



# UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POSTGRADO**

## **MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN  
PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA  
PROVINCIA DE OCROS – ANCASH – 2016”**

## **TESIS**

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

### **AUTORES:**

Lic. Gonzales Soto Ricardo Benito

Lic. Marquez Haro Elba Rocío

### **ASESORA:**

Dra. Cs. Rosa Elena Sánchez Ramírez

**LAMBAYEQUE - PERÚ**

**2017**

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA  
DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS  
ANCASH – 2016”**

---

**Lic. Ricardo Benito Gonzales Soto**

**AUTOR**

---

**Lic. Elba Rocío Marquez Haro**

**AUTORA**

---

**Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**  
**ASESORA**

TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO/A  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
ESTRATÉGICA.

**APROBADA POR:**

---

**Dr. Manuel Bances Acosta**  
**PRESIDENTE DEL JURADO**

---

**M. Sc. María del Pilar Fernández Celis**  
**SECRETARIA DEL JURADO**

---

**M. Sc. Martha Ríos Rodríguez**  
**VOCAL DEL JURADO**

## DEDICATORIA

A mi madre Manuela y a mi abuelita Apolinaria  
en paz descansen, que desde el cielo iluminan  
cada paso que doy en mi vida personal y profesional.

A mis hijos Jhadira y Nair las razones de mi vida,  
Principales motivos de perseverancia en  
mi formación profesional.

A mi esposo por su apoyo incondicional y por  
compartir conmigo buenos y malos momentos.

**Elba Rocío**

A mis hijos y a mi esposa principales motivos,  
razón de vivir esforzándome constantemente  
en el trabajo y en mi formación profesional

**Ricardo Benito**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro agradecimiento se dirige a quien ha forjado nuestro camino y nos ha dirigido por el sendero del bien, quien guía el destino de nuestra vida, el que en todo momento está entre nosotros ayudándonos, a Dios.

Agradecemos sinceramente a nuestra asesora de Tesis Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez, por su esfuerzo, dedicación, conocimientos, orientaciones, habilidades, persistencia, paciencia y su motivación han sido fundamentales para nuestra formación como investigadores.

A la “Escuela de Post Grado, Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación: FCHSE, de la Universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”- Lambayeque, por brindarnos la oportunidad de seguir estudios de Maestría y así contribuir en nuestra formación docente.

**Los Autores**

## ÍNDICE

### “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS – ANCASH – 2016”

	PÁG.
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	ix
Abstrac.....	x
Introducción.....	xi

## CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

### DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA

1.1.	Contextualización del problema u objeto de estudio .....	19
1.1.1.	Contextualización de la provincia de Ocos.....	19
1.1.2.	Contextualización de la I.E. N° 20498 “Virgen Del Rosario”.....	26
1.2.	Cómo surge el problema relacionado al desempeño laboral docente .....	28
1.2.1.	A nivel internacional.....	28
1.2.2.	A nivel nacional.....	32
1.2.3.	A nivel regional.....	34
1.2.4.	A nivel local.....	35
1.3.	Características y manifestaciones del desempeño docente a nivel local.....	36
1.3.1.	La problemática del desempeño docente a nivel de la I.E. N° 20498 “VR”	37
1.4.	Metodología de la Investigación, tipo de Investigación, diseño de la investigación, población y muestra, materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos,	

Procedimiento: Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación, Las fuentes de información, métodos utilizados .....	38
---	----

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS- CIENTÍFICOS DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE**

2.1. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA.....	44
2.1.1. TEORÍA DE GESTIÓN EDUCATIVA DE HENRY FAYOL.....	44
2.1.1.1. Teoría de los cuatro cuadrantes.....	45
2.1.2. TEORÍA DE AUTOEFICACIA DE ALBERT BANDURA.....	47
2.1.2.1. Determinismo recíproco.....	47
2.1.2.2. Expectativas de eficacia y expectativas de resultados.....	48
2.1.2.3. Mecanismos, fuentes y procesos implicados a la autoeficacia....	50
2.1.2.4. Teoría social cognitiva de Bandura.....	52
2.1.2.5. Sentimientos de autoeficacia en el profesor: Aproximación y conceptualización .....	54
2.1.3 EL ENFOQUE TEÓRICO DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE. ....	56
2.1.3.1. Propósitos específicos del Marco del Buen Desempeño Docente	58
2.1.3.2 Los cuatro dominios del desempeño docente.....	58
2.1.3.3. Los dominios y las competencias del desempeño docente.....	61
2.1.3.4. Los desempeños.....	64
2.2. BASE CONCEPTUAL.....	65
2.2.1 La Educación Primaria.....	65
2.2.2. Concepto de gestión.....	66
2.2.3. Gestión educativa.....	67

2.2.4. Trabajo en equipo.....	68
2.2.4.1. Tipos de equipos.....	68
2.2.5 Componentes de la gestión educativa estratégica.....	69
2.2.5.1. Pensamiento sistémico y estratégico.....	70
2.2.5.2. Liderazgo pedagógico.....	71
2.2.5.3. Aprendizaje organizacional.....	71
2.2.5.4. El liderazgo transformacional.....	71
2.2.6. Dimensiones del desempeño laboral docente .....	72
2.2.7. Las capacidades pedagógicas.....	74
2.2.8. Dimensiones específicas de la docencia.....	75
2.2.9. Concepto del desempeño docente .....	77
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	77

### **CAPÍTULO III**

## **RESULTADOS, PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN Y EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS**

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS EN EL PRE Y POST TEST.....	82
3.1.1. Cuadro comparativo del Pre y Post Test aplicado a los docentes.....	82
3.2. PROPUESTA: MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	86
3.3. PROPUESTA: .....	87
ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS – ANCASH-2016	
3.3.1. Denominación.....	87
3.3.2. Presentación.....	87

3.3.3. Fundamentación científica y principios que orientan la propuesta.....	87
3.3.4. Justificación.....	90
3.3.5. Objetivos de la propuesta .....	91
- Generales.....	91
- Específicos.....	91
3.3.6. Cronograma de las actividades.....	92
3.3.7. Contenidos de la propuesta .....	93
3.3.8. Descripción metodológica de las actividades programadas y ejecutadas....	94
3.3.9. Evaluación .....	99

## CONCLUSIONES

## RECOMENDACIONES

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## ANEXOS



## RESUMEN

El trabajo de investigación “Estrategias de Gestión Educativa para mejorar el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 20498 Virgen Del Rosario”- Ocros; es a causa de las serias deficiencias en el desempeño laboral, lo que se evidencia en la poca responsabilidad en la preparación de sus clases, escasa eficacia, eficiencia, y productividad en el desarrollo de las actividades docente-educativas, no manifiestan competencias laborales, ni conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones en el proceso enseñanza aprendizaje. Ante esta problemática, el objeto planteado es el proceso formativo de Gestión Educativa para mejorar el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria, estas estrategias propuestas ayudaron a los docentes a mejorar en el desempeño laboral, favoreciendo el logro de Aprendizaje lo que ha sido verificado a través de la contratación de la hipótesis.

Tomando como base los resultados obtenidos se presenta una propuesta de optimización de gestión educativa a través de las estrategias. Planificación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, trabajo en equipo y autoeficacia. En la elaboración de las estrategias se ha tomado como referente teórico las siguientes teorías: “La teoría de Henry Fayol, la teoría de autoeficacia y social cognitiva de Albert Bandura y el enfoque teórico del Marco del Buen Desempeño Docente- MINEDU”.

La propuesta en mención permite contribuir en la labor docente promoviendo la reflexión sobre su práctica y la construcción de una visión compartida de la enseñanza buscando el logro de los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Estrategias de Gestión Educativa; planificación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, trabajo en equipo y autoeficacia.

## ABSTRACT

The work of investigation “strategies of educative measure to improve the labor performance of primary education from educative institution N° 20498 Virgen del Rosario” – Ocros. Emerge by the really deficiency in the labor performance, one can observe the little responsibility in prepare the lesson plan, little efficacy, efficiency and productivity in the develop of the teacher-educative activities, they do not show up labor competences, no knowledge, abilities, experiences, feelings, attitudes, motivations in the learning and teaching process. In front of this problematical, the object proposed in the formative process of educative measure to improve the labor performance of the teacher from primary education, these strategies proposed help the teachers to realize an efficacy labor performance and efficient favoring the achievement of learning that it has be through of the commerce of hypothesis.

Taking like a base the got answers it's present a proposal of optimation of educative measure through the strategies: plan to learning, teaching to the learning, work in teams and efficacy. In the manufacture of strategies it has taken like referring theorist the following theories: “La teoría de Henry Fayol, la teoría de autoeficacia y social cognitiva de Albert Bandura y el enfoque teórico del Marco del Buen Desempeño Docente- MINEDU”.

The proposal in mention permit contribute in the labor of teacher promoting the reflexing about its practice in the building of a shared vision of the teaching looking for the achievement of the objectives proposed.

Kid words: strategies of educative measure, plan to learning, teaching to the learning, work in teams and efficacy.

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta investigación es alcanzar una propuesta de Gestión Educativa en la definición de la efectividad en el desempeño laboral docente que sea apropiada y funcional en el contexto de la Institución Educativa N° 20498 “Virgen del Rosario”. En revisión de la bibliografía relacionada con el tema de este estudio, se logró conseguir aportes anteriores de otros procesos de investigación relacionados con el área de este trabajo que sirven de marco teórico para la mejora del desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria:

En la tesis presentada por Yoni Wilder Nicolás Rojas (2009) **“Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia", Huamanga, Ayacucho**, para optar el grado de Magister en la mención Gestión educativa de la UNMSM. Concluye que La gestión educativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Del mismo modo la Gestión Organizativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una correlación directa y significativa de 91.2 %. Siendo así que la Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico -La Pontificia , Huamanga Ayacucho – 2009. Presenta Correlación directa y significativa de 58.1 %.

Ramón, A. B. (2006) en su tesis titulada **El desempeño docente y el rendimiento académico en la formación especializada de los estudiantes de Matemática y Física de las facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú**, para optar el grado académico de Doctor en Educación en la UNMSM., sostiene en su cuarta conclusión que El desempeño docente universitario de Matemática y Física se relaciona significativamente con el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de la especialidad de Matemática y Física de las facultades de educación, debo precisar que para que exista un buen rendimiento académico no solo es determinante el

desempeño docente, sino que existen otros factores como el nivel de preparación del estudiante para comprender las asignaturas en la universidad, hábitos y técnicas de estudios, esfuerzos, dedicación, participación y cumplimiento en las asignaturas, la currículum y la capacitación docente. (p. 182).

Domínguez, C. (1999) en su Tesis titulada **El desempeño docente, las metodologías y el rendimiento académico de los alumnos de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina** de la UNMSM, sostiene que: "en general, los factores desempeño docente y métodos didácticos, influyen positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes". "El factor desempeño docente incrementa el rendimiento académico de los estudiantes con un peso de 1,42". Por otro lado, en forma específica, concluye que el eficiente desempeño docente y los métodos didácticos centrados en el aprendizaje, incrementan significativamente el desempeño académico de los estudiantes del Ciclo Básico de Obstetricia (p. 74).

Las razones del presente trabajo de investigación es mejorar el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria para el logro de aprendizajes de calidad. Ya que el desempeño laboral, en los tiempos actuales es una responsabilidad social que constituye en mejorar la práctica pedagógica liderando la calidad de enseñanza, esto exige movilizarse y para alcanzar los aprendizajes previstos el docente debe promover el pensamiento crítico, reflexivo y creativo de los estudiantes haciendo uso de diversa fuentes de información y estrategias de gestión educativa para alcanzar los objetivos propuestos.

Nuestra investigación tiene gran importancia porque constituye grandes transformaciones para los docentes, ayuda a desarrollar estrategias basadas en un desempeño

docente eficaz y eficiente, además, contribuye a reconocer a la docencia como un quehacer complejo, su ejercicio exige una actuación reflexiva y capacidad de decidir en cada contexto.

La finalidad y propósito del presente trabajo fue mejorar el desempeño laboral de los docentes de educación primaria brindándoles estrategias de gestión que ayuden a tener una dinámica relacional con los estudiantes, con sus pares, un conjunto de interacciones que miden el aprendizaje; así mismo ayudaremos a los docentes a verse como un agente de cambio, a reconocer el poder de sus palabras y acciones para formar a los estudiantes esto exige una evaluación y reflexión pedagógica y el desarrollo de valores como la responsabilidad una función comprometida.

La presente investigación describe **el problema** diagnosticado, en los docentes de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 20498 “Virgen del Rosario” de la provincia de Ocos, en donde se observa que la mayoría tienen serias deficiencias en su desempeño laboral, lo que se evidencia en la poca responsabilidad en la preparación de sus clases, escasa eficacia, eficiencia, y productividad en el desarrollo de las actividades docente-educativas no manifiestan competencias laborales, ni conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones en el proceso enseñanza aprendizaje. Falta de participación en la gestión de la institución articulada a la comunidad y escasa desarrollo profesionalidad y la identidad docente. Por consiguiente **el objeto de estudio es el** proceso formativo de Gestión Educativa, para mejorar el desempeño laboral de los docentes.

**El objetivo general:** Diseñar, elaborar y aplicar estrategias de Gestión Educativa para mejorar el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 20498 “Virgen del Rosario” Ocos – Ancash - 2016. De la misma forma los objetivos específicos se delimitan en:

- ) Detectar la realidad problemática del desempeño laboral docente mediante un pre test a docentes.
- ) Analizar la información para construir el marco teórico de la investigación.
- ) Determinar el tipo de estrategias relacionadas al desempeño docente.
- ) Elaborar la Propuesta relacionada a Estrategias de Gestión Educativa para la mejora del desempeño laboral docente.
- ) Aplicar la propuesta de estrategias de gestión educativa
- ) Contrastar los resultados del pre test con los del post test.
- ) Validar los instrumento y la propuesta mediante juicio de expertos.

Así también **el campo de acción** lo conforman las estrategias de Gestión Educativa para mejorar el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria. El carácter científico de la investigación está presente en la **hipótesis**, la cual se describe de la siguiente manera: “Si se diseñan, elaboran y aplican estrategias de gestión educativa basadas en la teoría de Henry Fayol, la teoría de autoeficacia y social cognitiva de Albert Bandura y el enfoque teórico del Marco del Buen Desempeño Docente MINEDU, entonces se mejorará el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria de la Institución Educativa N° 20498 Virgen del Rosario Ocros – Ancash”.

La confirmación de la hipótesis se logra gracias al imprescindible aporte de las siguientes teorías de **Fayol, Albert Bandura** en su teoría de la autoeficacia y social cognitiva, que manifiesta para que el pensamiento autorreferente sea convergente y coherente con el pensar, sentir y actuar, requiere de la calidad del autoconocimiento y la opinión de eficacia personal que se tenga. De ahí que el cambio y adaptación serán las consignas del funcionamiento humano bajo la perspectiva socio-cognitiva; donde la capacidad de autorreflexión y de autorregulación dependen de los factores conductuales.

**Albert Bandura.** En su teoría social cognitiva su segundo enfoque sitúa el funcionamiento humano a partir del modelo de determinismo recíproco, en el cual el ambiente, la persona y la conducta constituyen una tríada dinámica y recíproca de influencia. La importancia del enfoque sociocognitivo resulta trascendental en el estudio del sentimiento de autoeficacia del profesor.

Y finalmente el Marco del Buen Desempeño Docente que es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”. Este nuevo instrumento de política educativa está al servicio de las tres políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa., el Marco, de los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

Entre los métodos más utilizados en la investigación destacan: el método histórico, usado en el conocimiento de las distintas etapas del objeto de estudio, en su sucesión cronológica; para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación, el método de modelación, mediante el cual se crea y elabora el modelo teórico de la propuesta,

mediante abstracciones con vistas a explicar la realidad; el método dialecto se usó para la búsqueda y encuentro de relaciones contradictorias que posibilitan explicar los cambios cualitativos ; la observación permitió conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos; la experimentación que permitió aplicar la variable independiente modificando la variable dependiente: el método inductivo que parte de puntos específicos, particulares para llegar a un todo; el método deductivo, que se utilizó en toda la tesis especialmente en el marco teórico ; y el método sintético que se empleó en la síntesis de las teorías científicas y en las conclusiones.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

- **CAPÍTULO I**, Análisis del problema u objeto de estudio, constituido por la deficiencia en el desempeño laboral, en este apartado se detallan la ubicación y contextualización del problema. De la misma manera se presenta el origen y evolución histórica del problema a nivel internacional, nacional, regional hasta llegar al nivel institucional, la caracterización y manifestación en el cual se formula el problema, señalando las evidencias observadas. Así mismo, se plantea la metodología empleada en la investigación.
- **CAPÍTULO II**, relacionado con el marco teórico abarca la base teórico-científica de ambas variables, las teorías que brindan aportes significativos para solucionar la problemática relacionada con las deficiencias en el desempeño laboral docente. Además incluye la base conceptual, así como también la definición de términos.
- **CAPÍTULO III**, describe el análisis e interpretación de los resultados de la investigación presentados en los cuadros estadísticos; el modelo teórico de la propuesta que contiene



teorías, enfoques, modelos, métodos; variables, contenido y acciones de la propuesta;  
xvii finalmente la propuesta original y creativa.

Se culmina este trabajo científico con **las conclusiones más importantes que se relacionan con los objetivos y la hipótesis** planteada, las cuales establecen estrategias para mejorar el desempeño laboral de los docentes como: **Planificación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, trabajo en equipo y autoeficacia**. Del mismo modo se plantean recomendaciones dirigidas a los responsables de la educación para que se apropien de las mismas y las pongan en práctica.

Por otro lado, se establecen las **referencias bibliográficas**, las cuales evidencian las fuentes consultadas para la elaboración del presente informe de tesis, estando redactadas según la 6ta. Edición de la normas APA. Finalmente se adicionan **los anexos** que incluyen los instrumentos de recolección de datos, y las evidencias fotográficas que demuestran la aplicación de la propuesta de las estrategias de Gestión Educativa en el grupo experimental.

