑO TORIBIO.

EXPERTO: Mg. Guillermo Seminario Colán

Experiencia Profesional del experto:

Licenciado en Educación, Grado Académico Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Didáctica

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición y de recojo de información, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido muy bueno, regular o deficiente colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente.

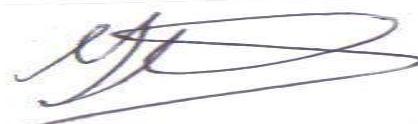
N°	INDICADORES	DEFINICION	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X		
2	Coherencia.	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio		X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento, datos		X		

		demográficos, instrucciones				
5	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X		
6	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		X		
7	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X		
8	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables dimensiones e indicadores del problema.		X		

Observaciones:

Adecuar algunos ítems a las variables de estudio.

Piura 28 de setiembre del 2016.



Mg Guillermo Seminario Colán
DNI N° 03649749



ANEXO 1: VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Título de la Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO PEDAGOGICO PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO “HNO. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” SULLANA 2016.**

Nombre del estudiante: EDMUNDO CESAR BRICEÑO TORIBIO.

EXPERTO: Mg. Jorge Eduardo Godos Palacios

Experiencia Profesional del experto:

Licenciado en Educación, Grado Académico Maestro en Ciencias de la Educación

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición y de recojo de información, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido muy bueno, regular o deficiente colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente.

N°	INDICADORES	DEFINICION	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X		
2	Coherencia.	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio		X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación,		X		

		agradecimiento, datos demográficos, instrucciones				
5	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X		
6	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		X		
7	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X		
8	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables dimensiones e indicadores del problema.		X		

Observaciones:

Adecuar algunos ítems a las variables de estudio.

Piura, 28 de setiembre del 2016.



Mg. Jorge Eduardo Godos Palacios



ANEXO 1: VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

VALIDACION DE LA PROPUESTA

Título de la Investigación: **DISEÑO DE UN SISTEMA DE MONITOREO PEDAGOGICO PARA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO PUBLICO “HNO. VICTORINO ELORZ GOICOECHEA” SULLANA 2016.**

Nombre del estudiante: EDMUNDO CESAR BRICEÑO TORIBIO.

EXPERTO: Campos Rosillo, Ricardo Quintiliano

Experiencia Profesional del experto:

Licenciado en Educación, Grado Académico Maestro en Ciencias de la Educación, Doctor en Educación

Instrucciones: Determinar si el instrumento de medición y de recojo de información, reúne los indicadores mencionados y evaluar si ha sido muy bueno, regular o deficiente colocando un aspa (X) en el casillero correspondiente.

N°	INDICADORES	DEFINICION	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.		X		
2	Coherencia.	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		X		
3	Validez	Las preguntas han sido redactadas teniendo en cuenta la validez de contenido y criterio		X		
4	Organización	La estructura es adecuada. Comprende la presentación, agradecimiento,		X		

		datos demográficos, instrucciones				
5	Control de sesgo	Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas		X		
6	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		X		
7	Marco de referencia	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		X		
8	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables dimensiones e indicadores del problema.		X		

Observaciones:

Revisar la relación lógica entre variable, dimensiones, indicadores e ítem..

Piura 28 de setiembre del 2016.



