



# **UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**



## **UNIDAD DE POST - GRADO**

### **TESIS**

---

**“MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. Nº 14393 - ARANZA, DISTRITO PACAIPAMPA, PROVINCIA AYABACA. 2014”.**

---

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

**POR:**

**CRUZ CHÁVEZ, Neyda Sughey.**

**LAMBAYEQUE- PERÚ**

**2016**

**“MODELO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DEL NIVEL  
PRIMARIO DE LA I.E. Nº 14393 - ARANZA, DISTRITO PACAIPAMPA,  
PROVINCIA AYABACA. 2014”.**

**PRESENTADA POR:**

---

**CRUZ CHÁVEZ, Neyda Sugey.**  
**AUTORA**

---

**CARDOSO MONTOYA, CÉSAR A.**  
**ASESOR**

**APROBADA POR:**

---

**MARIO SABOGAL AQUINO**  
**PRESIDENTE**


---

**BEDER BOCANEGRA VILCAMANGO**  
**SECRETARIO**


---

**CÉSAR LECA VERGARA**  
**VOCAL**


## DEDICATORIA



*ESTE TRABAJO ESTA  
DEDICADO A MIS PADRES  
POR SU ESFUERZO Y  
SACRIFICIO INCONDICIONAL  
EN MI FORMACIÓN  
PROFESIONAL.*



## AGRADECIMIENTO



*UN ESPECIAL  
AGRADECIMIENTO A MIS  
NIÑOS Y NIÑAS YA QUE  
ELLOS SON LOS ACTORES  
PRINCIPALES DE ESTA  
REALIZACIÓN.*

*A LA CONFIANZA DE  
MIS PADRES  
DEPOSITADA EN MÍ”*



## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE GRÁFICOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I.....¡Error! Marcador no definido.

DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES  
DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. N° 14393 - ARANZA, DISTRITO  
PACAIPAMPA, PROVINCIA AYABACA. ....¡Error! Marcador no definido.

1.1.UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO. ....2

1.1.1.Departamento de Piura. ....2

1.1.2.Provincia de Ayabaca. ....3

1.1.3.Distrito de Pacaipampa. ....4

1.1.4.I.E. N° 14393 - Aranza. ....4

1.2.EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE  
ESTUDIO. ....5

1.3.SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE  
ESTUDIO. ....15

1.4.METODOLOGÍA EMPLEADA.....20

1.4.1.Diseño de la Investigación. ....20

1.4.2. Metodología Aplicada en la Investigación. ¡Error! Marcador no definido.

1.4.3. Población y Muestra. ....21

1.4.4. Materiales, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. ....22

1.4.5. Procedimientos para la Recolección de Datos. ¡Error! Marcador no definido.

1.4.6. Análisis Estadístico de los Datos. .... ¡Error! Marcador no definido.

## CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DE LOS ASPECTOS TEÓRICOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E. Nº 14393 - ARANZA, DISTRITO PACAIPAMPA, PROVINCIA AYABACA. .... ¡Error! Marcador no definido.

2.1. BASE TEÓRICA. ....23

2.1.1. Teoría del Cambio de Kurt Lewin. ....23

2.1.2. “Teoría X y Teoría Y” de Douglas McGregor. ....32

## CAPÍTULO III

EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y LA PROPUESTA. ....43

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS. ¡Error! Marcador no definido.

3.1.1. Resultados de Guía de Observación. ....43

3.1.2. Resultados de Encuesta. ....47

3.2. SUSTENTACIÓN DE LA PROPUESTA. ....58

3.2.1.Nombre de la Propuesta. ....	58
3.2.2.Realidad Problemática. ....	66
3.2.3.Objetivos. ....	66
3.2.4.Fundamentación. ....	67
3.2.5.Estructura de la Propuesta. ....	68
3.2.6.Alcance e Impacto. ....	108
3.2.7.Cronograma de la Propuesta. ....	108
3.2.8.Presupuesto. ....	109
3.2.9.Financiamiento del Taller. ....	110
 CONCLUSIONES .....	 111
RECOMENDACIONES .....	112
BIBLIOGRAFÍA.....	113
LINKOGRAFIA .....	116
ANEXO .....	118

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°01: Mapa del Perú.....	2
Gráfico N°02: Mapa del Departamento de Piura.....	4
Gráfico N°03: Mapa Departamento de Provincia de Ayabaca.....	6
Gráfico N°04: Mapa del Distrito de Pacaipampa.....	7
Gráfico N°05: Diseño de la Investigación.....	25
Gráfico N°06: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	28
Gráfico N°07: Biografía de Kurt Lewin.....	31
Gráfico N°08: Tres fases del cambio planteado por Kurt Lewin.....	33
Gráfico N°09: Diagrama de Campo de Fuerzas.....	35
Gráfico N°10: Proceso del Cambio.....	39
Gráfico N°11: Biografía de Douglas McGregor.....	40
Gráfico N°12: Teoría “X” y “Y”.....	50
Gráfico N°13: Estructura de la Propuesta.....	68
Gráfico N°14: Desarrollo Metodológico.....	75
Gráfico N°15: Desarrollo Metodológico.....	89
Gráfico N°16: Desarrollo Metodológico.....	103



## **RESUMEN**

Los docentes de la I.E. N° 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca; presentan deficiencias en el desarrollo del desempeño pedagógico, esto se debe a que no diseñan estrategias de enseñanza innovadoras que promuevan aprendizajes de alto nivel; no toman importancia a temas como los nuevos roles que su práctica educativa les exige desarrollar, la construcción y desarrollo de competencias básicas; no implementan y evalúan, de manera efectiva y creativa, diferentes modalidades pedagógicas y dispositivos de formación, así como nuevos materiales y recursos tecnológicos; no conocen acerca de tendencias innovadoras en la pedagogía (aprendizaje basado en proyectos; aprendizaje basado en problemas, etc.); no se comprometen con la implementación de una práctica de enseñanza caracterizada por responder a las demandas curriculares, a las características y necesidades desde los alumnos, al desarrollo pleno de este y de todos los miembros de la I.E.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Gestión Institucional para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

Para ello aplicamos una guía de observación, encuesta, entrevistas y recojo de testimonios. Luego de haber terminado esta parte procedimos a examinar el problema a la luz de la Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la “Teoría X y Teoría Y” de Douglas McGregor que sirvieron de fundamento a la propuesta “Modelo de Gestión Institucional para mejorar el Desempeño Pedagógico de los Docentes del Nivel Primario”.

Se concluye como logros de la investigación, haber confirmado la hipótesis y haber dado cuenta de la naturaleza del problema; y por el otro lado haber presentado la propuesta.

**PALABRAS CLAVES:** Modelo de Gestión Institucional, Desempeño Pedagógico de los Docentes, Proceso de Gestión Institucional.

## **ABSTRACT**

The teachers of the I.E. No. 14393 - Aranza District of Pacaipampa, Ayabaca Province; deficient in the development of educational performance, this is because they do not design innovative teaching strategies that promote high-level learning; They do not take importance to issues such as the new roles that require them to teaching practices develop, the construction and development of basic skills; They do not implement and evaluate, in an effective and creative way, different teaching methods and training devices as well as new material and technological resources; They do not know about innovative trends in pedagogy (project-based learning, problem-based learning, etc.); not committed to the implementation of a teaching practice characterized by responding to the curricular demands, characteristics and needs desede students, the full development of this and all the members of the IE

This research aims to design a model of institutional management to improve the educational performance of teachers at the primary level of the IE No. 14393 - Aranza, Pacaipampa District, Province of Ayabaca.