# **CAPÍTULO I**

## **EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS – ANCASH – 2016**

## **CAPÍTULO I**

### **EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS - ANCASH – 2016**

#### **1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA U OBJETO DE ESTUDIO:**

##### **1.1.1.Contextualización de la Provincia de Ocros**

El presente trabajo de investigación se realizó en el distrito y provincia de Ocros, departamento de Ancash. En donde se encuentra ubicado la I.E. N° 20498 “Virgen Del Rosario”.

**Creación Política;** Ocros como provincia fue creado el 19 de junio de 1990 por el Presidente Constitucional de la República del Perú Alan García Pérez y Guillermo Larco Cox, Presidente del Concejo de Ministros y Ministro de Relaciones Exteriores. Ocros es uno de las 20 Provincias, que se encuentra ubicado al lado sur del Departamento de Ancash en la zona alto andina. Se encuentra ubicado a una altura de 3238 msnm, está ubicada en el valle del Río Grande y del Río Chico que riegan ambos márgenes los predios de la zona Janque alto y bajo. Cuentan según el censo 2007 con 1375 habitantes. Asimismo cuenta con 10 distritos, caseríos y anexos ubicados en zonas generalmente inhóspitas y de extrema pobreza muy golpeadas por los las inclemencias del tiempo y geografía. Sus Límites de los linderos territoriales oficiales son:

- J Por el Norte limita con Cajamarquilla
- J Por el Este limita con Acas y Chilcas

- ) Por el Oeste con Villa de Copa y Choque
- ) Por el Sur limita con Cochas y Choque

**CLIMA:** Por su altitud se encuentra en la región quechua, de un clima templado debido a su accidentada geografía, de acuerdo con la altura que lo caracteriza a la zona andina es favorecida para la agricultura andina en la parte alta, tiene su temporada de lluvias que va desde fines de diciembre hasta fines de abril. Su época seca está entre los meses de junio, agosto donde las temperaturas en el día pueden llegar hasta los 26 °C y por las noches pueden descender a -2 °C. Dependiendo de los fenómenos atmosféricos de la zona. El clima templado son acondicionados por las condiciones atmosféricas que se ven las tres estaciones bien definidas como el invierno, otoño, primavera y verano. Dentro de la Comunidad Campesina Santo Domingo de Ocros, tiene su biodiversidad un amplio espectro de microclimas, con diversos tipos de vegetación que se hace visible en los meses de abril a mayo de cada año.

**Hidrografía;** Ríos: Río Grande nace con el Río de Tingo por pequeños riachuelos y quebradas topográficos que forman laderas, cerros y de la quebrada de Huallac, recorren ambos márgenes izquierda y derecha, los primeros canales es Rancayán que riega una parte terrenos de Oncoy de terrenos de Bellavista, influenciadas por el la acequia de Rancayán.

Rio Chico: Riegan ambas márgenes de izquierda y derecha por la ubicación de sus predios de alfalfares y cultivos agrícolas como cebada, olluco, papa, maíz.

El riego con el río Grande que sus aguas va a muchas acequias de Rancayán, acequia de Lacchas, acequia de janquí alto y el río Chico sus aguas van a las

acequias que atraviesa la ciudad de Ocos, con el fin de generar riegos a los potreros Chinchas alto, Chinchas bajo y Ancapa.

**Flora,** Dentro de la Comunidad Campesina Santo Domingo de Ocos, tiene su Biodiversidad un amplio espectro de microclimas, con diversos tipos de vegetación que se hace visible en los meses de abril a mayo de cada años, generalmente en los pajonales de las lagunas, está identificadas más de 325 especies de flora alto andina distribuidas en 150 géneros y 52 familias. Existen plantas leguminosas y gramíneas aún no estudiadas ni inventariadas, generalmente observadas en la pampa de la zona de Marca, Choquetambo, zonas de Chinchas, en la altura de Rancayán, en la quebrada de LLushe y en la zona de Ayar.

Ocos, tiene más de 250 especies de flora, más de 65 especies de aves y más 10 especies mamíferos, estas floras, faunas se encuentran alrededor del pueblo de Ocos, Marca, Yanameco, Oncoy, Bellavista, Cashacoto, Lacchas, La Florida, Pampa Laguna, Rumipuquio, Ayar, Caracha, Hierba Buena y en las lomas pertenecientes a la Comunidad campesina de Ocos (Conocido antiguamente como la Comunidad Indígena Sto.Domingo de Ocos).

Tenemos en la zona plantas conocido como Saúco, el nogal, ciprés, pino, eucalipto, que fácilmente se encuentran en Europa, norte de África y en el sudeste de Asia. A pesar de los años, todavía podemos encontrar en nuestros parajes paisajistas de nuestra zona, cuidemos, evitemos a las cazas fortuitas y nuestro medio ambiente.

**Fauna,** La tórtola Es una paloma pequeña de arrullos visibles en los machos, siempre viven en parejas, se alimentan de semillas y migas de pan, son dóciles y mucha veces se han entrecruzados para salir una manchita negra como collar. Si están en cautividad pueden fácilmente escaparse e incorporarse en las palomas silvestres que existen en la zona. Existen en los parajes del Río Grande (desde Caracha, Hierba Buena, Lacchas, Corte, La Florida y Ocos).

Dentro de la flora y fauna en sus bellezas paisajísticas, existen entre ellas varias en peligro de extinción, la comunidad Campesina Santo Domingo de Ocos, deben conservar este recurso importante que nos brinda la naturaleza como es la vicuña (*Vicugna vicugna*), el gato montés (*Oncifelis colocolo*), el oso de anteojos (*Tremarctos omatus*), el puma, la vizcacha, el venado, la taruca (*Hippocamelus antisensis*), especies de aves como el águila, el cóndor andino (*Vultur gryphus*), el pato de los torrentes (*Merganetta amata*)o pato de la laguna, la huachua, el ruiseñor, el picaflor andino (colibrí), perdiz de puna (*Tinamotis pentlandii*) y una variedad de insectos y hormigas. Hay una serie de plantas medicinales en las alturas como escorzonera, huamanripa, wirawira, pachasalvia y entre otras.

**Aspecto Económico;** La actividad económica es la ganadería, la agricultura, la artesanía, con posibilidad al turismo y piscicultura. Es uno de los distritos próspera dentro de la Región de Ancash en la ganadería de ganados vacunos mejorados y en la producción frutícola en la zona de Florida y Lacchas de palta hass, melocotón (durazno), manzana, vid (*vitis vinifera*), plátano (*musáceas*), kiwi con posibilidades a sembrarse (*Actinidia deliciosa*), vid, olivo, sanki (pitajaya) , el aguaymanto, membrillo y lippip.

**Sector ganadero,** Se tiene el ganado vacuno de raza Brown Swiss es para la producción de leche y carne. La raza Holstein para leche en la zona de Lacchas y Florida. La ganadería es uno de los ejes de la economía ocosina.

**Sector agrícola,** La producción de alimentos proviene de la agricultura y de la ganadería vacuno, ovina y caprina. Sus principales recursos agrícolas en cultivos andinos son papa, maíz, haba, quinua, olluco oca, yacón. Productos de agroexportación durazno, tara, tunas, opuntia, la cochinilla del carmín (*Dactylopius coccus*), orégano, maíz morado, maíz choclo, yacón, el aji páprika, frijol entre otras. La producción de alimentos proviene generalmente de la agricultura la papa andina ("kuguay", "Yscupuru", "sangre de venado", "papa lucha", "rayhuana") Oca, olluco, tarwi son de la zona de Oncoy y tazapampa.

**Mate Burilado:** *Lagenaria siceraria* o *Lagenaria vulgaris*, es una planta que crece en la zona baja de la sierra Lacchas, los mates son usados en la artesanía con figuras, geométricas talladas, emplean un buril sobre el mate. Los frutos presentan distintas formas desde redondas, cilíndricas y curvilíneas, estos usados como plato para la alimentación y las bebidas.

Zonas óptimas para la siembra son: La Florida, Lacchas, Aysha, Corte, Tararure, Rakcrac y en la quebrada de Ayar. Cultivos como cereales: maíz, cebada, trigo. Fruticultura: En la zona de La Florida prosperan muy bien las plantas de frutícolas por el tipo suelo y clima para los cultivos de palta hass, duraznero (*Prunus persica*), manzana, vid y plátano.

**Aspecto Cultural;** En el Departamento de Ancash las corridas han tenido un valor cultural en las fiestas patronales en el Callejón de Huaylas, Callejón de Conchucos y en las Provincias vertientes de Ancash como Bolognesi y Ocos. Existen ganados vacunos bravos, todavía lo usan en la corrida criadas en la puna; el caso de Ocos eran con vacas traídas de la puna de Chonta punta y de azul mina (pucrosha) cuyas corridas eran en la plaza de armas y algunas veces en corrales. El turismo es actividad de gran importancia en la zona, que aporta por derecho de entrada un ingreso significativo para el pueblo, tal que podemos observar en otros lugares del Perú.

Su importancia nos da la oportunidad de mostrar lo bello y rico que es nuestro pueblo sobre la base de su naturaleza, cultura, restos arqueológicos, gastronomía (comidas típicas) y fiestas típicas (el capitán con 2 acompañantes) que simboliza a los socios de la conquista y el Inca ( Rumiñahui o sinchiruna), pallas, y un sargento proteger de las pallas.

Los diablitos del infiernillo todos con sus espuelas de plata y su vestimenta de multicolor, los auténticos negritos (imitados pero no igualados), los danzantes el Sr. Teodoro y entre otros (bajo la quena y el bombo del Sr. Mañu Rímac), las kiyayas ocrosinas. La textilería, la frazada, el poncho ocrosino de vicuña de 3 rayas y ribeteados, el poncho extranjero ocrosino de 3 rayas,(la faja del niño y la faja del adulto andino trabajador, existía una diferencia en el arte y en el acabado colorido digno de ser rescatado en nuestro Ocos.

**Aspecto Social:** Se celebra dos fiestas bien definidas: en el mes de agosto en homenaje a Santo Domingo de Guzmán y en el mes de octubre homenaje a



Virgen del Rosario; en la mayor parte de la población ocrosina en estas festividades las vestimentas es como se detalla:

El capitán y acompañante (Uso de una espada, espuelas de plata y su banda de color predominante verde, guinda, sombrero con plumaje) El Rey Inca con sus pertenencias de plata y oro, el protector del Inca Rumiñahui (sinchiruna), las pallas vestidas de sus remangas y el sargento. Los diablitos de Infiernillo y sus corta Huarango, los negritos y sus mudanzas. Los danzantes en número 10 ó 12 personas, lucen de una vestimenta elegante de un pantalón, una mascarilla de rostro, una corona de pluma de colores, cascabeles con sonido en la rodilla y en la canilla; un mazo especial en la mano, y su protagonista del bombo y su quena. Las kiyayas (antipusha) llamadas "mujeres consagradas" generalmente bailaban las mujeres que habían venido de zona de Conchucos y residían en la zona de Ocros.

La gastronomía hoy en día se ha volcado en el reconocimiento social de los platos típicos en las recetas populares y tradicionales de nuestros pueblos (anexos / estancias) de Ocros, Pilluc, Pampa Laguna, Oncoy, Bellavista, Cashacoto, Lacchas (tierra de Tantacarhua), La Nueva Florida, Tararure, Rinconada, Soledad, Hierbabuena y Caracha..

Son emblemas de nuestra cocina diferentes platos de peruanidad ocrosina y de nuestra milenaria Solanum tuberosum papa lucha, papa jalljahuarimi, papa sangre de venado, papa ucchupuro y entre otras, que está en los diversos platos en las fiestas patronales de agosto, octubre, semana santa, fiestas familiares y fiesta comunal de Lacchas.

**Religión,** En el distrito y provincia de Ocos, predomina la religión cristiana católica romana. Se estima que el 98% son católicos y el grupo de cristianos protestantes del distrito de Ocos es el 2% de la población total actualmente, antes por los años 1945 llegaba al 01%, con la familia Salinas.

Semana Santa: La fe tiene su enorme significado cristiano para los católicos Ocosinos, el Santo Sepulcro hace su recorrido en la calle principal de la ciudad, en cada esquina se observan los cuatro Santos Varones vestidos de blanco atentos para demostrar sus fuerzas en cada esquina, siempre encontramos el chinguirito, los acompañantes damas y caballeros con sus cirios paso a paso de la procesión, se denomina el Vía Crucis con la pasión y muerte de Jesucristo, su encuentro en procesión de la Virgen María con Jesucristo resucitado para la pascua de resurrección.

#### **1.1.2. Contextualización de la I. E. N° 20498 “Virgen Del Rosario”**

La creación de la Institución Educativa N° 20498 de esta localidad de Ocos, es inédito ya que no existen archivos de la creación y funcionamiento de este plantel. Su inicio data por el año 1928 como Centro Escolar, siendo Director el Prof. Isaac Sánchez, denominándose Escuela Municipal entre los años 1932 a 1939. Luego, siendo Alcalde Distrital el Sr. Pedro Sánchez Hidalgo, el Sr. Manuel N. Ramírez, cedió un terreno de 8890 m<sup>2</sup> aproximadamente en el lugar denominado “Capillapampa”, para el funcionamiento de la I.E. En el año de 1940 se le denomina Escuela Primaria N° 353, en 1951 se convierte en Escuela Pre-vocacional de Varones; llevando el mismo número. La I.E. no tenía local, funcionando en donde es actualmente la I.E.I. N° 049. En ese año se inicia la construcción de la Escuela Prevocacional

de varones con el esfuerzo de los padres de familia y comunidad, construyendo aulas con adobe, barro y los techos de calamina. Asimismo en la localidad, en una vivienda familiar funcionaba la Escuela N° 358 de mujeres. Después del terremoto del 31 de mayo de 1970, el gobierno de turno en acción conjunta con los padres de familia, construye un pabellón con 4 aulas a cargo de la Empresa CRYRZA y, conforme a los lineamientos de la política educativa del Gobierno central de aquel entonces se integran la Escuela Pre-vocacional de Varones N° 353 y la Escuela N° 358 de Mujeres, con la R.D. Zonal N° 0023 del 24 de Enero de 1977, uniéndose como I.E. N° 20498. Entre 1994 y 1998 se construyen las aulas por FONCODES e INFES. En la actualidad la escuela N° 20498 lleva el nombre de “Virgen Del Rosario” en homenaje a la patrona de Ocos; esta I.E. alberga a 120 estudiantes, atendidos por 08 docentes y 02 personal administrativo.

**MISIÓN:** “Somos una Institución Educativa pública de nivel primaria que brinda formación integral, formando estudiantes líderes, solidarios, con pensamiento crítico, reflexivo, creativo y de investigación para la toma de decisiones en la solución de sus problemas; promovemos la identidad en su entorno social-cultural, práctica de valores y la toma de conciencia ecológica basada en la nueva pedagogía ambiental, revalorando manifestaciones culturales y que sean capaces de integrarse y contribuir en el bienestar de su comunidad”.

**VISIÓN:** “Al 2018 la Institución Educativa N° 20498 “Virgen del Rosario” de Ocos será reconocida como una institución líder en brindar a los niños y niñas de la provincia de Ocos una educación de calidad, regulada por procesos

de autoevaluación institucional, planes de Mejoramiento, Evaluación de Desempeño Docente y fundamentado en la práctica de valores y principios reflejados en una sana convivencia escolar, en un ambiente cálido, facilitador e integrador de la familia, de acuerdo a las exigencias enmarcados en los propósitos educativos al 2021.

## **1.2. CÓMO SURGE EL PROBLEMA RELACIONADO AL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE**

### **1.2.1. A nivel Internacional**

**Vegas y Petrow (2008)** señalan que en América Latina y el Caribe el desempeño educativo “no solo es débil, sino que además está declinando con respecto a otros países con niveles de ingresos similares. En 1960, habían completado el segundo ciclo de secundaria el 7% de los adultos en América Latina y el 11% de los adultos en Asia oriental. Cuarenta años después, esta cifra se ha cuadruplicado al 44% en Asia oriental y ha aumentado a solo 18% en América Latina y el Caribe” (p. xxi). Aun así, los autores señalan que los beneficios de los años de escolaridad pueden ser mayores en los países en vías de desarrollo que en los desarrollados. Vegas y Petrow presentan datos de evaluaciones internacionales como PISA, TIMSS y PIRLS, que muestran que los países latinoamericanos que participaron sistemáticamente en esas pruebas, ocuparon las últimas posiciones. Además, los países latinoamericanos registraron una alta disparidad en los resultados de las pruebas, lo que indicaría importantes niveles de inequidad. De todas formas, incluso los estudiantes del nivel socioeconómico más elevado en América Latina obtuvieron resultados más bajos que sus contrapartes en los países de OECD, “desmintiendo el mito de que los estudiantes más privilegiados de la región reciben una buena

educación” (p. xxi). Los docentes hay unos seis millones de docentes en América Latina y el Caribe, lo que representa alrededor del 10% de los docentes en el mundo.

**Villegas-Reimers y Reimers, (1996).** A grandes rasgos: El porcentaje de mujeres en los elencos docentes varía de alrededor del 63% en Honduras a 85% en Paraguay.

Los docentes son bastante jóvenes, variando de una edad promedio de 26 años en Venezuela a aproximadamente 42 en Uruguay. – En las escuelas públicas, los docentes provienen crecientemente de sectores pobres de la población, poseen una educación muy deficitaria, algunos tienen habilidades básicas limitadas, reciben escasa formación y perciben bajas remuneraciones (Arregui et al., 1996; Vaillant, 2004b). – Los días lectivos son cortos, porque la mayoría de las escuelas públicas en áreas urbanas tienen doble turno. – La profesión tiene bajo estatus en la mayoría de los países y todavía se pone demasiado énfasis en el método basado en la exposición oral frontal y con muy poca atención a técnicas pedagógicas apropiadas para los alumnos desfavorecidos.

**Vaillant,( 2002a, p. 5).** – La escala de sueldos le da mayor importancia a los años de experiencia; salvo excepciones, la única forma de ganar un sueldo mejor es abandonar el aula para ser director o supervisor.