Campos Rosillo, Ricardo Quintiliano
DNI N° 02887182

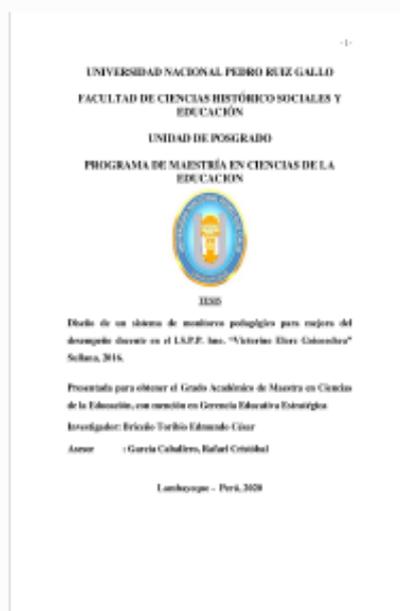


Recibo digital

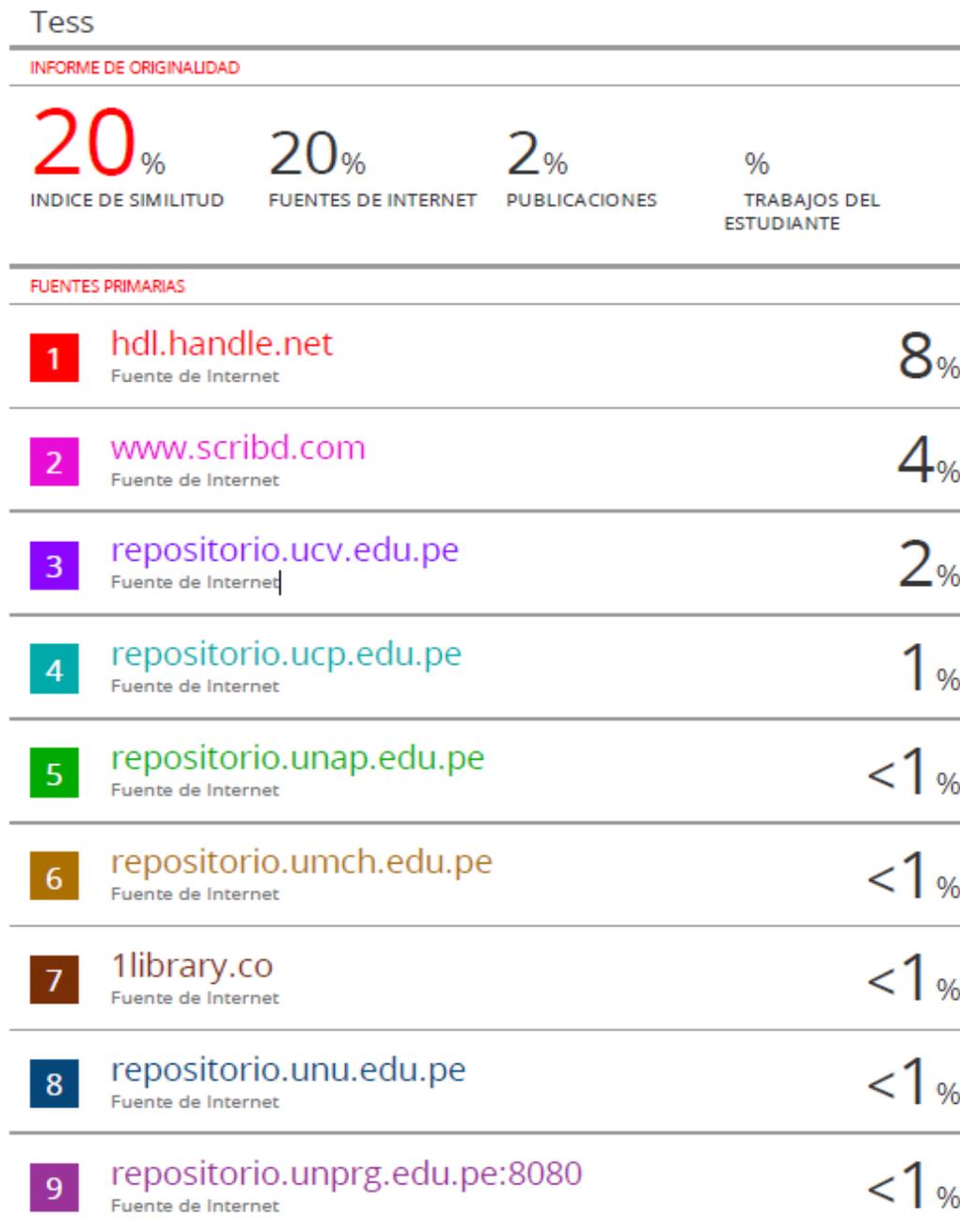
Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Briceño Brice
Título del ejercicio: Tesis de Grado
Título de la entrega: Tess
Nombre del archivo: UNIVERSIDAD_NACIONAL_PEDRO_RUIZ_GALLO.docx
Tamaño del archivo: 424.53K
Total páginas: 88
Total de palabras: 18,020
Total de caracteres: 101,816
Fecha de entrega: 16-ago.-2022 08:11a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 1883186045



Diseño de un sistema de monitoreo pedagógico para mejora del desempeño docente en el I.S.P.P. hno. “Victorino Elorz Goicoechea” Sullana, 2016.




10	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
12	www.efdeportes.com Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.uap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.usanpedro.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
16	aleph23.uned.ac.cr Fuente de Internet	<1 %
17	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.preventionweb.net Fuente de Internet	<1 %
20	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
21	ensayosgratis.com Fuente de Internet	<1 %



22	m.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.upt.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
24	www.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	repositorio.uarm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.utp.edu.co Fuente de Internet	<1 %
28	distancia.udh.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
29	documentop.com Fuente de Internet	<1 %
30	espanol.geocities.com Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.minedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