To do this we apply an observation guide, survey, interviews and collection of evidence. After finishing this part we proceeded to examine the issue in light of the Theory of Change Kurt Lewin and the "Theory X and Theory Y" Douglas McGregor that served as the basis for the proposal "Institutional Management Model to improve performance Teaching Teachers of Primary Level ".

We conclude as research achievements, have confirmed the hypothesis and have realized the nature of the problem; and on the other hand submitting the proposal.

**KEY WORDS:** Institutional Management Model, Pedagogical teacher performance, institutional management process.

## **INTRODUCCIÓN**

Para educar en nuestro tiempo hay que estar abiertos a los cambios sociales que afectan y modifican al propio Sistema Educativo. Estos cambios producen nuevas demandas y exigencias a la actuación docente.

El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo (CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN; 2011).

Hoy en día al docente se le concibe como actor principal y fundamental para la mejora de la calidad educativa en los diferentes niveles de la educación básica regular, sin desmerecer la participación que tienen los directivos, alumnos y padres de familia en dicho proceso; es decir, la mayor parte de la responsabilidad recae principalmente en el profesor.

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

Así el informe de la propuesta Nueva Docencia en el Perú (2003) añade que para el logro de los objetivos planteados “Un perfil docente debe estar basado en competencias, fruto del diálogo y del consenso, el cual puede cumplir dos funciones importantes en el mejoramiento permanente de la profesión. Una función articuladora entre la formación inicial y la formación permanente y una función dinamizadora del desarrollo

profesional a lo largo de la Carrera, así como de la profesión misma” (p. 66); además afirma que “es necesario dar una mirada global a la función social, al cuerpo de conocimientos especializados, a su grado de autonomía profesional, a su capacidad de organización colectiva y a sus valores profesionales” (p.67).

En consecuencia se espera que la educación y los maestros, más que transmitir abundante información, promuevan el desarrollo de competencias como garantía para que los sujetos puedan seguir aprendiendo a lo largo de su vida y se desempeñen de manera pertinente y satisfactoria en un mundo cambiante y complejo. De ahí la necesidad de definir un perfil docente que garantice un desempeño profesional eficiente, eficaz y satisfactorio (ALVARADO, O.; 2006).

Es por esta razón que la presente investigación apunta en brindar el conocimiento suficiente acerca del desempeño pedagógico de los docentes de la Institución Educativa N° 14393 - Aranza, distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

Donde el problema de investigación fue planteado del modo siguiente: ¿El diseño de un Modelo de Gestión Institucional logrará mejorar el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca?

Para este trabajo se ha definido como objeto de estudio: El proceso de Gestión Institucional, y como campo de acción: Modelo de Gestión Institucional para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

El mismo tiene como **objetivo General:** Diseñar un Modelo de Gestión Institucional para mejorar el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca; y sus objetivos específicos: Diagnosticar el nivel de desempeño pedagógico de los docentes de la I.E. N° 14393 - Aranza; Determinar las características del desempeño pedagógico de los docentes de la I.E. N° 14393 - Aranza y Elaborar la propuesta en relación a los objetivos de la investigación.

La hipótesis: “Si se diseña un Modelo de Gestión Institucional sustentado en la Teoría de Kurt Lewin y Douglas McGregor entonces, se mejorará el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario de la I.E. N° 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca”

Para el logro del objetivo hemos utilizado métodos teóricos, en esta investigación están representados por la Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la “Teoría X y Teoría Y” de Douglas McGregor.

Dentro de los métodos empíricos tenemos: La guía de observación y la encuesta. Es importante señalar que los estudios empíricos relacionados con esta investigación han analizado variables como la riqueza que tiene el desarrollo del desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario.

Las técnicas de investigación utilizadas son las siguientes: Dentro de los Métodos Teóricos: el fichaje y análisis de documentos y en los Métodos Empíricos: La encuesta social, la entrevista.

La presente investigación cuenta con tres capítulos que se han estructurado de la siguiente manera:

## **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

### **1.1.1. Departamento de Piura**

Debido a su proximidad con la línea ecuatorial, la costa de Piura tiene un clima cálido durante todo el año. La temperatura promedio es de 26 °C. El clima costero presenta tanto características de clima tropical en zona yunga y de sabana tropical a nivel del mar. Este clima se le conoce también por seco tropical o bosque seco ecuatorial. Es un clima parecido a la de la una sabana tropical. La temperatura máxima puede alcanzar los 40 °C y la mínima los 15 °C. En la zona costera sur del departamento, colindando con el Departamento de Lambayeque, existe un clima semi desértico. La sierra piurana tiene un clima húmedo subtropical y templado con un promedio anual de 15 °C.

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



### **1.1.2. Provincia de Ayabaca.**

Es una de las ocho provincias que conforman el departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura en el Perú. Limita por el norte y por el este con la República del Ecuador; por el sur con las provincias de Morropón y Huancabamba; y, por el oeste con las provincias de Piura y Sullana (WIKIPEDIA; 2014).

Ayabaca, o Ayavaca, se ubica, junto con la provincia de Huancabamba, sobre la cadena occidental de los Andes. Su ciudad capital, Ayavaca, es la más alta del departamento de Piura. El nombre Ayabaca, también escrito como Ayavaca, proviene del quechua, derivándose de dos raíces: aya, que se relaciona con la muerte, pero también con la inmortalidad; y huaca, que designa a los santuarios y lugares sagrados. En algunas monografías locales se ha limitado este sentido al de "sepultura o tumba antigua de muertos", vinculando el nombre al hallazgo de osamentas humanas y restos de armas primitivas cerca de la zona donde los españoles reunieron a la población nativa (en el "Pueblo de Indios de Nuestra Señora del Pilar de Ayavaca" o "Ayavaca Vieja"), bajo la suposición de que esos serían los restos de huestes caídas en feroces combates como respuesta a la actitud expansionista de los Incas (WIKIPEDIA; 2014).

La provincia tiene una extensión de 5 230,68 kilómetros cuadrados. La provincia tiene una población aproximada de 140 000 habitantes. Se divide en diez distritos:

### **1.1.3. Distrito de Pacaipampa.**

Es uno de los diez distritos de la Provincia de Ayabaca, ubicada en el Departamento de Piura, bajo la administración del Gobierno Regional de Piura, en el norte del Perú (WIKIPEDIA; 2014).

Limita por el norte con el Distrito de Ayabaca; por el este con la República del Ecuador; por el sur con la Provincia de Huancabamba y la Provincia de Morropón; y por el oeste con los distritos de Frías y Lagunas. El distrito fue creado mediante Ley sin número del 2 de enero de 1857, en el gobierno del Presidente Ramón Castilla. Tiene una extensión de 981,5 km<sup>2</sup> y una población estimada superior a los 24 000 habitantes.

### **1.1.4. I.E. N° 14393 - Aranza.**

La I.E.14393 del Caserío de Aranza fue creada el 27 de mayo de 1978 con Resolución N°1864 siendo el primer profesor el señor Ernesto Ríos Coronado (PEI de la I.E.14393 Aranza\_ Pacaipampa); empezó su funcionamiento como escuela unidocente en un ambiente construido de adobe por los padres de familia. El 25 de agosto del 2001 la I.E. es construida en un segundo local financiado por la Municipalidad Distrital de Pacaipampa.. En la actualidad, en el nivel primario cuenta con siete profesores nombrados y cinco contratados por el estado.