En la mayoría de los países es común que los docentes más novatos y menos calificados (o en muchos casos sin calificación alguna) sean enviados a lugares inaccesibles, con poco o ningún contacto con pares, donde las condiciones de vida son casi siempre inadecuadas. Apenas adquieren suficiente

experiencia, suelen ser transferidos a una escuela más “fácil”, en una zona más poblada. Así, existe un flujo constante de docentes más novatos y menos calificados para ocuparse de los estudiantes más necesitados (Montero et al., 2001).

En buena parte de **Latinoamérica** los docentes casi no tienen supervisión. Normalmente no hay expectativa de que el director sea líder en materia de instrucción y los supervisores locales y de distrito rara vez visitan el aula. Cuando lo hacen, es probable que se ocupen más de los asuntos administrativos que de los pedagógicos (Culver et al., 2006).

Formación docente en las regiones, los docentes son formados en una variedad de instituciones y a diferentes niveles, que van de las escuelas normales hasta las universidades, existiendo una tendencia a trasladar la formación docente de escuelas normales a niveles de educación más altos (Vaillant, 2004b).

PISA (Programa para Evaluación Estudiantil Internacional) test a quinceañeros sobre una serie de competencias incluyendo la lectura, mientras que TIMSS (Tendencias en el Estudio Internacional de Matemática y Ciencia) evalúa alumnos de cuarto y octavo grado en matemática y ciencia. PIRLS (Estudio de Progreso en Alfabetización Lectora Internacional) evalúa alumnos de cuarto grado en lectura. Solo Guatemala, Honduras y Panamá siguen preparando los docentes de primaria con nivel “ciclo básico de secundaria”, mientras todos los demás países preparan a todos sus docentes a nivel de “segundo ciclo de secundaria”. Varía, sin embargo, la cantidad de años exigidos para completar los programas.

**Vegas y Petrow, (2008).** En Brasil, por ejemplo, la preparación de docentes preescolares y de primaria para los grados 1 a 4 es de dos años de segundo ciclo secundario. En todos los países, menos cinco, existen pruebas de admisión para la mayoría de los niveles.

En Perú, un estudio etnográfico de estudiantes en programas de formación inicial de docentes observó que para muchos la docencia no había sido la primera elección, sino que optaron por ser la carrera más barata y con admisión más fácil (Oliart, en Arregui et al., 1996, p. 2).

**Vaillant (2004b)** señala que los formadores de las instituciones de formación docente en América Latina son considerados de bajo estatus y usualmente no cuentan con una preparación especial para sus funciones. Algunos no tienen experiencia de aula, porque ocuparon sus cargos apenas culminaron sus estudios en la misma institución. Muchos siguen enseñando tal como fueron formados: con dictados, exposiciones magistrales, usando pocos libros y brindando a los futuros docentes escasa experiencia práctica de métodos de enseñanza efectivos. Aunque se han desplegado muchos esfuerzos para ofrecer desarrollo profesional a los docentes en ejercicio, con frecuencia consisten en talleres breves, que brindan poca oportunidad y escaso apoyo para aplicar metodologías nuevas en sus aulas (Hunt, 2004).

En años recientes, Perú se ha embarcado en evaluaciones muy innovadoras para indagar cuanto saben los docentes en ejercicio. En 2004, alrededor del 94% de los docentes hicieron en forma voluntaria la misma prueba nacional a la que fueron sometidos sus estudiantes. El Ministerio de Educación informó que la mayoría de los docentes eran capaces de responder

preguntas literales y preguntas que requerían deducciones mínimas, pero no eran capaces de responder interrogantes que pedían evaluación o deducciones un poco más globales. En matemática, la mayoría de los docentes pudo resolver algoritmos sencillos y claramente definidos, pero tuvo dificultad para solucionar problemas de dos o tres pasos que exigieran la extracción de informaciones de fuentes múltiples. El Ministerio informó además que existía “una clara correlación entre el desempeño de los docentes y el desempeño de sus alumnos en los mismos ítems” (Ministerio de Educación, 2004).

Si bien no se exponen en el presente estudio datos comparables de otros países de la región, existen indicios de que los resultados bien podrían ser similares en muchos de ellos.

### **1.2.2. A nivel Nacional**

Las profesiones son prácticas sociales que se configuran a partir de necesidades específicas de una sociedad en un determinado momento histórico. Cumplen una función social y poseen un saber específico sobre el que sus practicantes tienen dominio. La importancia y prestigio de las profesiones y sus practicantes están sujetos a las demandas y expectativas de los procesos sociales y culturales que los contextúan. De ahí que las profesiones cambien en sus sentidos, su tecnología y su valor por efecto de los procesos económicos, sociales y culturales que les demandan adecuaciones, pero también por la misma actuación de sus propios practicantes en cuanto comunidad profesional.

Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación



acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta.

En lo que toca a lo prospectivo, la emergencia de nuevos actores sociales y culturales, la valoración de la diversidad, el valor de los derechos humanos y de la democracia, la formación de la educación como derecho, la urgencia de constituir sociedades más equitativas y movimientos migratorios mundiales, han generado fenómenos de intercambio y convivencia cultural y propiciado así demandas de aprendizaje sobre culturas y lenguas diversas. En este contexto, también se han dado cambios en el conocimiento humano y en las tecnologías que han acompañado los procesos de producción del saber, que han impactado en la pedagogía enriqueciéndola e interpellándola. En consecuencia, la sociedad peruana actual pide a los educadores preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción. Los cuestionamientos sociales a los sistemas escolares y a los propios docentes exigen sistemas de desarrollo profesional que aseguren una formación del magisterio a la altura de los cambios sociales, que los acompañe y hasta los anticipe.

El país ha establecido un rumbo de consenso para la política educativa, expresado en el Proyecto Educativo Nacional. Allí se señala la necesidad de revalorar la profesión docente, no solo a través de medidas de orden laboral sino, principalmente, replanteando el proyecto de docencia. Se requiere una nueva docencia, funcional a una educación y una escuela transformadas en

espacios de aprendizaje de valores democráticos, de respeto y convivencia intercultural, de relación crítica y creativa con el saber y la ciencia, de promoción del emprendimiento y de una ciudadanía basada en derechos. Para generar cambios duraderos en la identidad, el saber y la práctica de la profesión docente tenemos que lograr una cohesión en torno a una nueva visión de la docencia que comprometa a maestras y maestros de manera protagónica. El Marco de Buen Desempeño es un primer paso en la dirección.

### **1.2.3. A nivel Regional**

En la región Ancash, laboran un total de 19 960 docentes, la mayoría de ellos egresados de los Institutos Superiores Pedagógicos públicos y privados de la región. La formación profesional recibida en estas instituciones, presenta limitaciones para responder a las demandas y necesidades provenientes de nuestra propia realidad social y educativa: diversidad cultural y educación intercultural, diversidad lingüística y educación bilingüe, aulas multigradas, escuelas unidocentes, ruralidad, educación especial, educación productiva, educación alternativa, tecnologías de información, etc.

En la región existen 20 Institutos Superiores Pedagógicos entre públicos y privados y 04 universidades con las Facultades de educación. Sólo en los pedagógicos se atiende 5 959 estudiantes para ser futuros docentes (DREA, 2006). Todas estas instituciones ofertan diferentes especialidades para educación básica regular: inicial, primaria, secundaria. Como ejemplo, podemos citar, que en la Provincia de Carhuaz, para sólo una plaza docente, se presentaron 149 postulantes (UGEL Carhuaz 2007). Este dato evidencia que existe una excesiva oferta de profesionales en educación.

Por otro lado, existen universidades tanto en la región como de otras regiones del país que ofertan programas o cursos de complementación, especialización y maestrías, con modalidades a distancia o semi-presenciales, que otorgan diplomas, grados y títulos con facilidad, sin la rigurosidad de una formación académica de calidad, estos cursos tampoco están orientados a las demandas y necesidades de nuestra región, ni son accesibles al grupo mayoritario de los docentes, salvo algunas excepciones.

Los docentes en ejercicio, mayoritariamente han participado de programas de capacitación, organizados por el MED y sus organismos descentralizados y otras instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, no obstante, los resultados en el trabajo con los estudiantes son poco alentadores, pues existen docentes cuyo ejercicio es rutinario, improvisado, persistiendo en el aula un clima frontal y poco afectivo (PER Ancash Pág. 44)

A nivel de nuestra región sólo el 12% de estudiantes que cursan el 6° grado de Educación Primaria logra un rendimiento suficiente en comunicación y el 6,9 en Matemática, en este nivel el porcentaje de desaprobados es del 12% (PER Pág. 37).

#### **1.2.4. A nivel Local**

A nivel de la Institución Educativa N° 20498 “Virgen Del Rosario” del distrito y Provincia de Ochos, se observa serias deficiencias en el desempeño laboral de los docentes, lo que se evidencia en la poca responsabilidad en la preparación de sus clases, escasa eficacia, eficiencia, y productividad en el desarrollo de las actividades docente-educativas no manifiestan competencias laborales, ni

conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones en el proceso enseñanza aprendizaje. Esto repercute en los resultados de las evaluaciones regionales y ECE los estudiantes demuestran bajo nivel de rendimiento en las áreas de Comunicación y Matemática.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL DESEMPEÑO DOCENTE A NIVEL LOCAL**

Hablar de educación en nuestra región Ancash, parte de ella es referir a la búsqueda de la eficiencia y la eficacia para conseguir los objetivos de desarrollo; sin embargo, cada que se aborda este terreno es imprescindible tocar el tema de los problemas que aquejan a la educación, que van relacionados con la gestión pedagógica e institucional; así como con la infraestructura, medios y materiales educativos, inexistencia de políticas para una capacitación, actualización y formación continua de los profesionales de la educación, movimiento de personal, salud física y mental de los agentes educativos, atención especializada en los diferentes niveles, entre otros aspectos.

En nuestra región, como cualquiera otra de nuestro país, los estudiantes de los niveles educativos de primaria y secundaria, tienen problemas de comprensión lectora y razonamiento lógico matemático. Está comprobado por los Organismos Internacionales como la UNESCO, que la calidad educativa en nuestro país (Perú), ocupa los últimos lugares de todos los países en vías de desarrollo, esto en cuanto a temas de: Comprensión lectora, razonamiento lógico matemático y formación en valores.

Se exige una educación científica y tecnológica, acorde con el desarrollo y la modernidad; pero las instituciones educativas estatales poco o nada reciben en apoyo

económicos para la implementación con recursos educativos modernos, para la ejecución de proyectos educativos, para la investigación, etc.

Se evidencia un **bajo rendimiento** académico, producto de múltiples factores como: deficiencia nutricional en niños y adolescentes, falta de valores y actitudes positivas, deterioro en la salud mental, problemas sociales y familiares falta de atención especializada a niños y adolescentes con problemas de aprendizaje, etc. A esto se suma deficiencia en el desempeño laboral.

Se menciona como una de las Políticas Educativas Regionales, a nivel del eje estratégico: Desempeño Docente Ético e Innovador, la implementación de Programas de Capacitación, Perfeccionamiento y Especialización, según las necesidades y demandas de la región; pero hasta ahora es letra muerta. La Formación continua debe darse tanto para los docentes, como para los administrativos si queremos sumar esfuerzos y mejorar la calidad educativa de la región (pronaftcap-realidad-regional.blogspot.com).

Los investigadores comparen las consideraciones, las capacitaciones deben llevarse a cabo según las necesidades de cada región teniendo en cuenta su contexto.

### **1.3.1 La problemática del desempeño docente a nivel de la I.E. N° 20498 “Virgen Del Rosario”**

Analizando la problemática a nivel institucional, se puede observar que en el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria de la I.E. N° 20498 “Virgen del Rosario”- Ocros existen serias deficiencias las mismas que se evidencia en:

) La poca responsabilidad en la preparación de sus clases

- ) Escasa eficacia, eficiencia,
- ) Falta de productividad en el desarrollo de las actividades docente-educativas
- ) No manifiestan competencias laborales,
- ) Escaso conocimiento, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones en el proceso enseñanza aprendizaje.
- ) Falta de profesionalismo
- ) Escaso pensamiento analítico y conceptual
- ) Falta de planificación y fijación de expectativas
- ) Falta de liderazgo y relaciones con los demás

#### 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 1.4.1. Tipo de Investigación:

El tipo de investigación es de carácter aplicada con propuesta, tiene la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los docentes aplicando estrategias de gestión educativa.

El diseño de investigación es cuasi experimental con un solo grupo:

<b>GE:</b>	<b>01</b>	<b>X</b>	<b>02</b>
------------	-----------	----------	-----------

Donde:

**GE:** Grupo experimental

**X:** Estímulo (VI Aplicación de la propuesta)

**01:** Pre test

**02:** Post test

**La población y muestra**, estuvo constituido por 08 docentes de Educación Primaria de la I.E. N° 20498 “Virgen del Rosario”.

**Los materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos:** Los materiales, que se emplearon fueron los siguientes: proyector, laptop, impresora. Copiadora, papel bond, copias, lapiceros, papelotes. etc.

**Las técnicas**, que se utilizaron para este trabajo de investigación fueron:

**a. Técnica de gabinete:**

Se utilizó la de Fichaje, para extraer información de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas tenemos libros, documentos especializados.

**b. Técnicas de campo:** Se recurrió a la encuesta y entrevista

) **Encuesta:** Se aplicó a través de un cuestionario específico dirigido a los docentes.

**c. Técnicas de Procesamiento de Datos:**

El análisis e interpretación de los datos estadísticos se hizo a través de Cuadros estadísticos. El primer paso de este proceso de investigación consistió en el diagnóstico que se realizó, mediante el Pre test: una encuesta, cuyos resultados permitieron elaborar la propuesta, la cual al ser aplicada ha logrado mejorar e el desempeño docente, tal como fue demostrado en el Post test.

**Los instrumentos**, de recolección de datos fue validado por juicio de expertos que son los siguientes: El Maestro en Psicología Educativa, Huber Fidencio Colonia Collazos; Maestro en Docencia y Gestión

Educativa Kuteis Chikova Catacora López y el Maestro en Administración de la Educación Elías Edison Gomero Camones. (Ver anexo N°01).

**Los procedimientos: Obtención y recopilación de datos, tabulación, análisis e interpretación,** se desarrolló los siguientes procedimientos en el proceso de investigación:

- ) Se pidió la autorización respectiva a la Directora de la I.E. N° 20498 “Virgen Del rosario” de Ocros con el fin de poder tener las facilidades para realizar el trabajo experimental.
- ) Se procedió con la aplicación del Pre Test a los docentes de la I.E. N° 20498 “Virgen del Rosario” el día 3 de marzo.
- ) Posteriormente se aplicó programa de estrategias de Gestión Educativa con las actividades elaboradas como parte de la propuesta en los meses de marzo a julio.
- ) Luego se aplicó el post test al grupo experimental para verificar la mejora del desempeño laboral docente, el día 08 de julio.
- ) Luego de obtener datos del pre y el post test se tabuló los resultados en cuadros comparativos, analizando e interpretando los resultados por cada ítem del cuestionario.
- ) Para el análisis e interpretación de los datos se utilizaron cuadros, gráficos, tablas estadísticos, así como teorías científicas, para su explicación, que permitió interpretar los resultados y llegar a las conclusiones del trabajo de investigación.



En conclusión, podemos mencionar que se cumplieron los objetivos propuestos y se confirmó la validez de la hipótesis científica, ya que se obtuvieron resultados favorables.

**Las fuentes de información** empleadas en toda la investigación son los textos, enciclopedias, diccionarios, páginas del internet, tesis, cuestionarios, etc.

**Los métodos más utilizados** en la investigación destacaron:

**Con respecto a la muestra**, se utilizó un grupo representativo lo que permitió obtener información lo suficientemente necesaria y significativa.

**Con respecto a los métodos utilizados:** son lo siguiente:

- **Método Histórico:** se ha utilizado en las distintas etapas del objeto de estudio, así como en la evolución y desarrollo del fenómeno de investigación.
- **Método de la Modelación:** La modelación es el método mediante el cual se elaboró el modelo teórico de la propuesta, mediante abstracciones con vistas a explicar la realidad.
- **El método dialecto;** se usó para la búsqueda y encuentro de relaciones de contraste entre la VI y VD que posibilitan explicar los cambios cualitativos.
- **La observación,** permitió conocer la realidad mediante la percepción directa del problema u objeto de estudio de la VD.
- **La Medición,** se utilizó con el objeto de obtener información numérica acerca de la cualidad del objeto donde se comparó magnitudes medibles

en el análisis de los resultados y en los instrumentos de medición (Encuesta - cuestionario).

- **La experimentación**, que permitió aplicar la variable independiente modificando la variable dependiente.
- **El método inductivo**, que se empleó en toda la tesis partiendo de puntos específicos, particulares para llegar a un todo.
- **El método deductivo**, que se utilizó en toda la tesis especialmente en el marco teórico.
- **El método analítico**, se utilizó partiendo de lo general hacia sus partes de lo concreto a lo abstracto y en todo el marco teórico.
- **El método sintético**, se empleó en la síntesis de las teorías científicas y en las conclusiones.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS-CIENTÍFICOS REFERENTE A ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE**

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICO- CIENTÍFICO REFERENTE A LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES**

#### **2.1. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA**

##### **2.1.1. TEORÍA DE GESTIÓN EDUCATIVA DE FAYOL**

La Gestión estratégica procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar; parte de la crítica de los modelos tradicionales de administración escolar basada en teorías (Fayol) de división funcional del trabajo; privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación; la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro; intervenciones sistémicas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover prácticas burocráticas. Se basa en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa. Se concreta a través de procesos de planificación estratégica que permita diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales

La administración moderna en sus orígenes fue definida por Fayol a partir de cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control. Este enfoque inicial corresponde a la escuela burocrática, clásica y científica donde la organización es concebida como un sistema cerrado, mecánico y excesivamente racional, orientado principalmente por el criterio de rentabilidad.