## **1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

Ante sociedades con cambios tan dinámicos como los que se viven actualmente y ante los retos que el contexto mundial plantea, las prácticas educativas no pueden permanecer estáticas, sin responder a las nuevas demandas sociales. El cambio es el signo de estos tiempos y ha llevado a las sociedades a adquirir características y rasgos inéditos; la mayoría de las transformaciones que definen a la sociedad de hoy se vienen gestando desde la segunda mitad del siglo pasado, quizá antes, pero es ahora que su impacto conduce a cuestionarse dónde y qué se debe transformar en la educación, para responder a las demandas generadas (MEDRANO RODRÍGUEZ; 2010).

Aparte de los cambios que se pueden llamar sistémicos, las prácticas educativas se ven afectadas por otro tipo de transformaciones que, sin afectar a la sociedad en su conjunto, impactan o deberían de impactar en la manera de actuar de los profesionales de la educación, por ejemplo lo experimentado en los sistemas educativos: reformas educativas, innovaciones en las prácticas, evolución en las concepciones científicas, etc. (MEDRANO RODRÍGUEZ; 2010).

Las nuevas necesidades educativas obligan a un cambio en lo estructural - funcional del proceso de superación de los profesionales, en aras de prepararlos científica, técnica y metodológicamente, para que desarrollen las competencias profesionales, consideradas como “el resultado de la integración eficiente, esencial y generalizada de un complejo conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales, que se manifiestan a través del desempeño profesional

eficiente en la solución de los problemas de su profesión, pudiendo incluso resolver aquellos no predeterminados” (FORGAS, J.; 2003).

Los resultados que arrojan las evaluaciones internacionales, señalan la necesidad de mejorar el desempeño de los docentes del siglo XXI, orientando los esfuerzos a transformar las prácticas educativas en el marco de la escuela.

El desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal.

El desempeño docente es el cumplimiento eficiente de las exigencias de la profesión, reveladas en el comportamiento o conducta real de los profesionales, tanto en el orden técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la solución de los problemas de su profesión conocidos o no. Este tema ha sido abordado por autores tales como: Valdés (2000), Parra Vigo (2002), Ferrer Madrazo (2002), Addine Fernández (2002), Añorga Morales (2004), Granados Guerra (2005) y Letelier (2005); estos han puntualizado los fundamentos teóricos acerca del desempeño docente, donde se expresa la relación directa con la superación profesional, cuestión válida si se tiene en cuenta la interconexión y el nexo directo que existe entre ambas, ya que la influencia es directa en el desempeño pedagógico docente. Por otra parte (AÑORGA MORALES; 2004) entiende el desempeño pedagógico docente como un proceso complejo tanto por su carácter multifactorial, como por las características, y contradicciones que le son inherentes y las condiciones en que se desarrolla.

Se asume que el desempeño pedagógico docente es “un proceso desarrollado por un sujeto; a través de relaciones de carácter social, que se establecen en la aplicación de métodos, para el cumplimiento de su contenido de trabajo, en correspondencia con los objetivos de la actividad pedagógica profesional en que participa, y el logro de un resultado que evidencia el mejoramiento profesional, institucional y social alcanzado, la atención a la educación de su competencia laboral y la plena comunicación y satisfacción individual al ejercer sus tareas con cuidado, precisión, exactitud, profundidad, originalidad y rapidez” (REVISTA DIGITAL; 2012).

Es necesario resaltar que en el desempeño pedagógico docente juega un papel importante el sistema de trabajo metodológico que se organiza en la escuela, encaminado al perfeccionamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y su posterior aplicación con creatividad, requiere concebir líneas de acción que garanticen la efectividad en la ejecución de las tareas; de ahí que el uso de métodos científicos en el trabajo docente sea un reto para todos los profesores; conocer las diferentes problemáticas surgidas durante el desarrollo del proceso pedagógico y encontrar posibles vías de solución, aplicarlas y validarlas, son las metas que deben emprender los maestros de nivel Inicial al momento de impartir sus clases.

El análisis del desempeño pedagógico del maestro, centrada en las condiciones actuales de la Educación Primaria y su calidad se torna complejo, porque en la dirección del proceso de formación y en sus resultados debe evidenciarse como tendencia del inicio del desarrollo de dicho desempeño profesional:

El nivel de preparación alcanzado, lo que refleja un acervo acumulativo de la práctica pedagógica y del pensamiento humano en general, este luego debe estar en constante elevación dado el actual desarrollo de la ciencia, la técnica y las características del nivel de formación de que egresa (REVISTA DIGITAL; 2012).

- Nivel de desarrollo de capacidades y habilidades pedagógicas profesionales.
- Rol que desempeña en la dirección del proceso de formación del hombre.
- Actitud reflexiva sobre su práctica y sobre la repercusión de esta en sus alumnos y en la sociedad, pues penetra todas las relaciones humanas.

Es innegable la existencia de una estrecha relación entre desempeño pedagógico profesional y la actividad pedagógica profesional, es una relación intrínseca, dialéctica, en tanto se considera en sus fundamentos filosóficos, que el hombre se desempeña en la actividad, que en este caso deviene en actividad pedagógica profesional la que tiene fundamentos desde posiciones filosóficas, sociológicas, psicológicas, pedagógicas y de la didáctica.

García Ramis, Valle Lima, García Ojeda (1996) al definir la actividad pedagógica profesional explicitan elementos contentivos de la misma, ya en el ejercicio de la profesión, pero que debieran ser considerados desde la formación inicial pues orientan las acciones a desplegar. Ellos declaran que es: “la actividad dirigida a la transformación de la personalidad del alumno en función de los objetivos que plantean la

sociedad; desarrollándose en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativo y en condiciones de plena comunicación entre el docente y el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles” (REVISTA DIGITAL; 2012).

Se asume que la actividad pedagógica es una: “secuencia de acciones condicionadas por los requerimientos externos e internos que se plantean a la labor del maestro, así como por la individualidad de este y la de sus alumnos. La misma se distingue por tener lugar a partir de una planificación y de una evaluación constante por parte del maestro, así como por la flexibilidad de lo previsto en función de las condiciones reales que tiene lugar su ejecución” (REVISTA DIGITAL; 2012).. Por ello, ya se plantea que el desempeño pedagógico docente se convierte en una esfera especial de la actividad humana dada la finalidad del accionar con su objeto: la formación y el desarrollo integral de los escolares.

El docente es quien dirige conscientemente este proceso. Esta situación le confiere al modo de actuar y sentir del maestro rasgos peculiares y de complejidad absoluta, a partir de que en la interacción con los sujetos, a la vez que satisfaga las necesidades e intereses de sus escolares, debe satisfacer las suyas y estar motivado y motivarlos para dar respuestas a las prioridades y exigencias sociales contenidas en su nivel de educación y a las propias exigencias que demanda el cambio educativo.

El desempeño pedagógico docente promueve el desarrollo de competencias profesionales sustantivas para la mejora de la práctica educativa, las cuales se integran en “**Competencias Pedagógicas**”:

- **Diseñar y asegurar estrategias de enseñanza innovadoras, que promuevan aprendizajes de alto nivel, a la luz de las necesidades y rasgos del alumno, las demandas sociales y el currículo vigente:** Directivos y docentes deben conocer acerca de: el desarrollo humano; el aprendizaje, la comprensión y el conocimiento; la concepción situada del aprendizaje, el conocimiento y la enseñanza; los nuevos roles que su práctica educativa le exigen desarrollar; la construcción o transformación de actitudes, la facilitación de cambios disposicionales y el fortalecimiento del funcionamiento ejecutivo en el alumno; propuestas curriculares centradas en la construcción y desarrollo de competencias básicas, rasgos de desarrollo personal y competencias profesionales; el enfoque deliberativo del curriculum; los procesos de cambio, innovación y reforma en los procesos educativos y de formación. Deben ser capaces de: diseñar propuestas curriculares innovadoras; poner en marcha efectivas estrategias de enseñanza; analizar y valorar de manera crítica propuestas curriculares innovadoras; deliberar, con su comunidad de práctica profesional, para el óptimo desarrollo del curriculum. Deben comprometerse con: el desarrollo pleno del alumno y de todos los miembros de la comunidad de práctica profesional; la construcción y fortalecimiento de una comunidad profesional de práctica; y la transformación de la escuela en un ambiente para el aprendizaje del más alto nivel.
- **Implementar y evaluar, de manera efectiva y creativa, diferentes modalidades pedagógicas y dispositivos de formación, así como nuevos materiales y recursos tecnológicos:** Directivos y docentes deben conocer acerca de: tendencias innovadoras en la pedagogía



(aprendizaje basado en proyectos; aprendizaje basado en problemas; aprendizaje participando en una comunidad de práctica, etc.); la colaboración y la cooperación como rasgos esenciales de todo sistema de aprendizaje situado; dispositivos de formación profesional; y nuevos medios y recursos para enseñar y formar. Deben ser capaces de: diseñar, implementar y evaluar prácticas de enseñanza orientadas por un enfoque situado del conocimiento y el aprendizaje; y utilizar datos duros para valorar el impacto de su práctica de enseñanza. Deben comprometerse con: la implementación de una práctica de enseñanza caracterizada por: responder a las demandas curriculares; sus ajustes a características y necesidades desde los alumnos; el compromiso con el aprendizaje y desarrollo de todos.

- **Intervenir en procesos educativos al diseñar, implementar, gestionar y liderar experiencias para la construcción y desarrollo de los perfiles que exija la propuesta curricular vigente y el óptimo desarrollo de los alumnos:** Directivos y docentes deben conocer acerca de: las exigencias que hacen las nuevas propuestas curriculares, los distintos campos formativos y los enfoques disciplinares; enfoques innovadores en la enseñanza de la matemática, la lengua materna, las ciencias y el universo social; enfoques innovadores para enseñar a enseñar; los enfoques personalizados en la enseñanza y la formación; la visión inclusiva de la escuela; el diseño, implementación de sistemas de aprendizaje coherentes y efectivos; y la gestión y el liderazgo académico. Deben ser capaces de: valorar y mejorar el nivel de inclusividad que se vive en un centro educativo; valorar de manera crítica, y mejorar, propuestas de enseñanza y formación a la luz de las nuevas

demandas; valorar y ajustar su práctica de enseñanza, con base en la reflexión. Deben comprometerse con: la mejora, sistemática y sostenible, de las prácticas de enseñanza; y un enfoque ético/moral de las prácticas educativas.

- **Gestionar procesos de enseñanza-aprendizaje, tanto con fines educativos como formativos en una práctica situada, en la que se ajusta la intervención pedagógica, a partir de la diversidad que caracteriza a una comunidad de aprendizaje:** Directivos y docentes deben conocer acerca de: la perspectiva cultural de la educación; enseñar a alumnos diversos; la comunicación en el aula; la gestión de aula; el fortalecimiento del desarrollo socioemocional en la escuela; el desarrollo del pensamiento crítico y creativo; la enseñanza y formación para participar como miembro de una sociedad democrática; educar para el desarrollo ético/moral. Deben ser capaces de: generar un contexto áulico apropiado para el aprendizaje de alumnos con diversas trayectorias de desarrollo; generar una práctica de enseñanza sensible, valoradora y respetuosa de los rasgos culturales diversos; generar una práctica comprometida con el desarrollo del pensamiento crítico y creativo; generar una práctica comprometida con la construcción de competencias socioemocionales y ético/morales. Deben comprometerse con: el desarrollo humano pleno del alumno; el desarrollo de su comunidad de aprendizaje; y el desarrollo de toda la comunidad.
- **Diseñar e implementar estrategias de evaluación auténtica y formativa, como parte esencial de las innovaciones en las prácticas educativas:** Directivos y docentes deben conocer respecto

a: la evaluación: procesos, estrategias, recursos; evaluación de los aprendizajes en el marco del enfoque por competencias; y enfoques de la evaluación: auténtica, formativa, para el aprendizaje, naturalista, etc. Deben ser capaces de: diseñar modelos de evaluación formativa que permitan valorar el logro de los aprendizajes, de la formación, del desempeño docente y/o del desempeño institucional; y valorar el impacto de los modelos y estrategias de evaluación implementados, a fin de mejorarlos. Deben comprometerse con: una evaluación situada, que dé cuenta de la mejora; la valoración responsable de su propia práctica educativa; la generación de información pertinente y confiable para la mejora de los procesos educativos.

Los profesores se enfrentan a las realidades del medio social, educativo e inmediato, que muchas veces requieren de la aplicación de soluciones para las cuales no han sido preparados, ello se debe fundamentalmente a que los sistemas de superación y capacitación no se piensan, ni planifican en términos de cantidad, calidad y naturaleza de los conocimientos, de las capacidades apropiadas para cada docente en un determinado período de tiempo y, mucho menos, se piensa en crear las condiciones para que cada uno aproveche su potencial. Para que esto se logre se deben trazar estrategias que amplíen al máximo las oportunidades de superación, para lo cual las acciones como la conferencia especializada, los talleres, los seminarios entre otros, constituyen vías económicas que responden a diversas necesidades, porque transforma a la escuela en una unidad autónoma de superación en el marco de enfoques interdisciplinarios, que posibilitan al colectivo pedagógico una mayor profundización y profesionalización (VALDÉS VELOZ; 2000).

Los docentes para enseñar necesitan aprender continuamente, y aprender forma parte del trabajo de enseñar. Como se ha venido analizando, la superación profesional es imprescindible para el proceso de transformaciones que encierra la educación en general; razón por la cual se necesita una atención priorizada del docente que se encarga de formar a los futuros hombres, los cuales deben ser preparados para responder a las exigencias que se le presenten.

La implicación del profesor en su autoperfeccionamiento exige que la superación debe estar dirigida a que perfeccione su labor formativa, para lo cual es indispensable lograr el conocimiento de su persona y de su entorno, de modo que pueda saber cómo, por qué, y para qué hacer consigo mismo, para auto transformarse a partir del surgimiento de la necesidad de perfeccionar sus capacidades y poder diseñar su propia labor.

El desempeño pedagógico docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales. Esta (re)aparición de la noción de desempeño pedagógico docente fue debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada.