En este proceso están involucrados todos los actores del sistema y en el caso de la institución educativa, aquellos que directamente son usuarios: estudiantes, padres y madres, comunidad, docentes y equipo directivo. Este proceso de gestión de la calidad debe ser comprendido en la dinámica continua de diagnóstico planificación- implementación- evaluación. (En línea 30 De marzo 2016) [www.youtube.com/watch?v=23XZdlrQz\\_8](http://www.youtube.com/watch?v=23XZdlrQz_8).

**Los investigadores:** El aporte de esta teoría es muy importante, tiene relación con nuestro trabajo de investigación; por lo que se considera que una escuela gestionada de manera eficiente planifica, organiza, dirige y controla para contribuir en la mejora de los aprendizajes.

#### **2.1.1.1. Teoría de los Cuatro Cuadrantes.**

**Covey (1998)**, según el cual "se basa en organizar y ejecutar según prioridades", (p. 169), donde los factores que definen cada actividad en la matriz de planificación son "urgente, no urgente, importante, no importante"; para su manejo se debe tener certeza de las prioridades de cada necesidad a fin de ubicarla en cada cuadrante, se debe analizar siempre cada actividad que debe cumplirse y responder a las preguntas ¿Son importantes?, ¿Son urgentes?

Al manejar la teoría de los cuatro cuadrantes en la administración del tiempo, cualquier persona en especial el gerente de una institución, se debe centrar en el segundo cuadrante de la matriz de administración del tiempo donde se ubican los factores: "Importante, No urgente", que es donde se encuentra el corazón de la

administración efectiva, en función de varios criterios como son: la coherencia, el equilibrio, la flexibilidad, ser portátil, la identificación de los roles, organización semanal, selección de metas, entre otras.

En este sentido, el gerente educacional se centra en el segundo cuadrante, tendrá una visión de largo plazo, mantendrá un equilibrio, una disciplina, el control, se enfrentará a pocas crisis, debido a la prevención que realiza, teniendo tiempo para planificar estrategias que le permitan tener la institución organizada, controlada, en armonía, alcanzándole el tiempo para cultivar las relaciones interpersonales.

El director del plantel que se centra en el segundo cuadrante, podrá desarrollar la supervisión como acompañamiento pedagógico que, ciertamente demanda tiempo, pero no estará sometido al aquí y el ahora para atender los problemas de índole administrativa que se desarrollan por ciclos y en fechas preestablecidas, lo que le permite organizar su trabajo y su tiempo para atender ambos asuntos.

**Los investigadores:** Los aportes de esta teoría son importantes; Todo director de una I.E. debe centrarse en el segundo cuadrante, en lo importante y no urgente para mantener el equilibrio y la disciplina que conlleva a una buena organización así poder distribuir su tiempo para realizar el monitoreo y acompañamiento y atender otros aspectos de su gestión. Para un buen desempeño laboral docente favorable se requiere de un acompañamiento que permitirá ir detectando las debilidades para planificar estrategias y mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

## 2.1.2. TEORÍA DE AUTOEFICACIA

**Bandura, (1987).** No obstante, para que el pensamiento autorreferente sea convergente y coherente con el pensar, sentir y actuar, requiere de la calidad del autoconocimiento y la opinión de eficacia personal que se tenga. De ahí que cambio y adaptación serán las consignas del funcionamiento humano bajo la perspectiva socio-cognitiva; donde la capacidad de autorreflexión y de autorregulación dependen de los factores conductuales, personales y ambientales.

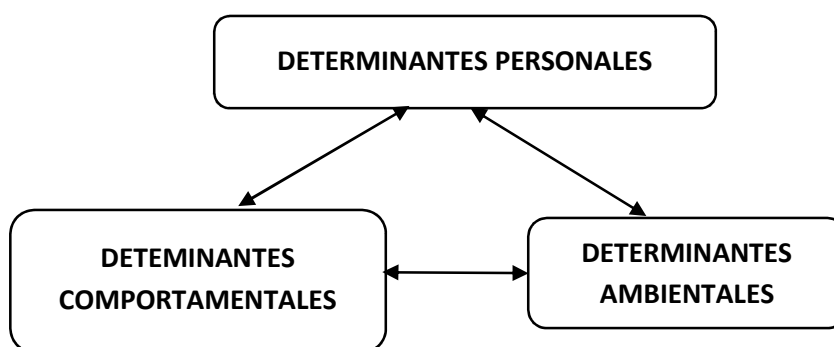
### 2.1.2.1. Determinismo recíproco

**Bandura, (2004).** Cabe resaltar que en los factores personales, conductuales y ambientales se produce una interrelación e interdependencia, que a su vez, conforma una tríada de determinación recíproca. Esta reciprocidad, influye intencionadamente, en el funcionamiento psicosocial y en los acontecimientos que afectan la vida de las personas, ya que al luchar por el control de sus vidas, intentan obtener ganancias sociales y personales. Por ello, el resultado de sus acciones está condicionado por los pensamientos que tienen de sí mismas, pues, al ser productoras y productos de sus circunstancias no sólo responden a las demandas del ambiente, sino que además, las modifican.

**Bandura (2008)** manifiesta, que las personas no tienen un funcionamiento autónomo, ni tampoco sus comportamientos están totalmente determinados por factores situacionales.

Expectativas de eficacia; las personas son producto de la interacción recíproca entre los determinantes personales, comportamentales y ambientales. Así, en lo personal y comportamental, están influidos de forma directa, por la dotación biológica, como por las propias concepciones, valores, metas y estados afectivos. Lo ambiental y lo comportamental alteran el entorno y viceversa. Mientras que lo personal y lo ambiental están intervenidos por los modelos, las influencias sociales y/o la educación, entre otros, que modifican los atributos personales.

**Figura 1.** Determinismo recíproco.



Fuente: Esquema de Bandura

**Los investigadores:** estamos de acuerdo con las afirmaciones del autor, ya que la eficacia del docente es la reciprocidad entre los aspectos personales, comportamentales y ambientales que determinan los atributos personales que contribuyen en su desempeño laboral para la mejora de los aprendizajes.

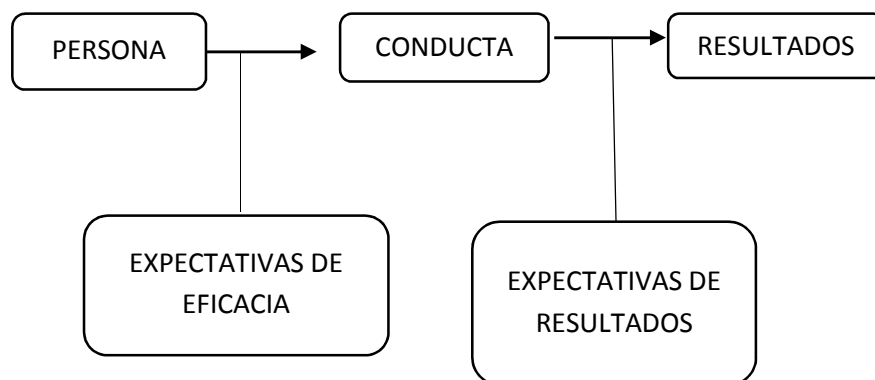
#### **2.1.2.2. Expectativas de eficacia y expectativas de resultados**

**Bandura (1977, 1987, 1999)** lo que propone ha sido la diferenciación sostenida entre expectativas de eficacia y expectativas de resultados.



Las primeras han sido definidas como el convencimiento de que una ejecución se realice con éxito y, las segundas, como la estimación de los resultados a conseguir una vez realizada la ejecución. Así, mientras unas están referidas al convencimiento de hacer bien una ejecución, las otras están referidas a lo esperado por la ejecución. Para Bandura los comportamientos son determinantes de los resultados, que a su vez dependen de la gestión de los propios recursos.

**Figura 2.** Expectativas de eficacia y expectativas de resultados.



Fuente: Esquema de Bandura

**Los investigadores:** Las afirmaciones del autor Bandura tiene íntima relación con nuestro trabajo de investigación, porque él considera que las expectativas de eficacia tienen que ver directamente con la percepción de cómo las personas utilizan los recursos personales las expectativas de resultados, conforman las consecuencias que anticipan las personas tras haber movilizado todos los recursos personales. De ahí que Bandura defiende que un resultado es la consecuencia de un acto.

### 2.1.2.3. Mecanismos, fuentes y procesos implicados en la autoeficacia

**Bandura (1987)**, consciente que el poder de una teoría psicológica reside en la capacidad de definición, predicción y descubrimiento de factores que regulan interrelacionada mente la conducta humana, propuso mecanismos, fuentes y procesos implicados en la autoeficacia.

Los sentimientos de autoeficacia operan según los siguientes mecanismos: la selección de conductas, el esfuerzo y la persistencia, los pensamientos y las reacciones emocionales, así como, la producción y predicción de la conducta. Con respecto a lo antes mencionado, las diversas circunstancias de la vida, incitan a las personas a tomar decisiones y/o realizar actuaciones destinadas al logro de los propósitos que se han planteado. Asimismo, albergan las facultades para poder enfrentar obstáculos y/o superar las circunstancias adversas con un efecto distinto sobre las que poseen altos y/o bajos sentimientos de autoeficacia; siendo determinante para gestionar, predecir e influir en los acontecimientos de los distintos ámbitos de vida.

Aún más, el sentimiento de autoeficacia puede ser desarrollado a través de cuatro fuentes: las experiencias de dominio, las experiencias vicarias, la persuasión social y las experiencias afectivas. Las primeras, constituyen experiencias de dominio real con una enorme implicación en la fortaleza o debilidad de las autopercepciones de eficacia. Las segundas, están referidas al

modelado, que es la observación de ejecuciones realizadas por terceros. Las terceras, consisten en convencer al sujeto que tiene las capacidades necesarias para lograr lo que se ha propuesto. Y, las últimas, afectan los sentimientos de autoeficacia mediante los estados psicológicos y emocionales, positivos o negativos que tengan las personas. Junto a los mecanismos que operan y a las fuentes de las cuales se nutre, la autoeficacia, también tiene la capacidad de activar procesos cognitivos, motivacionales, afectivos y selectivos. Es así como activando la cognición, las personas pueden predecir y regular los sucesos que les acontecen, donde la motivación juega un papel fundamental en la diferenciación y valoración de lo que pueden y no pueden hacer. Sumado a ello, los procesos afectivos posibilitan la identificación de las amenazas potenciales del entorno, para seleccionar las conductas más adecuadas en la consecución de sus propósitos.

**Los investigadores:** esta teoría nutre nuestro trabajo de investigación porque las cuatro fuentes marca profundas diferencias en las personas con un fuerte o un débil sentimiento de autoeficacia. Las primeras consisten en que los docentes se esfuerzan y son perseverantes pese a las dificultades; son capaces de visualizar los problemas como desafíos, oportunidades de aprendizaje y progresa en sus habilidades. Por su parte, las segundas carecen de compromiso; flaquean rápidamente ante las adversidades; evitan tareas complejas; huyen de los problemas y dejan de creer en sí mismas, en la tercera consiste en la preparación o planificación para lograr aprendizajes y por último

son los sentimientos, emociones favorables de las cuales se nutre la autoeficacia.

#### **2.1.2.4. Teoría social cognitiva de Bandura**

**Chacón, (2006).** Un segundo enfoque para el estudio del sentimiento de autoeficacia del profesor, está amparado por la teoría sociocognitiva, cuyo máximo exponente es Albert Bandura. Esta teoría sitúa el funcionamiento humano a partir del modelo de determinismo recíproco, en el cual el ambiente, la persona y la conducta constituyen una tríada dinámica y recíproca de influencia. La importancia del enfoque sociocognitivo resulta trascendental en el estudio del sentimiento de autoeficacia del profesor.

**Bandura (2004)** indica que las personas tienen iniciativa y están dotadas de capacidades de auto-organización, autorregulación y autorreflexión, en las que la autoeficacia influye en los objetivos y conductas, que a su vez reciben influencia de las acciones y condiciones del entorno. De un modo más conciso, se puede afirmar que la autoeficacia está relacionada con las capacidades personales para identificar las oportunidades que tienen a su alrededor e interpretar los obstáculos que perciben.

**Bandura (1999)** señala una serie de condiciones básicas para un buen desempeño: la motivación, la persistencia, el esfuerzo y la resiliencia frente a las adversidades que se tengan que enfrentar. De ahí que, la teoría de autoeficacia desde esta óptica, posea cuatro características

principales: La autoeficacia es dinámica, porque contiene un flujo de entradas y salidas que, por las experiencias, pueden aumentar o disminuir la propia opinión de eficacia que se posee. Es cíclica por los elementos interdependientes que encierra: los individuos son a la vez productos y productores de sus circunstancias. También es multidimensional, por que abarca procesos psicológicos básicos cognitivos, motivacionales, afectivos y selectivos. Además, es específica de un desempeño: no se puede hablar de autoeficacia alta para todos los ámbitos y contextos del funcionamiento humano. Más aún, es permeable a los cambios que pueden afectarla, ya sea fortaleciéndola o simplemente disminuyéndola.

**Henson et al. (2001)**, los estudios actuales sobre la autoeficacia están amparados en la teoría socio-cognitiva, con sus respectivos constructos de expectativas de eficacia y expectativas de resultados. Esto es debido a que, desde un punto de vista teórico, la autoeficacia constituye un constructo que mide los desempeños específicos y las capacidades reales que se tienen. Producto de esto, se diferencia de otros constructos como el autoconcepto y/o autoestima, que focalizan su interés más en las cualidades, que en las capacidades personales. Desde un plano más psicométrico, la autoeficacia tiene validez discriminante y convergente, al tener poder de predicción en una serie de resultados pedagógicos y académicos.

**Pintrich y Schunk, (2006)**, la confianza de los profesores en lo que saben y hacen diariamente en los contextos educativos, es de gran

trascendencia para que los procesos educativos aseguren la calidad de la enseñanza, y el logro del aprendizaje en los estudiantes.

**Los investigadores:** los docentes, que son dueños de una alta confianza y opinión de eficacia personal, demuestran preocupación por suscitar el aprendizaje en los estudiantes, y esperarán lo mejor de ellos. Al contrario, los profesores que dudan de sus capacidades, y están inundados por representaciones negativas del proceso educativo y de sus estudiantes, no manejan la motivación intrínseca y extrínseca de los últimos.

#### **2.1.2.5. Sentimiento de autoeficacia en el profesor: aproximación y conceptualización**

La eficacia en la enseñanza afecta a: el pensamiento; la toma de decisiones y el comportamiento. Por esto aquellos profesores que tienen un adecuado nivel de eficacia movilizarán todas las acciones, para que sus estudiantes aprendan y logren buenos resultados. Además, utilizarán estrategias de enseñanza variadas, en consonancia con las necesidades que tengan sus alumnos. Incluso serán más proclives a reflexionar sobre sus prácticas y desempeños pedagógicos.

**Bueno, (2004); Friedman y Kass, (2002).** Refiere que la eficacia personal debe ser una muestra clara de que tienen las capacidades para ejecutar sus tareas con lo mejor de sus competencias cognitivas, afectivas y actitudinales.

**Los investigadores** están conscientes de que en una educación de calidad no basta con que los profesores tengan amplios conocimientos y habilidades necesarias para el cargo, sino que, además, deben ser poseedores de una férrea confianza en lo que hacen.

**Rizvi y Elliot (2005)** el sentimiento de autoeficacia del profesorado es parte sustancial de su profesionalidad, así como también lo son la práctica, el liderazgo y la colaboración. Un funcionamiento pedagógico eficaz para alcanzar un alto grado de destreza requiere el desarrollo de dos procesos: el crecer y el aprender. En la medida que esté articulado cada uno de los elementos mencionados, los profesores podrán diseñar y organizar ambientes de enseñanza y aprendizaje eficaces.

**Los investigadores** afirmamos que es importante recordar que el sentimiento de autoeficacia en el profesorado también se ve influenciado por el contexto del aula, la escuela y el entorno; además, por los estudiantes, los colegas, la dirección y la comunidad. Los profesores son líderes de un escenario de aprendizaje y a la vez empleados de una organización, ejecutando sus quehaceres pedagógicos cotidianos, socializando con el resto de la organización y contribuyendo con la sociedad.

### **2.1.3. EL ENFOQUE TEÓRICO DEL MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE**

**MINEDU (2012)** El Marco de Buen desempeño Docente es resultado de un proceso de diálogo y concertación que a lo largo de más de dos años lideraron el Consejo Nacional de Educación (CNE) y Foro Educativo a través de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente. Esta Mesa buscó establecer un consenso respecto a lo que la sociedad y el Estado requieren de quienes ejercen la docencia en la Educación Básica, sea en escuelas públicas o en las de gestión privada. Participaron activamente en este proceso ciudadanos y ciudadanas, docentes, especialistas, representantes del magisterio, las familias y las comunidades, así como diversas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, instituciones académicas y agencias de cooperación técnica.

**MINEDU (2012)** El Marco de Buen Desempeño Docente es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente a nivel nacional, y un paso adelante en el cumplimiento del tercer objetivo estratégico del Proyecto Educativo Nacional: “Maestros bien preparados ejercen profesionalmente la docencia”. Este nuevo instrumento de política educativa está al servicio de las tres políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016: aprendizajes de calidad y cierre de brechas, desarrollo docente con base en criterios concertados de buena docencia, y modernización y descentralización de la gestión educativa.

**MINEDU (2012)** El Marco de Buen Desempeño Docente expresa esta visión, y particularmente estas tres dimensiones específicas: Pedagógica, cultural y política que dan cuenta de la singularidad de la profesión docente y su carácter



de praxis situada y exigente en creatividad y criticidad. La combinación de estas tres dimensiones hace de la docencia una profesión difícil de desenvolverse de manera estandarizada, aun cuando para determinados aprendizajes se pueda recurrir a procedimientos similares. Por eso, el Marco es una herramienta que permite formar para la docencia, evaluar su ejercicio de modo riguroso, reconocer el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza y promover, en suma, el permanente desarrollo profesional docente.