Para **América Latina**, importantes cambios en el marco de reflexión sobre la cuestión docente. La agenda educativa incorporó un conjunto de nuevos elementos provenientes de la revisión de lo actuado; de las evaluaciones hechas a las reformas de los 90 del siglo pasado. Un aspecto fundamental fue el reconocimiento de los docentes como actores protagónicos del cambio educativo. Con esta idea se abandonaron las posiciones que consideraban el papel de los docentes

como un insumo más del sistema. Este protagonismo significa, en palabras de Magaly Robalino (2005), que los docentes sean profesionales provistos de un capital social y cultural que los convierta en sujetos sociales deliberantes y capaces de participar, reflexionando y dialogando, en la toma de decisiones educativas y sociales. Así pues, no existen actualmente en América Latina documentos orientadores de políticas educativas o plataformas legales que no expresen directa y enfáticamente la importancia del trabajo de los docentes en el éxito educativo. DECLARACIÓN DE COCHABAMBA (2002); OREALC-UNESCO (2007).

### **1.3. SITUACIÓN HISTÓRICO CONTEXTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

En el Perú existen diversas experiencias de renovación pedagógica, producto de la motivación y compromiso de maestros e instituciones educativas, que aportan al mejoramiento de la calidad de la educación. Sin embargo, los maestros con iniciativas exitosas resaltan, con razón, la necesidad de proyectos más integrales que comprometan al conjunto de la comunidad educativa y aporten al diseño de políticas educativas que garanticen continuidad y legitimidad a las experiencias de innovación pedagógica y de la gestión, así como aseguren la provisión a los centros educativos de los recursos necesarios para el desarrollo de una educación de calidad.

El establecimiento de estándares de desempeño pedagógico y educativo para la educación básica es resultado del compromiso por atender el imperioso llamado social a mejorar la calidad educativa y contribuir a contrarrestar los efectos negativos causados por los

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

En la I.E. N° 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca; los docentes presentan deficiencias en el desarrollo del desempeño pedagógico, esto se debe a que no diseñan estrategias de enseñanza innovadoras que promuevan aprendizajes de alto nivel; no toman importancia a temas como los nuevos roles que su práctica educativa les exige desarrollar, la construcción y desarrollo de competencias básicas; no implementan y evalúan, de manera efectiva y creativa, diferentes modalidades pedagógicas y dispositivos de formación, así como nuevos materiales y recursos tecnológicos; no conocen acerca de tendencias innovadoras en la pedagogía (aprendizaje basado en proyectos; aprendizaje basado en problemas, etc.); no se comprometen con la implementación de una práctica de enseñanza caracterizada por responder a las demandas curriculares, a las características y necesidades desde los alumnos, al desarrollo pleno de este y de todos los miembros de la I.E.

El problema surge a raíz también de:

Falta de planificación y organización de actividades significativas para la Institución: “Mis colegas no participan en las actividades programadas por la I.E., hacen caso omiso, para ellos lo importante es desarrollar su clase y ahí quedó todo” (TESTIMONIO DE DIRECTOR DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Ausencia de un Proyecto de Desarrollo Institucional: “La Institución no cuenta con ningún objetivo a corto, mediano o largo plazo, y cuando se proponen algún objetivo éste no responde a las expectativas de la comunidad, a las necesidades de los alumnos, a los requerimientos del desarrollo económico y social de la I.E.” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Falta de participación e incumplimiento de normas: “No se convoca a los docentes para la elaboración del plan anual de trabajo, no se nos toma en cuenta” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

“Los docentes no respetan el reglamento interno, algunos docentes no velan por el mantenimiento de la planta física, instalaciones, equipos y mobiliarios” (TESTIMONIO DE DIRECTOR DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Los encargados administrativamente del proceso de enseñanza-aprendizaje: “Nunca organizan de manera lógica sus actividades, lo cual origina confusión y desorden en el desempeño de las funciones del resto del personal de la institución” (TESTIMONIO DE DIRECTOR DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

El trabajo organizativo se hace de manera individual: “Los directivos organizan y realizan la venta de documentos como constancias, vacantes, libretas pero no se sabe a dónde va a parar esos recursos, cuando parte de ello debe ser destinado a capacitar a los trabajadores” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Procesos confusos e irregulares: “Hay irregularidades y confusión en la organización del proceso de matrícula, traslados, visitas de estudio, exámenes, no hay fichas de evaluación al personal para constatar el avance de las actividades técnico – pedagógicos, falta un programa de supervisión de eventos de actualización técnico – pedagógico” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Clases improvisadas: “Los docentes asisten a las aulas a dictar clases de manera improvisada, hay días en el que ni siquiera recuerdan el tema que explicaron en la clase anterior, donde los mas perjudicados son nuestros niños porque cuando revisamos sus cuadernos no encontramos nada o les deja tarea de lo mismo que hicieron el día anterior” (TESTIMONIO DE DIRECTOR DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Los docentes no planifican ni le dan secuencia lógica a sus clases: “No hay estructuración del desarrollo de los contenidos, del qué y cómo enseñar, lo que obstaculiza los objetivos del aprendizaje. Falta esquematizar cómo daremos nuestras clases, la didáctica, las estrategias, las actividades, evaluaciones” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Carencia de liderazgo democrático: “El director no tiene equilibrio ni madurez en la toma de decisiones, viene trabajando aisladamente lo que dificulta el trabajo educativo en beneficio de los alumnos, de nosotros y de los padres; nunca nos convoca a una sesión interna donde nos permita aportar nuestras ideas” (TESTIMONIO DE DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).



“Los viejos modelos conductistas y autoritarios en la actualidad no son adecuados para liderar efectivamente a trabajadores, docentes y alumnos, se requieren nuevas estrategias basadas en la influencia y la persuasión” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Desarticulación entre niveles: “Uno de los más graves problemas de fragmentación de un proyecto educativo es la falta de trabajo de articulación entre niveles. Proyecto Educativo Institucional (PEI) debe ser desarrollado por medio de reuniones plenarias entre todos los niveles educativos para generar una articulación suficiente y necesaria entre los mismos” (TESTIMONIO DE DIRECTOR DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

Ausencia de trabajo en equipo y reuniones improductivas: “En la Institución no existen actividades porque no hay solidaridad con el trabajo del compañero, si uno avanza el otro obstaculiza, si uno planifica el otro destruye, nos falta ese espíritu de equipo, debemos luchar por un fin común” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

La carencia de espacios institucionales para trabajar en equipo lleva a pensar en proyectos desarticulados sin dimensión de consenso necesario. “La prioridad del trabajo en equipo no es a menudo bien recibida por aquellos directivos acostumbrados a manejar su cargo de manera solitaria” (ENTREVISTA A DOCENTE DE LA I.E. MAYO DEL 2014).

## 1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA.

### 1.4.1. Diseño de la Investigación.

La investigación está enfocada desde un paradigma cualitativo y adopta según su propósito un tipo de investigación descriptiva - propositiva, se aplicaron métodos teóricos y empíricos, los mismos que han permitido el hallazgo de información pertinente; sin embargo, se precisa que se aplicó los siguientes métodos:

- **Métodos Teóricos:** han servido para hacer el análisis de las teorías necesarias que nos sirven para determinar el desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario.
- **Método Histórico - Lógico:** Que sirvió en la compilación de las teorías y la determinación del desempeño pedagógico de los docentes del nivel primario.
- **Método Inductivo:** Este método se utilizó para identificar la problemática del ámbito de estudio, se manifiesta al momento de observar algunas tareas que realizaban los grupos en la I.E.
- **Método Analítico:** Por medio del análisis se estudian los hechos y fenómenos separando sus elementos constitutivos para determinar su importancia, la relación entre ellos, cómo están organizados y cómo funcionan estos elementos, este procedimiento simplifica las dificultades al tratar el hecho o fenómeno por partes, pues cada parte puede ser examinada en forma separada en un proceso de observación, atención y descripción.