**MINEDU (2012)** El Marco de Buen Desempeño Docente se basa en una visión de docencia para el país. En ese sentido, se ha construido una estructura que posibilite expresarla evitando reducir el concepto de Marco a una de lista de cotejo. A continuación presentamos esta visión de docencia y los elementos que componen el Marco. La estructura de éste se organiza en un orden jerárquico de tres categorías: cuatro (4) dominios que comprenden nueve (9) competencias que a su vez contienen cuarenta (40) desempeños.

**MINEDU(2012)** El Marco de Buen Desempeño Docente, el Marco, de los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

**Los investigadores:** nuestro trabajo de investigación está enfocado en el Marco del Buen Desempeño Docente; porque es una herramienta que permite

guiar y evaluar el ejercicio docente de modo riguroso, reconoce el buen desempeño y las buenas prácticas de enseñanza contribuyendo en el permanente desarrollo profesional docente y en la mejora de los aprendizajes.

### **2.1.3.1. Propósito específico del Marco del Buen desempeño**

#### **docente**

- a) Establecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docentes y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b) Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c) Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y se perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d) Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación y reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

(Marco del buen desempeño docente – MINEDU- Pág.- 17)

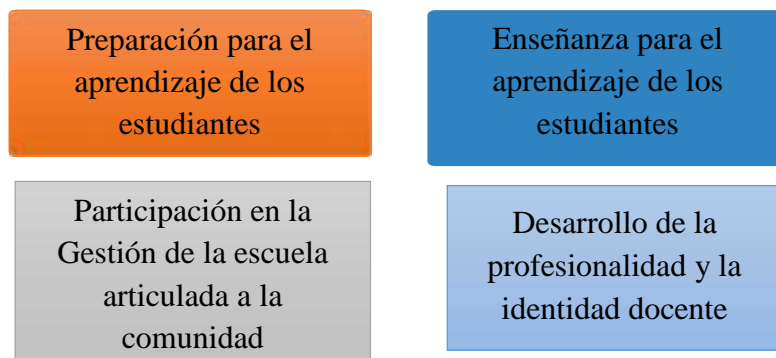
### **2.1.3.2. Los Cuatro Dominios del Desempeño Docente**

Se entiende por dominio un ámbito o campo del ejercicio docente que agrupa un conjunto de desempeños profesionales

que inciden favorablemente en los aprendizajes de los estudiantes. En todos los dominios subyace el carácter ético de la enseñanza, centrada en la prestación de un servicio público y en el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, se han identificado cuatro (4) dominios o campos concurrentes: el primero se relaciona con la preparación para la enseñanza, el segundo describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela, el tercero se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad, y el cuarto comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad. (Marco del buen desempeño docente – MINEDU- Pág.- 18- 20).

#### **Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente**



#### **Dominio I: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales —materiales e inmateriales— y cognitivas de

sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

### **Dominio II: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

### **Dominio III: Participación en gestión de la escuela articulada a la comunidad**

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Se refiere la comunicación efectiva, diversos con los actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto

a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

#### **Dominio IV: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente**

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

**Los investigadores:** El dominio del docente es el campo de acción que agrupa un conjunto de desempeños, mediante la preparación de los aprendizajes, el desarrollo de la enseñanza en el aula y así mismo la articulación de la gestión escolar en la comunidad y familia, y la configuración de la identidad docente y desarrollo profesional. Estos dominios inciden favorablemente en los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes porque tienen un carácter ético. Los dos primeros dominios nutren nuestro trabajo de investigación por lo que se ha considerado en la propuesta teórica.

#### **2.1.3.3. Los dominios y las competencias del desempeño docentes**

**Fernández (s/f),** Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito

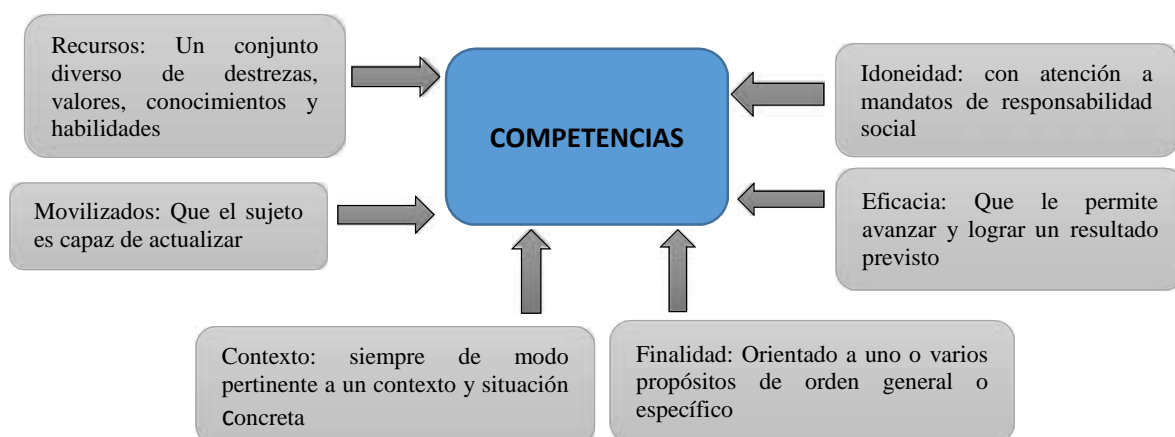
determinado, reúne un grupo de conceptos de competencia y, tras examinarlos, encuentra elementos comunes:

De todas ellas se pueden deducir los elementos esenciales:

(1) Son características o atributos personales: conocimientos, habilidades, aptitudes, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo. (2) Están causalmente relacionadas con ejecuciones que producen resultados exitosos. Se manifiestan en la acción. (3) Son características subyacentes a la persona que funcionan como un sistema interactivo y globalizador, como un todo inseparable que es superior y diferente a la suma de atributos individuales. (4) Logran resultados en diferentes contextos.

En esta línea de reflexión, identificamos un conjunto de elementos que este concepto articula: recursos, capacidad de movilizarlos, finalidad, contexto, eficacia e idoneidad.

### Componentes de una Competencia



Fuente: Ministerio de Educación

Se entiende la competencia como la capacidad para resolver problemas y lograr propósito, no sólo como la facultad para poner en práctica un saber. Supone un actuar reflexivo que a su vez implica una movilización de recursos tanto internos como externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y la toma de decisiones en un marco ético. (Marco del buen desempeño docente – MINEDU- Pág.- 21).

La competencia es más que un saber hacer en cierto contexto, pues implica compromisos, disposición a hacer las cosas con calidad, raciocinio, manejo de fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones.

➤ **DOMINIO I: Preparación para el Aprendizaje de los Estudiantes**

**Competencia1:** Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.

**Competencia 2:** Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.

➤ **DOMINIO II: Enseñanza para el Aprendizaje de los Estudiantes**

**Competencia 3:** Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones, con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.

**Competencia 4:** Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes, para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.

**Competencia 5:** Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los contextos culturales. (Marco del buen desempeño docente – MINEDU- Pág. 22).

**2.1.3.4. Los Desempeños**

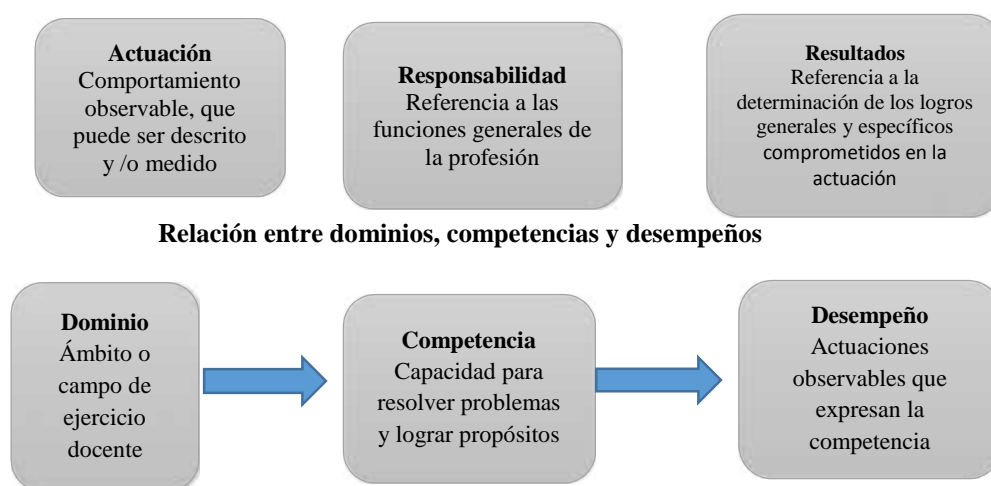
Es las actuaciones observables de la persona que pueden ser descritas y evaluadas que expresan su competencia. Proviene del Inglés performance y tiene que ver con el logro de aprendizajes esperados y la ejecución de tareas asignadas. Sé que la manera de



ejecutar dichas tareas revela la competencia de base de la persona. En la definición de desempeño identificaremos tres condiciones: Actuación observable en correspondencia a una responsabilidad y logro de determinados resultados.

(Marco del buen desempeño docente – MINEDU- Pág.- 23)

### Elementos del Desempeño



**Fuente: Ministerio de Educación**

**Los investigadores:** las actuaciones observables que son evaluadas expresa la competencia de cada docente ,mediante los elementos, actuación, responsabilidad y resultado que se ve reflejado en el logro de los aprendizajes, esto tiene gran importancia para nuestro trabajo de investigación, ya que la relación imprescindible entre el dominio, competencia y desempeño contribuyen en la mejora del desempeño laboral docente.

## 2.2. BASE CONCEPTUAL:

### 2.2.1. Educación Primaria:

La finalidad de la Educación Primaria es facilitar a los alumnos y las alumnas los aprendizajes de la expresión y comprensión oral, la lectura, la

escritura, el cálculo, las operaciones matemáticas básicas, la adquisición de nociones básicas de la cultura, y el hábito de convivencia así como los de estudio y trabajo, el sentido artístico, la creatividad y la afectividad, con el fin de garantizar una formación integral que contribuya al pleno desarrollo de la personalidad de los alumnos y las alumnas y de prepararlos para cursar con aprovechamiento la Educación Secundaria Obligatoria.

La acción educativa en esta etapa procurará la integración de las distintas experiencias y aprendizajes del alumnado y se adaptará a sus ritmos de trabajo. La Educación Primaria se organiza en asignaturas y áreas con un carácter global e integrador y es impartida por maestros que tienen competencia en todas las áreas de este nivel. **[En línea]**

<http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/sistema-educativo/enseñanzas/educacion-primaria.html> (Consulta 07 de marzo de 2016)

### **2.2.2. Concepto de Gestión**

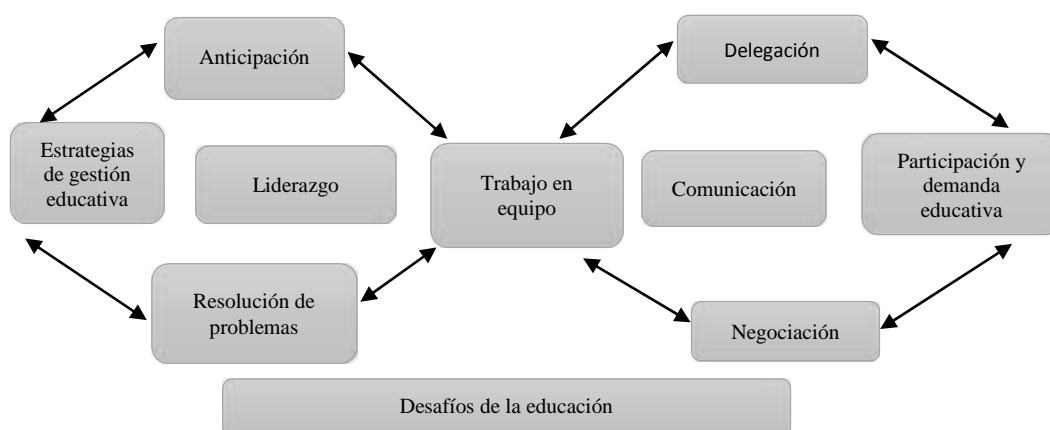
Según **Casassús (2000)**, “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales.

Para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones,

proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

### 2.2.3. Gestión Educativa

La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistémico.



Fuente: Instituto Nacional de Planeamiento de la Educación

#### 2.2.4. Trabajo en Equipo

Un trabajo en colaboración en las instituciones educativas tiene que ver con procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

**Amoros, E. (2007:108)** refiere que los equipos se han vuelto una parte esencial de la manera en que se realizan los negocios, la diferencia en cuanto a los grupos de trabajo es que los equipos producen una sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado.

**Ivancevich (1997)** nos dice que es el proceso práctica lo que deciden emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando solo, no podría lograr.

##### 2.2.4.1. Tipos de equipos

**Refiere Amoros (2007:108-109)** las siguientes clases de equipos:

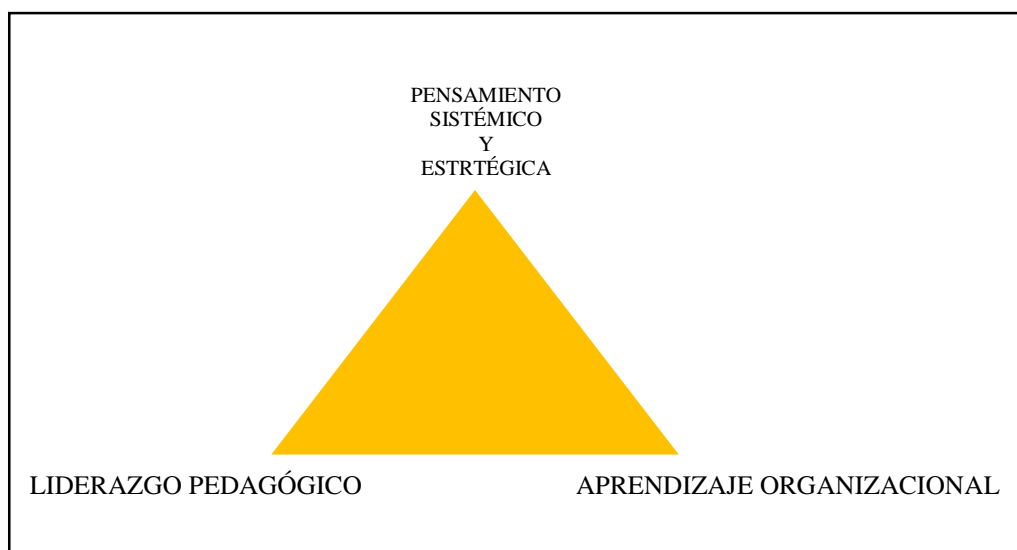
- Equipos de solución de problemas: En los equipos de solución de problemas, los miembros comparten ideas u sugerencias para mejorar los procesos y los métodos de trabajo. Pocas veces estos tienen poder para poner en práctica las acciones que sugirieron. Se reúnen para ver cómo mejorar ya sea la calidad del producto, el ambiente de trabajo etc.
- Los equipos autodirigidos: Son grupos de empleados que además de evaluar están en la capacidad de poner en. Estos equipos, incluso pueden seleccionar a sus propios miembros.

- Equipos interfuncionales: Están constituidos por equipos que tienen como integrantes a empleados del mismo nivel jerárquico, pero de diferente áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.

### 2.2.5. Componentes de la gestión educativa estratégica

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo.

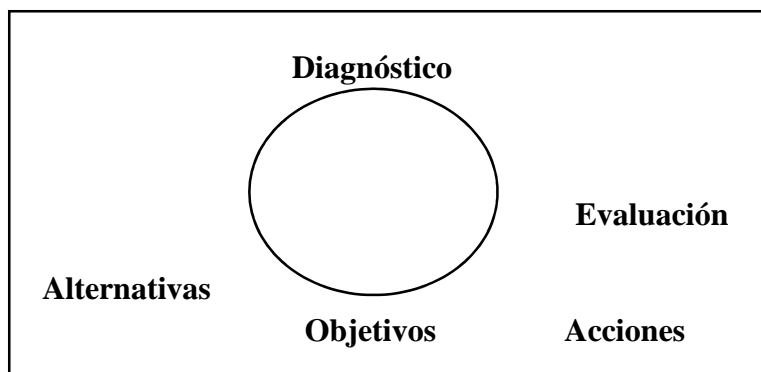
Para completar la definición de gestión que se está elaborando, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: Pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.



### 2.2.5.1. Pensamiento sistémico y estratégico

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

**Peter Senge (1995:49):** “El aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder” A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad.



Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio: el diagnóstico, las alternativas identificables, los objetivos, las acciones o proyectos a desarrollar, y la evaluación. Cada una de esas etapas es en sí misma compleja, ya que supone la

intervención de múltiples variables y actores y requiere amplias competencias profesionales e interpersonales.

#### **2.2.5.2. Liderazgo pedagógico**

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

#### **2.2.5.3. Aprendizaje organizacional**

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un quipo. Para ello, las operaciones de la organización deben aproximarse a una idea de ciclo de aprendizaje. Es decir, procesos mediante los cuales los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

#### **2.2.5.4. Liderazgo Transformacional**

Esencialmente la función del líder en las organizaciones educativas, consiste en diseñar de manera creativa los procesos de aprendizaje con los cuales los actores de la comunidad pueden abordar de manera solidaria y productivamente las situaciones críticas y conflictivas. Es su responsabilidad la integración de la misión, la

visión, los valores y principios de la institución con una visión sistémica, reconociendo la institución en su totalidad y en sus interacciones y relaciones.

**Bernal Agudo (2001)** retoma los elementos característicos del gestor educativo con los del liderazgo transformacional, propuestos por Bernard Bass (1985), ellos son: Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.

#### **2.2.6. Dimensiones del desempeño laboral docente**

Las áreas de desempeño laboral docente tienen que ver con las siguientes dimensiones: Dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos.