- **Método de síntesis:** Reúne las partes que se separaron en el análisis para llegar al todo. El análisis y la síntesis son procedimientos que se complementan, ya que una sigue a la otra en su ejecución. La síntesis le exige al alumno la capacidad de trabajar con elementos para combinarlos de tal manera que constituyan un esquema o estructura que antes no estaba presente con claridad.
  
- **Método Empírico:** Se utilizó en el diagnóstico del problema y el seguimiento del objeto de estudio, para lo cual aplicamos instrumentos de recolección de información, tales como: encuestas, entrevistas, testimonios, guía de observación, para tal efecto se procedió a realizar las siguientes coordinaciones y procedimientos:

#### 1.4.2. Población y Muestra.

- **Población:** La población en estudio está conformada por los docentes del nivel primario de la I.E.Nº 14393 - Aranza, Distrito de Pacaipampa, Provincia de Ayabaca.

**U= 12 Docentes.**

- **Muestra:** Como el universo es homogéneo y pequeño, entonces estamos frente a un caso de universo muestral por ser el universo homogéneo y pequeño, o sea:

n = U= 12 Docentes.

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

<b>CAPÍTULO II MARCO TEORICO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GUÍA DE OBSERVACIÓN.</li><li>• PAUTA DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN.</li></ul>
	<b>ENCUESTA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GUÍA DE ENCUESTA.</li><li>• PAUTA DE REGISTRO DE ENCUESTA.</li></ul>
	<b>ENTREVISTA (PROFUNDIDAD Y ESTRUCTURADA)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GUÍA DE ENTREVISTA.</li><li>• PAUTA DE REGISTRO DE ENTREVISTA.</li></ul>
	<b>TESTIMONIO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• GRABACIÓN.</li><li>• REDACCIÓN.</li></ul>

**CONCEPTUAL**

## **2.1. BASE TEÓRICA.**

### **2.1.1. Teoría del Cambio de Kurt Lewin.**

Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

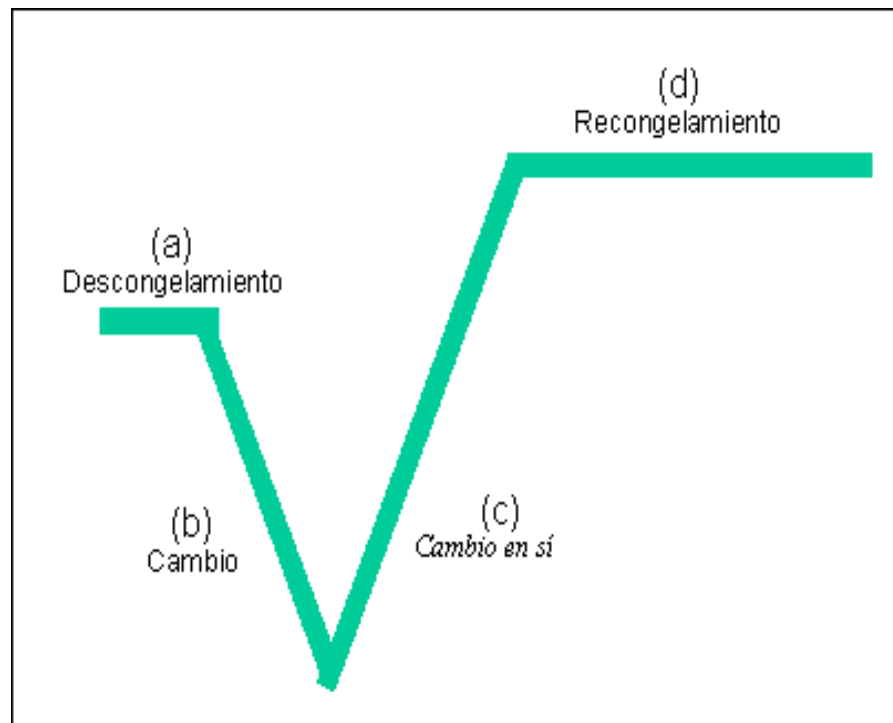
El cual es producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectúe el cambio (F. Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (F restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización (USTADISTANCIA.EDU.COM; 2014). Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran según Lewin un equilibrio casi estacionario. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado. (USTADISTANCIA.EDU.COM; 2014).

- Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
- Recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional

Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si se: a) Determina el problema, b) Identifica su situación actual y c) Identifica la meta por alcanzar, d) Identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el y e) Desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de las situaciones actuales dirigiéndola hacia la meta.

Lewin define un esquema de la raíz cuadrada:

- a. Descongelamiento: Prevalece una situación determinante, por ejemplo, la elaboración de control de inventarios manualmente, con el respectivo desperdicio de horas hombre y con posibilidad de cometer errores
- b. Cambio: Se presenta al principio un decremento de la productividad porque no se pudo acoplar la persona.
- c. Cambio en sí: Se puede presentar un aumento en la productividad, ya que es mas fácil al sujeto de cambio asimilar los cambios.
- d. Recongelamiento: el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal del trabajo.



**Gráfico N°08:** Tres fases del cambio planteado por Kurt Lewin.

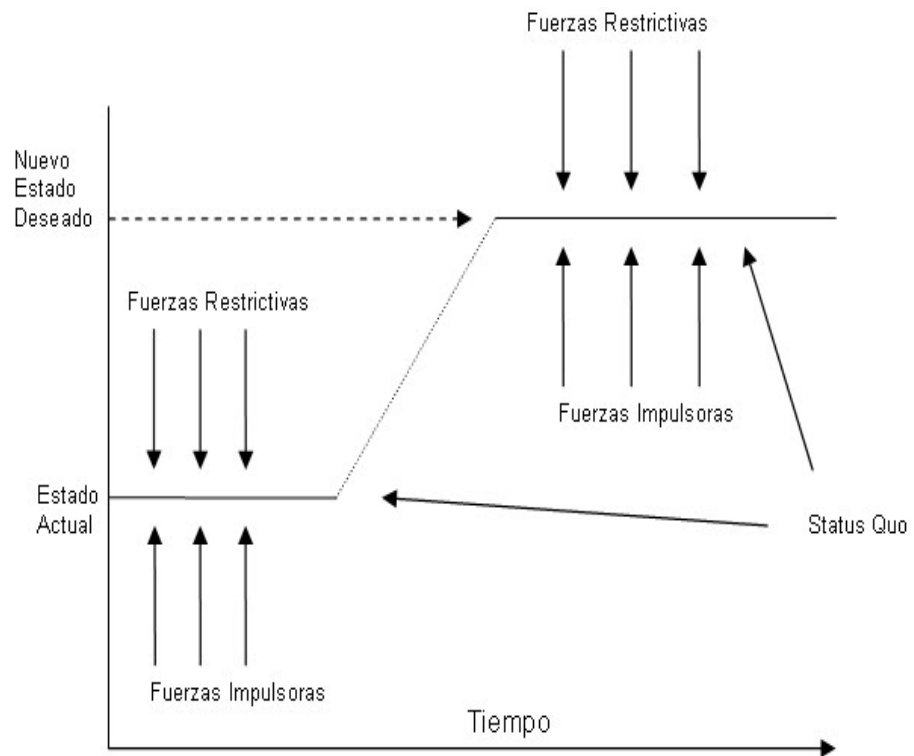
Lewin pretende explicar el comportamiento humano en toda su complejidad, es decir, quiere tomar en cuenta todas las fuerzas, a veces contrapuestas, que se dan en la actuación de un individuo o de un grupo, en un momento determinado. Para ello concibe ese comportamiento en el marco de un “campo de fuerzas” (o de un espacio psicológico o de vida) lo que significa que las personas y su entorno (sus circunstancias) son vistas como una constelación de factores interdependientes. No son las propiedades aisladas de una persona y de aquello que la rodea o lo que explica su comportamiento, sino la relación mutua entre la totalidad de los factores que comprende el espacio vital de esa persona. Esos factores abarcan la condición momentánea de la

vida de un individuo o de un grupo, así como su estructura y su entorno. La estructura dinámica de un grupo resulta de la reacción de cada uno de sus miembros en relación con todos los miembros del grupo en una situación dada. (LEWIN, KURT; 1935).

Lewin propuso que, al modificar estas fuerzas que mantienen el statu quo, se producen menos tensión y resistencia que al intensificar las fuerzas de cambio. De allí que sea una estrategia más efectiva. En sus estudios, Lewin observó que para lograr cambios efectivos los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos: En primer lugar, no están dispuestos (o no pueden) modificar las conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. En segundo lugar, que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve periodo de intentar hacer las cosas de forma diferente los individuos, a menudo, vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para Lewin este proceso se compone de tres pasos: descongelar, avance o cambio y recongelación (LEWIN, KURT; 1935).





**Gráfico N°09:** Diagrama de Campo de Fuerzas.

### 1. El Descongelamiento:

El descongelamiento es necesario para desarraigarse de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse. Su objetivo es lograr que, para los individuos, los grupos y la organización resulte muy evidente la necesidad del cambio,

para que puedan comprender y aceptar que el cambio debe ocurrir y es posible hacerlo.

Cuando se les hace las siguientes preguntas a diferentes médicos: “¿Cuándo la gente va al médico?”. Las respuestas generales son: Cuando no le queda más remedio; Cuando no se sienten bien y quieren mejorar; y Cuando se sienten bien y quieren mantenerse. Con las organizaciones pasa lo mismo, según diversas investigaciones, las empresas se deciden a emprender cambios cuando: están muy mal y tienen temor de “perecer”; cuando están “regular” y quieren mejorar; cuando están muy bien posicionadas y quieren mantenerse.

Para que la gente se decida a iniciar, o asumir, un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el “estado actual”; en segundo lugar, que tengan motivación para alcanzar el “estado deseado” que alcanzarían con el cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente, un consultor (externo o interno), o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento, o la aspiración de mantenerse como los mejores.

## 2. Introducción de los cambios:

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento

de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables. Muchas veces sabemos que algo anda mal y lo aceptamos, pero no sabemos qué hacer. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder “reestructurarla”.

Schein propone dos mecanismos por medio de los cuales la información que recibimos nos permite reestructurar la manera en que percibimos las cosas:

- El primero, es seleccionar un modelo con el cual nos identifiquemos, para utilizarlo como guía u orientación en el proceso de cambio.
- El segundo, explorar nuestro propio entorno, para encontrar nuevas posibilidades.
- Se reconoce que el proceso de interiorización de nuevos objetivos es a menudo muy difícil, y generalmente requiere del promotor mucha creatividad para ayudar a otras

personas a convertir motivaciones externas (generales) en internas (concretas y personales) que las induzcan a aceptar el cambio propuesto.

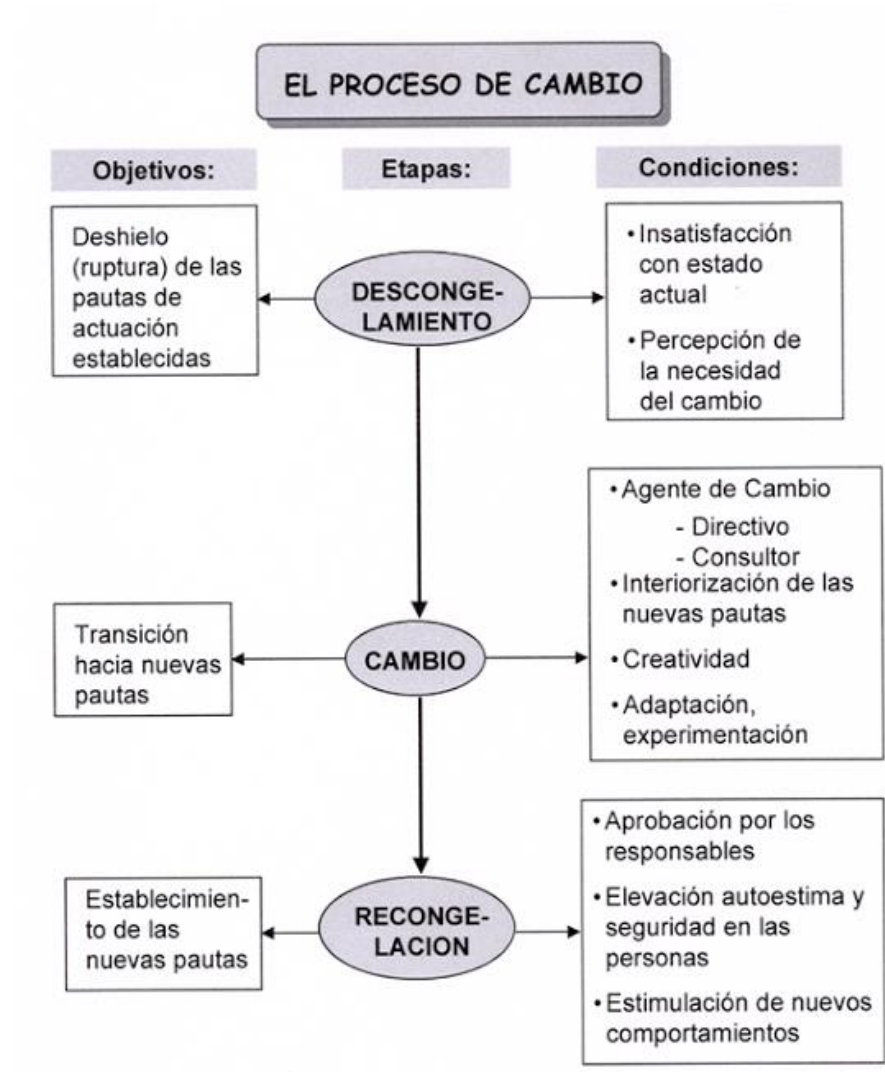
### 3. Recongelamiento:

El recongelamiento se produce cuando las personas operan el cambio por medio de la experiencia, es decir la repetición del comportamiento, que se convierte en nuevos hábitos. Los subprocesos implicados en esto exigen un ambiente apropiado y favorable (por ejemplo, la aprobación de los directivos principales), y suelen ir acompañados de la elevación de la autoestima de las personas que experimentan el cambio, como sensación de plenitud derivada del cumplimiento de la tarea.

Para lograr esto, se recomienda que, en las etapas iniciales del recongelamiento, se estimule constantemente el comportamiento requerido (mediante recompensas, elogios, etc.) para acelerar el proceso de instrucción. En etapas posteriores, utilizar estímulos intermitentes o aislados, para evitar que las pautas de comportamiento recién adquiridas se vayan perdiendo.

Un aspecto importante en este proceso es la adaptación de los criterios de evaluación del desempeño y la entrega de recompensas en correspondencia con los nuevos patrones. Si se desea desarrollar una cultura de calidad, no se puede seguir dando las recompensas por la reducción de los costos.