##### **➤ Dominio tecnológico**

Está integrado por la metodología, medios y materiales didácticos y evaluación. La metodología es la habilidad y esfuerzo del profesor que manifiesta en la materia o área académica, en la preparación del curso y efectividad para que los alumnos adquieran conocimientos, habilidades y actitudes relevantes. Los medios y materiales didácticos tienen que ver con la capacidad que tiene el docente para transmitir sus conocimientos a los estudiantes, haciendo uso de diversos y adecuados medios y materiales educativos que estén acordes con el avance de la ciencia y la tecnología, y de esta forma lograr que el estudiante desarrolle sus capacidades y habilidades en forma integral, mientras que la evaluación está constituido



por la capacidad de pertinencia e imparcialidad que el docente tiene al verificar los aprendizajes.

➤ **Dominio científico (Rasgos Profesionales y Académicos)**

Atributos relacionados con el conocimiento que el docente tiene sobre la especialidad en su formación profesional, y la forma como transmite sus conocimientos y fomenta la participación de sus estudiantes, lo cual lo realiza con pertinencia, es decir, que existe correspondencia entre los fines de la formación profesional y los requerimientos de la sociedad, establecida de manera crítica y proactiva, atendiendo el contexto inmediato y a horizontes de referencia espacio temporales de largo alcance.

➤ **Responsabilidad en el desempeño de sus funciones**

Atributos relacionados con la asistencia, puntualidad y cumplimiento de sus funciones.

➤ **Relaciones interpersonales**

Atributos respecto a las relaciones interpersonales del docente con sus alumnos y flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión.

➤ **Formación en valores éticos**

Atributo relacionado a la práctica de valores éticos en la sociedad.

Los valores constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas, se expresan mediante las actitudes que se muestran en los diferentes actos de vida.

### **2.2.7. Capacidades pedagógicas.**

**Según Valdés (2004)**, “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”.

#### **a) Emocionalidad.**

**Valdés, (2004, p. 66).** Los procesos emocionales y los estados emocionales y sentimientos (...) constituye la forma usual y característica en que se experimentan los sentimientos. La emoción es la experimentación directa, inmediata, de cualquier sentimiento”. Por esta razón todo docente debe aprender a autorregularse, a dominar sus emociones de orientación negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje y en general en sus relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos y colegas.

#### **b) Responsabilidad en el desempeño de sus funciones**

**Valdés (2004)**, Esta dimensión se refiere al cumplimiento de sus funciones como docente. Considera dentro de la misma, la asistencia y puntualidad, el grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes, el cumplimiento de la normatividad, capacitarse constantemente, implicación personal en la toma de decisiones de la institución.

## 2.2.8. Dimensiones específicas de la docencia

### a) Dimensión pedagógica.

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar, de sentido del vínculo a través del cual se educa y que es el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación. En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales.

- **El juicio pedagógico**, que supone tener criterios variados, multidisciplinares e interculturales para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para discernir la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.
- **El liderazgo motivacional**, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.

- **La vinculación**, que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y “compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno.

#### **b) Dimensión cultural**

Refiere a la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

#### **c) Dimensión política**

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

conscientes, responsables y respetuosos del medio ambiente, exige del docente conocimiento de la realidad social y sus desafíos.

#### **2.2.9. Concepto del desempeño laboral docente:**

Es el dominio de las competencias, es decir la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos mediante un actuar reflexivo que implica una movilización de recursos tanto internos y externos, con el fin de generar respuestas pertinentes en situaciones problemáticas y tomar decisiones en un marco ético.

### **2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

#### **a) Estrategias:**

**La Gran Enciclopedia Espasa (2005)** define como estrategia un “... proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.” (p. 4600).

**Morrissey (1993)** sostiene que el término de estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. El Dr. Alexander Ortiz Ocaña afirma que “... La estrategia es el resultado del proceso de planeación; pero, a su vez, es la base para una correcta organización, dirección, control y evaluación”

Por su parte en el portal <http://es.wikipedia.org> define a la estrategia educativa como el conjunto de actividades, en el entorno educativo, que son diseñadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos educativos esperados.

En el ámbito de la docencia también es habitual que se hable de la estrategia educativa para definir a todas las actividades y actuaciones que se

organizan con el claro objetivo de poder lograr alcanzar los objetivos que se han marcado (Los investigadores).

**b) Gestión Educativa:**

Piloteo de organizaciones, innovación, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades, pensamiento útil para la acción, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes. ( Diccionario enciclopédico).

**c) Mejorar:**

Consiste en adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar de un estado desventajoso o negativo a un estado mejor. Cambio o progreso de una cosa que está en condición precaria hacia un estado mejor (Los investigadores).

Aumento, progreso / Gastos útiles y reproductivos que hace en propiedad quien tiene un dominio sobre ella (Diccionario ilustrado de la lengua Española Pág. 415)

**d) Desempeño:**

Implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo, un trabajo. Entonces, este sentido del término desempeño resulta ser ampliamente usado a instancias del contexto empresarial, laboral, para indicar, comentar, entre otras cuestiones, la manera en la cual trabaja un empleado o el modo en el que alguien realiza tal o cual actividad (Diccionario de lengua española pág. 209)

Producto del valor de una fuerza por la distancia que recorre su punto de aplicación/ esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza humana.  
(Diccionario Ilustrado de la lengua Española pág. 618)

**e) Desempeño laboral docente:**

Actuaciones observables de la persona que asesora y acompaña a los estudiantes y que puede ser descritas y evaluadas y que expresan su competencia  
(Los investigadores)

**f) Didáctica:**

Parte de la pedagogía que se ocupa de los métodos y técnicas de la enseñanza que tiene como fin dar ciertas enseñanzas, especialmente morales, mediante explicaciones teóricas o mediante narraciones: Baltasar Gracián cultivó la didáctica.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial.

Arte de enseñar, modernamente relegado al aspecto práctico o de aplicación de la pedagogía y la metodología pedagógica.

Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

**g) Pedagogía:**

Ciencia o arte de la educación. Apareció cuando se intentó dar normas sistemáticas a los educadores, padres o pedagogos. La elección de los programas de enseñanza se basa en datos experimentales que determinan los conocimientos que pueden adquirir los niños en las distintas etapas de su desarrollo.

Pedagogía comparada. Ciencia cuyo objeto es patentizar las semejanzas y diferencias de los sistemas educacionales.

(Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.)

#### **h) Gerencia Educativa Estratégica**

Es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados, horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistémico.

[www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023\\_archivo\\_2.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf).



## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS, PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN Y EXPERIENCIAS SIGNIFICATIVAS**

### CAPÍTULO III


#### CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

#### 3.1. Análisis e interpretación de los datos del pre y post test

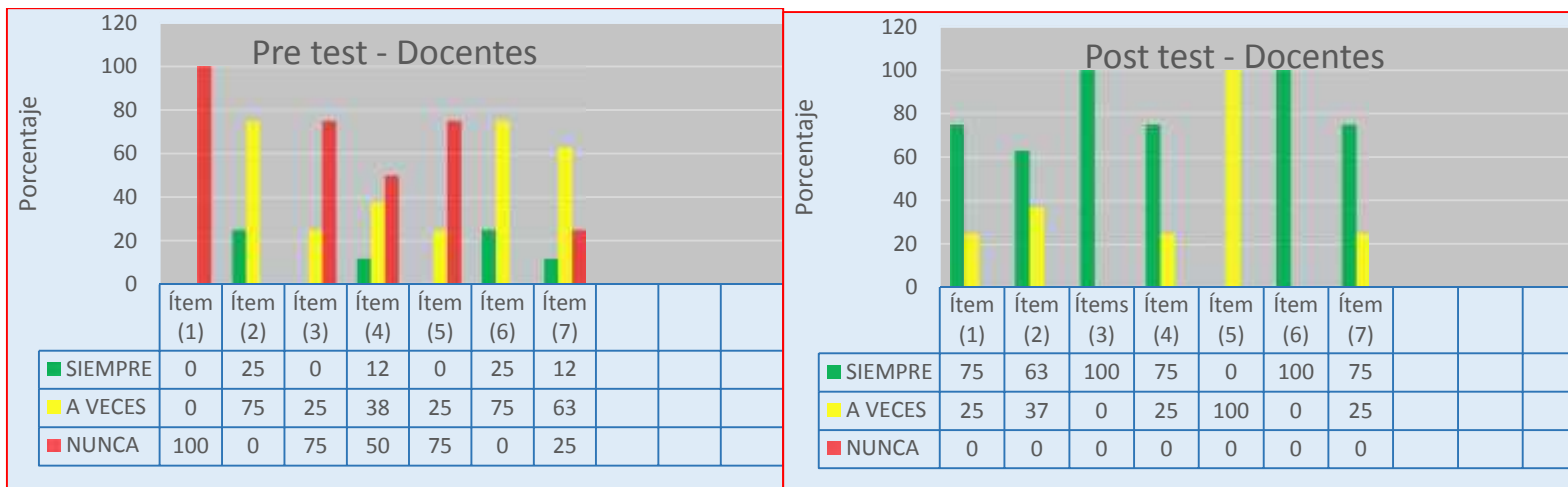
##### 3.1.1. Análisis e interpretación del cuadro comparativo de los datos del pre y post test aplicado a los docentes.

**CUADRO N° 01**

**VARIABLE INDEPENDIENTE: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA**

VARIABLE 		ESTRATEGIAS DE GESTIÓN															
		PRE TEST								POST TEST							
		VALORES						TOTAL		VALORES							
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA				SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
N°	ÍTEMS	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
1	¿Participa la plana docente en la elaboración del proyecto Educativo Institucional y el Plan anual de Trabajo?	0	0	0	0	8	100	8	100	6	75	2	25	0	0	8	100
2	¿Utilizas estrategias pertinentes al elaborar la planificación de tus documentos técnico pedagógico?	2	25	6	75	0	0	8	100	5	63	3	37	0	0	8	100
3	¿La plana docente se reúne para analizar y desarrollar las nuevas competencias y esquemas del MINEDU?	0	0	2	25	6	75	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
4	¿Las aulas están debidamente organizadas por áreas e implementadas con medios y materiales educativos que motiven el aprendizaje de los educandos?	1	12	3	38	4	50	8	100	6	75	2	25	0	0	8	100
5	¿Se organizan eventos académicos que promuevan la mejora del aprendizaje de los estudiantes?	0	0	2	25	6	75	8	100	0	0	8	100	0	0	8	100
6	¿Diseñas de manera creativa los procesos de enseñanza aprendizaje haciendo frente a las necesidades expectativas de los educandos?	2	25	6	75	0	0	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
7	¿Realizas la autoevaluación de tus planes para luego tomar las medidas correctivas necesarias?	1	12	5	63	2	25	8	100	6	75	2	25	0	0	8	100

**FUENTE: Gonzales R. y Marquez E.** Pre test aplicado a los docentes. 03-03-2016.




Fuente: elaboración propia en base a los resultados del pre y post test del cuadro N° 01

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUADRO N° 01

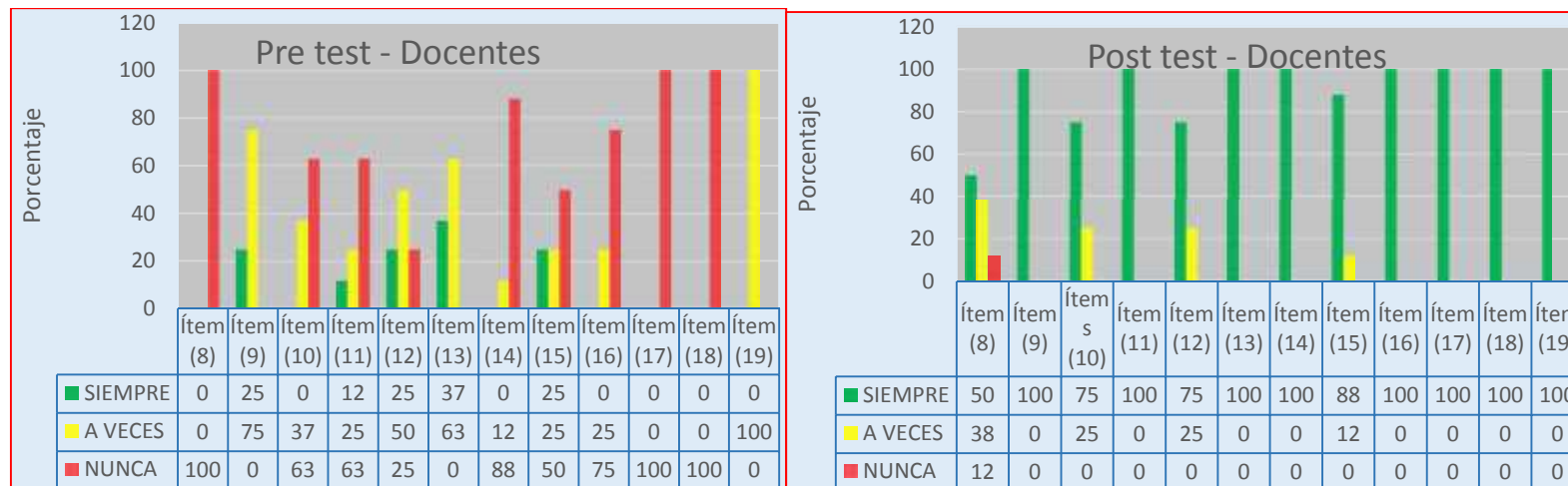
Los resultados de la aplicación del Pre Test, correspondiente a la variable independiente **Estrategias de Gestión Educativa**, evidencian que solo el 11% de los docentes emplean siempre estrategias de gestión educativa, el 42% de los docentes a veces y el 46% de los docentes nunca; estos resultados nos confirma que el 89% de los docentes presentan dificultad, sin embargo, en el Post Test se observa los siguientes resultados: el 70% de los docentes siempre emplean estrategias de gestión educativa evidenciando un alto índice de mejora; a veces el 30% y nunca se redujo a un 0%; estos logros se debe a la aplicación de la propuesta de **Estrategias de Gestión** con la participación de los docentes en el proceso de planificación, organización y el liderazgo, según la teoría de Henry Fayol.

**CUADRO N° 02**

VARIABLE DEPENDIENTE: **DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE**

VARIABLE 		DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE															
		PRE TEST								POST TEST							
		VALORES						TOTAL		VALORES							
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA				SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
N°	ÍTEMS	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
8	¿Al realizar tu programación anual pedagógica consideras el Proyecto educativo Institucional (PEI)?	0	0	0	0	8	100	8	100	4	50	3	38	1	12	8	100
9	¿Al elaborar tu unidad de aprendizaje consideras las estrategias metodológicas como las características, materiales y el ritmo de aprendizaje de tus estudiantes?	2	25	6	75	0	0	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
10	¿Al elaborar tus sesiones de aprendizaje consideras los procesos pedagógicos según las orientaciones del Ministerio de educación?	0	0	3	37	5	63	8	100	6	75	2	25	0	0	8	100
11	¿Realizas la reprogramación de las capacidades e indicadores no logradas según la programación de tus unidades de aprendizaje?	1	12	2	25	5	63	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
12	¿La motivación durante el desarrollo de clases es dinámica que despierta el interés por aprender?	2	25	4	50	2	25	8	100	6	75	2	25	0	0	8	100
13	¿Utilizas recursos didácticos pertinentes que te ayude al logro de los aprendizajes de los estudiantes?	3	37	5	63	0	0	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
14	¿Consideras la evaluación diferenciada según el ritmo de aprendizaje de tus estudiantes?	0	0	1	12	7	88	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
15	¿Realizas la retroalimentación cuando hay dificultad en el logro de aprendizaje de los estudiantes?	2	25	2	25	4	50	8	100	7	88	1	12	0	0	8	100
16	¿Realizan reuniones de jornada de reflexión para analizar el avance netamente pedagógico y buscar soluciones a las dificultades?	0	0	2	25	6	75	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
17	¿Elaboran materiales didácticos con la participación de toda la plana docente?	0	0	0	0	8	100	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
18	¿Se organizan para elaborar materiales educativos utilizando material reciclable?	0	0	0	0	8	100	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100
19	¿Te consideras autoeficiente al desarrollar tus capacidades durante los procesos pedagógicos y académicos?	0	0	8	100	0	0	8	100	8	100	0	0	0	0	8	100

**FUENTE: Gonzales R. y Marquez E.** Pre test aplicado 03- 03-16 y Post test aplicado a los docentes. 08-07-2016

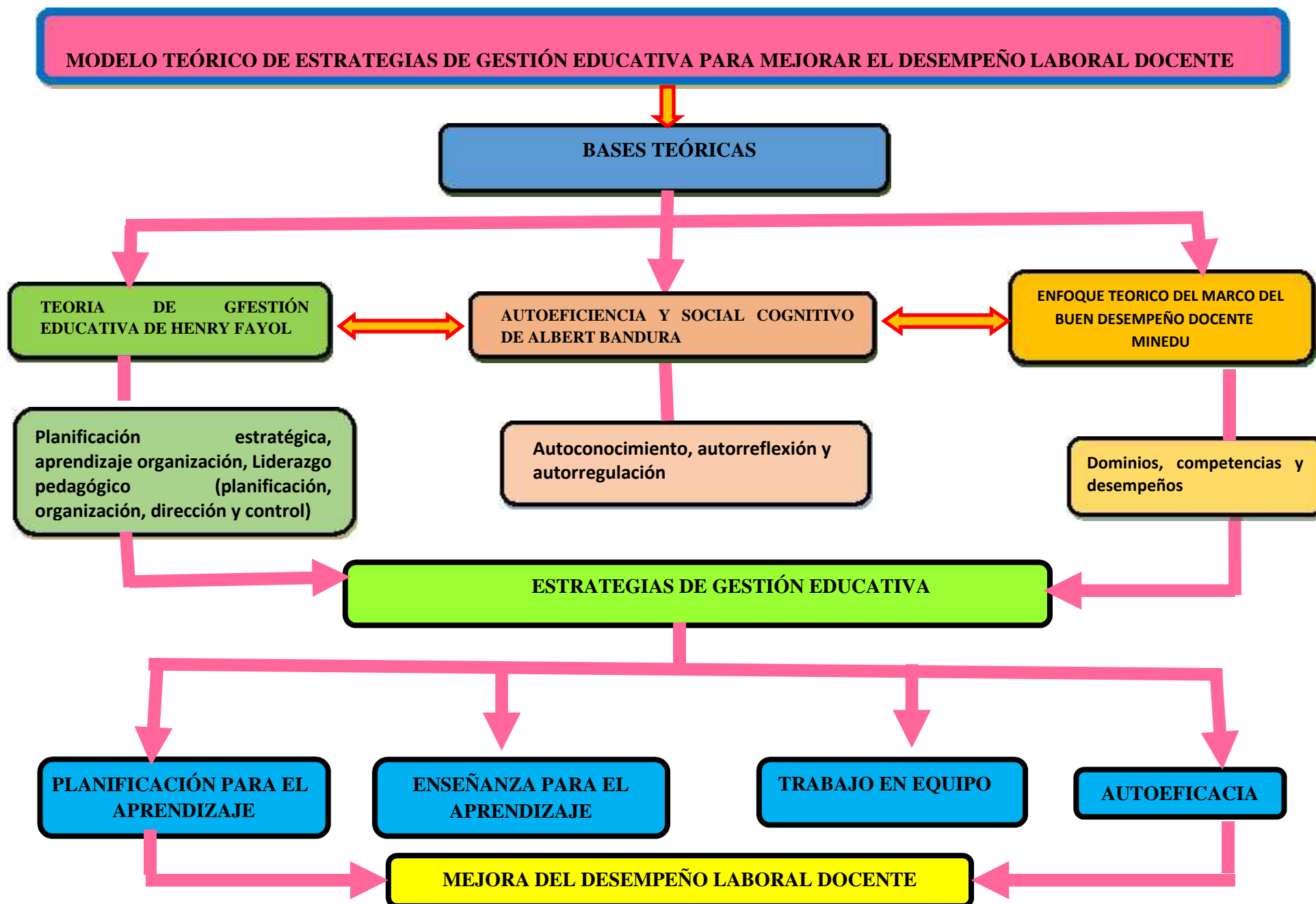


Fuente: elaboración propia en base a los resultados del pre y post test del cuadro N° 02

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DEL CUADRO N° 02

Comparando los resultados de la aplicación del Pre Test a los docentes, correspondiente a la variable dependiente **Desempeño Laboral Docente**, se observa los siguientes resultados: que el 10% de los docentes siempre planifican para la enseñanza, trabajan en equipo y son autoeficientes; el 35% a veces y el 55% nunca; en conclusión se observa que el 90% de los docentes presenta deficiencia en el desempeño laboral, sin embargo aplicado el Post Test, se obtiene los siguientes resultados: el 91% de docentes siempre planifican la enseñanza, trabajan en equipo y son autoeficientes; a veces un 8% de docentes y nunca el 1% ; en conclusión se observa que el 91% de docentes mejoraron con relación a los resultados del Pre Test. Este logro se debe a la aplicación de Estrategias de Gestión Educativa que permitió mejorar el desempeño laboral docente; con el aporte de las teorías de la Auto eficacia de (Albert Bandura) y el Marco del Buen Desempeño Docente (Ministerio de Educación).

Los resultados evidencian que la propuesta aplicada mejoró significativamente el desempeño laboral docente; despertando el interés en su labor pedagógica, resultándoles oportuna y dinámica durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de los educandos.



### **3.3 PROPUESTA.**

#### **3.3.1 DENOMINACIÓN.**

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS – ANCASH – 2016”**

#### **3.3.2. PRESENTACIÓN.**

El presente trabajo se basa en teorías que son el fundamento esencial ya que de una manera muy particular permitirá encaminar los pasos necesarios para mejorar el desempeño laboral de los docentes de la I.E. N° 20498 “Virgen del Rosario”. Las teorías que se están considerando tienen como base los principios fundamentales que de una manera u otra dan un enfoque amplio del trabajo investigado. Posteriormente tenemos la propuesta la cual es la alternativa que dará solución a la problemática planteada. Cuando se planteó la propuesta, se tuvo mucho cuidado de tomar en cuenta la forma y los modos de encaminar a la solución, siendo para ello necesario utilizar estrategias de gestión, que contribuyeron a mejorar el desempeño laboral de los docentes.

#### **3.3.3. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA Y PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA PROPUESTA**

La propuesta busca mejorar el desempeño laboral de los docentes, pero con un amplio sentido de mirar de una manera, pensando siempre en el profesionalismo con miras a elevar la calidad educativa dentro de la institución. Que los pensamientos sean otros que las formas de actuar sean más reales, que se utilice una mística forma de concebir un desempeño laboral eficiente. Lo

que se quiere dar en esta propuesta es el fruto de un estudio detallado que cada uno de los involucrados mejore en el desempeño laboral docente brindando una educación de calidad, que los logros alcanzados en cada nivel de educación primaria sean satisfactorios.

Del mismo modo los elementos conceptuales que afirman la investigación realizada, cuentan con el empleo de algunas teorías que de una u otra forma contribuyen y enriquecen este trabajo. Para ello se consideró una de las teorías muy relevantes en este trabajo la autoeficacia en esta teoría ha intentado demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de las personas están condicionados por la autoeficacia. Albert Bandura (1977), su máximo impulsor manifiesta que el funcionamiento humano está regido por la mente, que es capaz de conocer y discernir en un contexto determinado.

**Bandura (1987).** Para que el pensamiento autorreferente sea convergente y coherente con el pensar, sentir y actuar, requiere de la calidad del autoconocimiento y la opinión de eficacia personal que se tenga. Los factores personales, conductuales y ambientales se produce una interrelación e interdependencia, que a su vez, conforma una tríada de determinación recíproca. Esta reciprocidad, influye intencionadamente, en el funcionamiento psicosocial y en los acontecimientos que afectan la vida de las personas, ya que al luchar por el control de sus vidas, intentan obtener ganancias sociales y personales. Por ello, el resultado de sus acciones está condicionado por los pensamientos que tienen de sí mismas, pues, al ser productoras y productos de sus circunstancias no sólo responden a las demandas del ambiente.



**Bandura**, los sentimientos de autoeficacia operan según los siguientes mecanismos: la selección de conductas, el esfuerzo y la persistencia, los pensamientos y las reacciones emocionales, así como, la producción y predicción de la conducta. Con respecto a lo antes mencionado, las diversas circunstancias de la vida, incitan a las personas a tomar decisiones y/o realizar actuaciones destinadas al logro de los propósitos que se han planteado. Asimismo, albergan las facultades para poder enfrentar obstáculos y/o superar las circunstancias adversas con un efecto distinto sobre las que poseen altos y/o bajos sentimientos de autoeficacia; siendo determinante para gestionar, predecir e influir en los acontecimientos de los distintos ámbitos de vida.

Para **Bandura** la eficacia del profesor constituye un tipo de autoeficacia, que contempla una evaluación de las propias capacidades para alcanzar un nivel adecuado de rendimiento en una tarea y entorno específico. Pero, para alcanzar un desempeño óptimo, los docentes deben manejarse en dos niveles de pensamiento, por un lado, sentirse capaces y, por otro, juzgarse capaces. La combinación de estos dos niveles indica conocimiento, despliegue y gestión de las competencias, habilidades o capacidades que poseen, de manera que el sentimiento de autoeficacia actúa como un mecanismo cognitivo mediador, entre sus conocimientos y sus actos pedagógicos

Así mismo se ha considerado importante el enfoque teórico del Marco del Buen Desempeño Docente, el Marco, de los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias

que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente.

Debemos entender que el trabajo concluido es un documento exclusivo en beneficio de los docentes, indicando las estrategias para mejorar el desempeño laboral y las temáticas expuestas para ser aplicadas, todo ello surge a iniciativa de los autores por tratar de solucionar este álgido problema que acarrea desde muchos años. La motivación se dio a raíz que en oportunidades anteriores no se tomó en cuenta los problemas encontrados, con todo esto nos permito afirmar que se logrará hacer cambios eficaz y eficiente en el desempeño laboral docente de Educación Primaria.

#### **3.3.4. JUSTIFICACIÓN.**

Las estrategias de gestión educativa para mejorar el desempeño laboral docente, permitirá a los sujetos de la educación tomen conciencia de que el proceso de enseñanza – Aprendizaje es de mucha responsabilidad, ya que el logro satisfactorio de los Aprendizajes depende de un desempeño laboral eficiente.

Con las estrategias de gestión educativa, se logrará mejorar desempeños personales y valores de las personas inmersas en la tarea educativa, ya que se parte de hechos reales y trascendentales, los mismos que permitirán una mayor responsabilidad cumplimiento de las funciones, respetando y revalorando la carrera docente, como también poner en práctica las teorías: Autoeficacia y el Marco del Buen Desempeño Docente,

contribuyendo en la mejora del desempeño laboral a través de las estrategias de gestión : planificación para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje, trabajo en equipo y autoeficacia; practicando vínculos de amistad, respeto, tolerancia, solidaridad y empatía durante el desarrollo de las acciones planificadas.

También permitirá unificar esfuerzos, realizar consensos y la organización de equipos de trabajo para lograr los objetivos trazados. Del mismo modo ayudará a la realización de una evaluación continua de trabajo que permitirá ir identificando los errores e ir introduciendo los correctivos necesarios a fin de asegurar un desempeño laboral docente eficiente.

### **3.3.5 OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

- Contribuir en el desempeño laboral docente de educación Primaria aplicando estrategias de Gestión Educativa para la mejora de los aprendizajes.

#### **Objetivos específicos:**

- Promover en los docentes reflexionen sobre su práctica y construyan una visión compartida de la enseñanza.
- Motivar en el uso de estrategias de gestión educativa para la mejora del desempeño laboral docente.

- Emplear estrategias de Gestión Educativa en la planificación y ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje.

### 3.3.6. CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES

La estrategia de gestión Educativa consiste en aplicar un diagnóstico inicial de verificación sobre el desempeño laboral docente, para la cual se aplicó el cuestionario con la finalidad de diagnosticar la eficacia y eficiencia en el desempeño laboral docente esto nos sirvió de base para las siguientes fases de la investigación:

ACTIVIDADES	MESES							
	E	F	M	A	M	J	J	A
Elaboración de la propuesta	X	X						
Revisión de la propuesta		X	X					
Reajuste de la propuesta			X					
Actividades de coordinación			X					
Aplicación de la propuesta			X	X	X	X	X	

### 3.3.7. CONTENIDOS DE LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN	CONTENIDOS	ACTIVIDADES	MEDIOS Y MATERIALES	CRONOGRAMA
<b>AUTOEFICIENCIA Y TRABAJO EN EQUIPO</b>	Presentación del trabajo a realizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica la canasta revuelta</li> <li>- Desarrollo</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond	15:00 a 19: Hrs.
	Autorreflexión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videos reflexivos</li> <li>- Desarrollo</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond	15:00 a 18: Hrs.
	Elaboración de materiales didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica</li> <li>- Trabajo grupal</li> <li>- Conclusiones</li> </ul>	Materiales de reciclaje, goma, silicona y otros	15:00 a 19: Hrs.
<b>PLANIFICACIÓN PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES</b>	Conocimiento de las características sociales, culturales y cognoscitivas de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Video de reflexión</li> <li>- Desarrollo del tema</li> <li>- Trabajo en grupos</li> <li>- Exposición</li> <li>- Cierre</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector	15:00 a 18: Hrs.
	Ritmos y estilos de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámicas</li> <li>- Desarrollo del tema</li> <li>- Trabajo en grupos</li> <li>- Exposición</li> <li>- Cierre</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond	15:00 a 18: Hrs.
	Elaboración de unidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica</li> <li>- Ponencia</li> <li>- Taller de elaboración de U.A.</li> <li>- Exposición</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond y rutas de aprendizaje	15:00 a 19: Hrs.
	Elaboración de sesiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videos de reflexión</li> <li>- Trabajo en grupo</li> <li>- Socialización</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond y rutas de aprendizaje	15:00 a 19: Hrs.
	Estrategias, recursos y materiales e instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videos</li> <li>- Ponencia</li> <li>- Trabajo grupal</li> <li>- Socialización</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond	15:00 a 19: Hrs.

<b>ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE</b>	Clima favorable para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Video de reflexión</li> <li>- Desarrollo</li> <li>- Cierre</li> </ul>	Laptop, proyector	15:00 a 18: Hrs.
	Motivación permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámicas</li> <li>- Desarrollo</li> <li>- Socialización</li> <li>- Cierre</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond	15:00 a 18: Hrs.
	La retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica</li> <li>- Ponencia</li> <li>- Trabajo grupal</li> <li>- Socialización</li> </ul>	Papelotes, plumones, pizarra, laptop, proyector, papel bond	15:00 a 18: Hrs.

### 3.3.8. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA DE LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y EJECUTADAS

#### ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA

##### 1. Autoeficacia

##### - Presentación del trabajo de investigación

**Objetivos:** Hacer conocer el trabajo de investigación a desarrollarse

**Temática:** Información sobre el trabajo de investigación a desarrollarse, normas de convivencia y establecimiento de horarios de trabajo

**Metodología:** Dinámica, elaboración de compromisos y normas de convivencia, socialización y conclusiones.

## 2. Trabajo en equipo

**Objetivos:** Estimular la autorreflexión y el trabajo en equipo en las experiencias laborales.

**Temática:** Dinámica “Trabajando juntos unimos fuerzas”, presentación de un video todos en equipo rompemos obstáculos.

**Metodología:** Vivenciar la autorreflexión y el trabajo en equipo y la participación activa.

**Evaluación:** Participación activa y logro de los objetivos propuestos.

### - Elaboración de materiales

**Objetivos:** Contribuir en el desempeño laboral docente elaborando materiales para el proceso de enseñanza aprendizaje.

**Temática:** Elaboración de materiales para las áreas de Matemática y Comunicación (casapalabras, fracciones cuánticos, doble, triple, base diez, etc)

**Metodología:** Actividades iniciales, selección de materiales, pasos para la elaboración de materiales y socialización de productos.

**Evaluación:** Cuantitativa, participación y logro de objetivos planteados.

## 3. Planificación para el aprendizaje de los estudiantes

- Conocimiento de las características sociales, culturales y cognoscitivas de los estudiantes

**Objetivos:** Conocer las características de los estudiantes para planificar aprendizajes.

**Temática:** Dinámica el baile de las sillas, proyección de video.

**Metodología:** Actividades iniciales, descripción de características de los estudiantes a su cargo, análisis e intercambio de ideas.

**Evaluación:** Formativa, participativa y logro de objetivos planteados.

#### - Ritmos y estilos de aprendizaje

**Objetivos:** Respetar los ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes para la mejora de los aprendizajes.

**Temática:** Presentación de videos y reflexión de los participantes.

**Metodología:** Actividades iniciales, exposición, trabajo grupal y socialización

**Evaluación:** Autoevaluación, participación y logro de objetivos planteados.

#### - Elaboración de unidades de Aprendizaje

**Objetivos:** Planificar actividades para la mejora de los aprendizajes

**Temática:** ponencia sobre las pautas, estructura de la U.A.

**Metodología:** Actividades iniciales, taller de elaboración de unidades de Aprendizaje y socialización de productos.



**Evaluación:** Participación, formativa y logro de objetivos propuestos.

- **Elaboración de sesiones**

**Objetivos:** Contribuir en la labor docente, planificando actividades de aprendizaje a través de sesiones diarias.

**Temática:** Ponencia sobre estructura pautas y criterios de elaboración de sesiones de aprendizaje.

**Metodología:** Actividades iniciales, elaboración de sesiones, socialización de productos.

**Evaluación:** Participación formativa y logro de objetivos propuestos.

**4. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes**

- **Estrategias, recursos, materiales e instrumentos de evaluación**

**Objetivos:** Conducir el proceso de enseñanza usando estrategias, recursos pertinentes y evaluación.

**Temática:** Ponencia sobre estrategias, uso de recursos y materiales e instrumentos para evaluar los aprendizajes.

**Metodología:** Actividades iniciales, socialización de estrategias, selección de recursos y materiales e instrumentos de evaluación, sugerencias.

**Evaluación:** Formativa, participación y logro de objetivos previstos

- **Clima favorable para el aprendizaje.**

**Objetivos:** Fortalecer el clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática.

**Temática:** Dinámica, proyección de un video reflexivo.

**Metodología:** Actividades iniciales, orientaciones conclusiones y sugerencias

**Evaluación:** Participación, formativa y logro de objetivos propuestos.

- **Motivación permanente**

**Objetivos:** Estimular el aprendizaje mediante actividades amenas

**Temática:** Presentación de un video, reflexión y sensibilización

**Metodología:** Actividades iniciales, círculos de aprendizaje, socialización.

**Evaluación:** Formativa y logros de objetivos propuestos.

- **Retroalimentación**

**Objetivos:** Contribuir en el logro de los aprendizajes mediante la retroalimentación.

**Temática:** Ponencia sobre módulos de aprendizaje

**Metodología:** Actividades iniciales elaboración de módulos, socialización de productos

**Evaluación:** Formativa, sumativa y logro de objetivos propuestos.

### **3.3.9. EVALUACIÓN:**

Se realizará durante todo el proceso de aplicación de la propuesta y al finalizar.

#### **Alcance e impacto del Programa**

La Población beneficiada cuenta con 08 docentes de Educación Primaria de la I.E. N° 20498 “Virgen del Rosario” - Ocros.

#### **Beneficios por alcanzar.**

- Compromiso y responsabilidad para lograr mejorar el desempeño laboral de los docentes de educación primaria.
- Tomar conciencia de la tarea educativa y la mejora de los aprendizajes, teniendo en cuenta que la autoeficacia conduce a mejorar el desempeño laboral eficaz y eficiente que hoy en día es de gran alcance y preocupación para lograr aprendizajes de calidad y equidad.

#### **Líneas estratégicas de la propuesta**

- Revisar la orientación que tiene las estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral de los docentes.
- Establecer y poner en práctica nuevas estrategias de desempeño laboral docente para conducir la tarea educativa en el nivel Primaria

## **CONCLUSIONES**

- ❖ Con la aplicación del Pre test se diagnosticó que gran porcentaje de docentes manifiestan deficiencias en el desempeño laboral.
- ❖ El análisis de la información sobre la realidad problemática nos permitió construir el marco teórico de la investigación y que permitió determinar las estrategias de gestión para mejorar el desempeño laboral docente.
- ❖ Al elaborar y aplicar la propuesta de “Estrategias de Gestión Educativa para mejorar el desempeño laboral docente” basado en las teorías de Fayol, Bandura y el Marco del Buen Desempeño Docente; se produjo cambios significativos; lo cual se evidencia en el Post test que la mayoría de docentes logró mejorar su desempeño laboral, con esto se cumplieron los objetivos propuestos y queda validada la hipótesis de la presente investigación.
- ❖ Los instrumentos y la propuesta de nuestro trabajo de investigación fueron validados mediante juicio de expertos.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante que el Modelo Teórico y la propuesta expuestos en esta tesis sean valorados y empleados en los escenarios para ser aplicados en el desempeño laboral de los docentes de Educación Primaria.
- Se recomienda que los propósitos de este estudio se concreten en el desarrollo de las metodologías, acciones estratégicas de gestión educativa asociados al desempeño laboral docente con compromiso lo que permitirá un desempeño eficaz y eficiente para la mejora de los aprendizajes.
- Para alcanzar un desempeño óptimo, los docentes deben manejarse en dos niveles de pensamiento. Sentirse capaces y juzgarse capaces.
- La propuesta en mención debe servir como elemento motivador para revalorar la carrera docente y hacer otras propuestas con la finalidad de mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
- Toda I.E. debe poseer buenos gerentes y maestros con un desempeño laboral eficiente, porque de allí depende la calidad de aprendizajes y el buen desenvolvimiento conductual de los alumnos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerrondo, I. *La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Programa Calidad y Equidad de la Educación. Organización de Estados Iberoamericanos por la educación, la ciencia y la cultura.*
- Alvarado Oyarce, Otoniel. (1998) *Gestión Educativa Enfoques y Procesos*. Editorial de la Universidad de Lima. Perú.
- Bandura, Albert. Self-efficacy: *Toward a unifying theory of behavioral change, Psychological Review* n° 84 (1977).
- Bandura, Albert. *Pensamiento y acción. Fundamentos Sociales*. Barcelona: Martínez Roca, 1987.
- Bandura, Albert. *Ejercicio de la eficacia personal y colectiva en sociedades cambiantes en: A. Bandura (ed.). Autoeficacia cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual. Bilbao: Descleé De Brouwer, 1999.*
- Clark, C. y Peterson P.(1990). *Procesos de pensamiento de los docentes. En M. Wittrok, La investigación de la enseñanza, III. Profesores y alumnos* (pp. 443-539). Barcelona: Paidós-MEC
- Chiavenato, Idealberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 1999.
- Chacón, C. *Las creencias de autoeficacia: un aporte para la formación del docente de inglés, Acción Pedagógica* n° 15 (2006).

- Del río, F., C. Lagos y H. Walker. *El efecto de las experiencias de práctica en el desarrollo del sentido de autoeficacia en la formación inicial de educadoras de párvulos*, *Estudios Pedagógicos* N° 37 (2011).
- Garrido, E. *Autoeficacia: origen de una idea en*: M. Salanova, R. Grau, E. Cifre, S. Llorens y M. García-Renedo (eds). *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia*. Castellón: Universitat Jaume I Servicio de Comunicación y Publicaciones, 2004.
- Garrido, E., M. C. Tabernero y C. Herrero. *Expectativas de resultados, expectativas de capacidad percibida o autoeficacia: dos constructos percibidos como diferentes* , *Estudios de Psicología* n° 61 (1998).
- Guerrero, Luis: *Marco de Buen Desempeño Docente. Documento para la discusión*. 2.º Congreso Pedagógico Nacional, 2011.
- MINEDU: *Marco de Buen Desempeño Docente: Aportes y Comentarios*. Documento de trabajo. Lima: MINEDU, 2012.
- Ministerio DE Educación de la Nación. *Gestión Educativa Estratégica- Instituto internacional de planeamiento de la educación*-Buenos Aires
- Murillo, F. (2006). Bogotá: *Revista Iberoamericana sobre calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Volumen 6 (1), pp.4-28.
- Nieto, J. M. (1998) *La autoevaluación del profesor. Cómo evaluar y mejorar supráctica*.
- Serna Gomez, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica. Teoría –Metodología*. 4ta. Edición. Editorial RAM Bogotá Colombia, 1996.

- Valdés, Hector. (2002). *La evaluación del desempeño del docente* - Biblioteca Digital del Minedu.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Ocros](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ocros)
- <http://www.iacd.oas.org/La%20Educa%20118/sander.htm>
- [https://www.google.com.pe/?gws\\_rd=ssl#q=CONCEPTO+DE+didactica+segun+diccionario](https://www.google.com.pe/?gws_rd=ssl#q=CONCEPTO+DE+didactica+segun+diccionario)
- [https://www.google.com.pe/?gws\\_rd=ssl#q=CONCEPTO+DE+Pegagogía+segun+diccionario](https://www.google.com.pe/?gws_rd=ssl#q=CONCEPTO+DE+Pegagogía+segun+diccionario)
- [www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023\\_archivo\\_2.pdf](http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/articles-189023_archivo_2.pdf)
- Teoría de la Gestión Educativa [www.youtube.com/watch?v=23XZdlrQz\\_8](http://www.youtube.com/watch?v=23XZdlrQz_8)
- <http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/sistema-educativo/enseanzas/educacion-primaria.html>
- <http://es.slideshare.net/yurimolleapaza/gerencia-estrategica-educativa>



**ANEXOS**



ANEXO N° 01

# UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y  
EDUCACIÓN



## JUICIO DE EXPERTO

“Año de la Consolidación del Mar de Grau”

Lambayeque, 22 de febrero de 2016

Estimado Mg.....

Por la presente, reciba usted el saludo cordial y fraterno a nombre de la Unidad de Post grado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo” de Lambayeque, luego pasamos a manifestarle que estamos desarrollando la Tesis titulada:

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS – ANCASH – 2016”** Por lo que conocedor de su trayectoria profesional y estrecha vinculación en el campo de la investigación, le solicitamos su colaboración en emitir su JUICIO DE EXPERTO, en la validación de los instrumentos “Encuesta” para docentes de la presente investigación que será aplicado para tal fin.

Agradeciéndole por anticipado su gentil colaboración como experto, nos suscribimos de usted.

Atentamente.

.....  
Lic. GONZALES SOTO, Ricardo B.

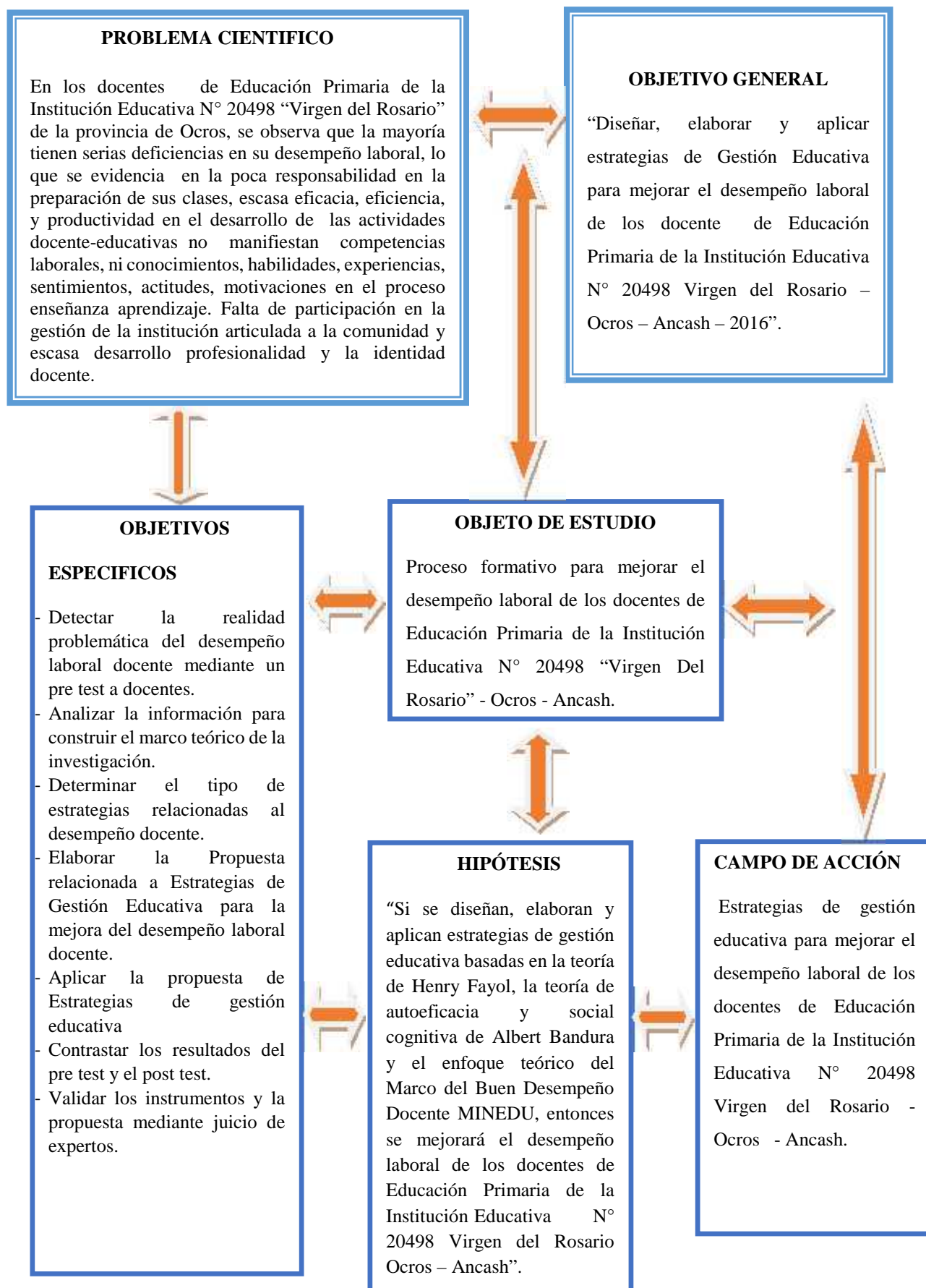
.....  
Lic. MARQUEZ HARO, Elba R.

Adjuntamos:

1. Matriz de investigación.
2. Operacionalización de variables.
3. Instrumento de Investigación.
4. Ficha de validación de experto.

## MATRIZ DE INVESTIGACIÓN

### “ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA DE LA I.E. N° 20498 VIRGEN DEL ROSARIO DE LA PROVINCIA DE OCROS – ANCASH – 2016”



## 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
<b>V.I. Estrategias de Gestión Educativa</b>	Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>) La reflexión</li> <li>) Toma de decisiones</li> </ul>	Encuesta Cuestionario
	Aprendizaje organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>) La dinamización de las organizaciones educativas,</li> <li>) Misión pedagógica</li> </ul>	
	Liderazgo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Diseñar procesos de aprendizaje</li> <li>) Intervención de la misión, visión</li> <li>) Valores</li> </ul>	
<b>V.D. Desempeño Laboral Docente</b>	Planificación para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración de programación curricular de las unidades y sesiones de aprendizaje</li> </ul>	Encuesta Cuestionario
	Enseñanza para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>) La mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje</li> </ul>	
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Colaboración que facilita la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta</li> </ul>	
	Autoeficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>) Pensar, sentir, actuar</li> <li>) La opinión de eficiencia personal</li> </ul>	

### 3. INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

**Objetivo:** Conocer el uso de Estrategias de Gestión Educativa en el Desempeño Laboral Docente de la I.E. N° 20498 “Virgen del Rosario” de la provincia de Ochos.

#### ENCUESTA A DOCENTES

**Instrucciones:** Señores docentes la finalidad de la presente encuesta es recoger información sobre la investigación titulada “**Estrategias de Gestión Educativa para mejorar el Desempeño Laboral Docente**”, les solicito resolver los siguientes ítems, seleccionando con un aspa (X) la opción que más se ajusta a tu realidad.

#### **I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

1. ¿Participa la plana docente en la elaboración del proyecto Educativo Institucional y el Plan anual de Trabajo  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca
2. ¿Utilizas estrategias pertinentes al elaborar la planificación de tus documentos técnico pedagógico  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

#### **II. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

3. ¿La plana docente se reúne para analizar y desarrollar las nuevas competencias y esquemas del MINEDU?  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca
4. ¿Las aulas están debidamente organizadas por áreas e implementadas con medios y materiales educativos que motiven el aprendizaje de los educandos?  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca
5. ¿Se organizan eventos académicos que promuevan la mejora del aprendizaje de los estudiantes?  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

#### **III. LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

6. ¿Diseñas de manera creativa los procesos de enseñanza aprendizaje haciendo frente a las necesidades expectativas de los educandos?  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca
7. ¿Realizas la autoevaluación de tus planes para luego tomar las medidas correctivas necesarias?  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

#### **IV. PLANIFICACIÓN PARA EL APRENDIZAJE**

8. ¿Al realizar tu programación anual pedagógica consideras el Proyecto educativo Institucional (PEI)?  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca
9. ¿Al elaborar tu unidad de aprendizaje consideras las estrategias metodológicas como las características, materiales y el ritmo de aprendizaje de tus estudiantes?  
☐ Siempre ☐ A veces ☐ Nunca

10. ¿Al elaborar tus sesiones de aprendizaje consideras los procesos pedagógicos según las orientaciones del Ministerio de Educación?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

11. ¿Realizas la reprogramación de las capacidades e indicadores no logrados según la programación de tus unidades de aprendizaje?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

## **V. ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE**

12. ¿La motivación durante el desarrollo de clases es dinámica que despierta el interés por aprender?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

13. ¿Utilizas recursos didácticos pertinentes que te ayude al logro de los aprendizajes de los estudiantes?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

14. ¿Consideras la evaluación diferenciada según el ritmo de aprendizaje de tus estudiantes?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

15. ¿Realizas la retroalimentación cuando hay dificultad en el logro de aprendizaje de los estudiantes?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

## **VI. TRABAJO EN EQUIPO**

16. ¿Realizan reuniones de jornada de reflexión para analizar sobre el avance pedagógico y buscar soluciones a las dificultades?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

17. ¿Elaboran materiales didácticos con la participación de toda la plana docente?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

## **VI. AUTOEFICACIA**

18. ¿Se organizan para elaborar materiales educativos utilizando material reciclable?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

19. ¿Te consideras autoeficiente al desarrollar tus capacidades personales durante los procesos pedagógicos y académicos?

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Nunca

Se le agradece muy sinceramente.

## FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado: Mg. Huber Fidencio Colonia Collazos

Para alcanzar el objetivo de nuestra investigación le solicitamos que evalúe cada uno de los ítems del instrumento para aplicar a los docentes, de acuerdo a estas categorías:

MA : Muy adecuado

BA : Bastante adecuado

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No adecuado

### VALORACIÓN DEL EXPERTO

VARIABLES	DIMENSIONES /INDICADORES/ITEMS	VALORACION DE EXPERTOS				
		MA	BA	A	PA	NA
VARIABLE INDEPENDIENTE	<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>					
	1. ¿Participa la plana docente en la elaboración del proyecto Educativo Institucional y el Plan anual de Trabajo?					
	2. ¿Utilizas estrategias pertinentes al elaborar la planificación de tus documentos técnico pedagógico?					
	<b>APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL</b>					
	3. ¿La plana docente se reúne para analizar y desarrollar las nuevas competencias y esquemas del MINEDU?					
	4. ¿Las aulas están debidamente organizadas por áreas e implementadas con medios y materiales educativos que motiven el aprendizaje de los educandos?					
	5. ¿Se organizan eventos académicos que promueven la mejora del aprendizaje de los estudiantes?					
	<b>LIDERAZGO PEDAGÓGICO</b>					
	6. ¿Diseñas de manera creativa los procesos de enseñanza aprendizaje haciendo frente a las necesidades expectativas de los educandos?					
	7. ¿Realizas la autoevaluación de tus planes para luego tomar las medidas correctivas necesarias?					

<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>PLANIFICACIÓN PARA EL APRENDIZAJE</b>					
	8. ¿Al realizar tu programación anual pedagógica consideras el Proyecto educativo Institucional (PEI)?					
	9. ¿Al elaborar tu unidad de aprendizaje consideras las estrategias metodológicas como las características, materiales y el ritmo de aprendizaje de tus estudiantes?					
	10. ¿Al elaborar tus sesiones de aprendizaje consideras los procesos pedagógicos según las orientaciones del Ministerio de educación?					
	11. ¿Realizas la reprogramación de las capacidades e indicadores no logrados según la programación de tus unidades de aprendizaje?					
	<b>ENSEÑANZA PARA EL APRENDIZAJE</b>					
	12. ¿La motivación durante el desarrollo de clases es dinámica que despierta el interés por aprender?					
	13. ¿Utilizas recursos didácticos pertinentes que te ayude al logro de los aprendizajes de los estudiantes?					
	14. ¿Consideras la evaluación diferenciada según el ritmo de aprendizaje de tus estudiantes?					
	15. ¿Realizas la retroalimentación cuando hay dificultad en el logro de aprendizaje de los estudiantes?					
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
	16. ¿Realizan reuniones de jornada de reflexión para analizar el avance netamente pedagógico y buscar soluciones a las dificultades?					
	17. ¿Elaboran materiales didácticos con la participación de toda la plana docente?					
	<b>AUTOEFICACIA</b>					
	18. ¿Se organizan para elaborar materiales educativos utilizando material reciclable?					
	19. ¿Te consideras autoeficiente al desarrollar tus capacidades durante los procesos pedagógicos y académicos?					

-----  
Mg. Huber Fidencio Colonia Collazos



## ANEXO N° 02

Presentación del trabajo de investigación



Elaborando sesiones de aprendizaje



Elaborando materiales educativos para las operaciones matemáticas básicas