Otro factor, es el papel del ejemplo, los jefes tienen que constituir los modelos principales de los nuevos comportamientos. (LEWIN, KURT; 1936).



**Gráfico N°10:** Proceso del Cambio.

### 2.1.2. “Teoría X y Teoría Y” de Douglas McGregor.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aun hoy bastante explicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modos gerenciales (DOUGLASMCGREGOR.COM; 2014).

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Todos tenemos cierta forma de ver el mundo. McGregor con su libro “El lado humano de las organizaciones”, irrumpió con la visión complementaria en un momento necesario. McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

- La primera es: si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó **Teoría X**.

- La segunda postura es : si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden autocontrolar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo **Teoría Y**.

McGregor ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La teoría Y es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales (DOUGLAS MCGREGOR.COM; 2014).

En “El lado humano de la empresa” McGregor demuestra como la teoría Y afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia complementada de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estando realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

El libro de McGregor es un manifiesto a cambiar la forma en que se administra a las personas. En 1960, cuando se publicó,

constituyó el inicio a una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. El empleado de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales. El empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

En base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo de Teoría Y en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al



ser humano es un asunto prioritario (DOUGLASMCGREGOR.COM; 2014)..

En conclusión podríamos decir que el mensaje trascendente que McGregor con su obra dejó al mundo desarrollado, es que una sociedad que genera calidad de vida empieza a existir por el reconocimiento básico del ser humano en su dimensión integral, y por tener fe en sus potencialidades.

Los sentimientos de los individuos que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración. Los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma. Todos esos factores interactuantes pueden observarse y analizarse a fin de determinar la eficacia de la organización total para alcanzar sus objetivos (GESTIOPOLIS.COM; 2014).

La filosofía administrativa existente y las prácticas resultantes tienen un impacto definitivo en la forma cómo funciona la organización. Según este teórico, la administración debe iniciarse con una pregunta básica: cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista requiere un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos grupos de suposiciones sobre ésta. McGregor selecciono estos términos porque quería una terminología neutral sin connotaciones de ser "bueno" o "malo". Douglas McGregor trabajo a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y) que tienen

implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos (GESTIOPOLIS.COM; 2014).

Según McGregor, las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la forma siguiente:

**La teoría X**, como él la describe, enfatiza el control administrativo y la dirección de las actividades de la organización. Pone en la administración la responsabilidad principal para organizar y dirigir los recursos humanos, materiales y financieros de la organización en dirección a sus objetivos. Supone que la gente es pasiva y se resiste a las necesidades de la organización y debe, por tanto, ser persuadida, recompensada o castigada, según el caso. La gente, de acuerdo con este punto de vista, carece de iniciativa, es egocéntrica y se opone al cambio. Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente (natural) hacia el trabajo y, si pueden, lo evitarán (GESTIOPOLIS.COM; 2014).

Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigirlas y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Los seres humanos normales (promedio) prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente pocas ambiciones y desean la seguridad ante todo.

**La teoría Y**, según McGregor, tiene un enfoque más suave de la administración. Esta aún es la responsable de la dirección de las actividades de la organización pero tiene criterios diferentes sobre la manera de hacerlo. Considera que la gente no es necesariamente pasiva y opuesta al cambio, excepto cuando está condicionada en esa forma por experiencias previas en otras organizaciones. Las personas poseen una capacidad para crecer que se puede cultivar y utilizar para su propio bien así también como para el beneficio de la organización. Es responsabilidad de la organización establecer las condiciones con las cuales los trabajadores pueden alcanzar sus propias metas y dirigir sus propios esfuerzos para realizar sus objetivos mientras buscan la realización de los de la organización. El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego o el reposo. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo. Según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción (y se efectuará de manera voluntaria) o de castigo (y se evitará en lo posible) (GESTIOPOLIS.COM; 2014).

El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de lograr que se trabaje por la obtención de los objetivos organizacionales. Las personas practicarán la autodirección y el control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten. La adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, por ejemplo, pueden ser producto directo del esfuerzo tendiente a la consecución de los objetivos de la organización.

El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi siempre consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre. La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se hallan distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada. En las condiciones de vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.

Aparentemente McGregor estaba preocupado por la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y se pudieran interpretar mal. Los puntos que se presentan a continuación aclararán algunas de las áreas de incomprensión y mantendrán las suposiciones en la perspectiva apropiada (GERENCIE.COM; 2014).

- En primer lugar; las suposiciones de la teoría X y de la teoría Y son tan sólo eso: meras suposiciones. No se trata de prescripciones o sugerencias para elaborar estrategias administrativas. En lugar de ello estas suposiciones se deben comprobar con la realidad. Más aún, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación.
- Segundo, las teorías X y Y no implican una administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" puede producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" puede dar como resultado

una administración de "laissez-faire" y no es congruente con la teoría Y. El administrador eficaz reconoce la dignidad y las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados, por lo cual adecua su comportamiento tal como lo requiera la situación.

- Tercero, las teorías X y Y no se contemplan como en una escala continua, con X y Y en los extremos opuestos. No se trata de niveles: más bien son puntos de vista completamente diferentes sobre las personas.
- Cuarto, el estudio de la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni tampoco es un argumento en contra del uso de la autoridad. Por el contrario, en la teoría Y la autoridad se contempla solamente como una de las muchas formas en que un administrador ejerce el liderazgo.
- Quinto, tareas y situaciones diferentes requieren diversos enfoques administrativos. En ocasiones, la autoridad y la estructura podrán ser eficaces para ciertas tareas, como lo reveló la investigación realizada por Jhon J. Morse y J. W. Lorsch. Ellos sugieren que enfoques diferentes son eficaces en situaciones diferentes. Por lo tanto, la empresa productiva es aquella que adapta los requisitos a las personas y a la situación en particular.

## **Teoría X:**

### **Características:**

- Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.
- Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.
- Es perezoso.
- Busca ante todo su seguridad.
- Su única motivación es el dinero.

### **Estilo de dirección:**

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

## **Teoría Y:**

### **Características:**

- El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.
- No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.
- Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.
- La gente esta motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.
- La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

### **Estilo de dirección:**

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Teoría X	Teoría Y
A los <b>empleados</b> inherentemente les <b>disgusta</b> el trabajo y, siempre que se posible, procuran <b>evitarlo</b> .	Los <b>empleados</b> pueden considerar el trabajo tan <b>natural</b> como el <b>descanso</b> y el <b>juego</b> .
Puesto que a los empleados les disgusta el trabajo, deber ser <b>coaccionados</b> , <b>controlados</b> o <b>amenazados</b> con sanciones para que alcancen <b>metas</b> .	La gente ejercerá <b>auto dirección</b> y <b>autocontrol</b> si esta <b>comprometida</b> con los objetivos.
Los empleados <b>evitaran</b> asumir <b>responsabilidades</b> y buscaran una dirección formal, siempre que se posible.	La persona promedio puede aprender a aceptar incluso buscar <b>asumir responsabilidades</b> .
La mayoría de los trabajadores colocan la <b>seguridad por encima</b> de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran <b>poca ambición</b> .	La capacidad de tomar <b>decisiones innovadoras</b> está ampliamente dispersa en toda la población y <b>no</b> necesariamente es patrimonio <b>exclusivo</b> de los que ocupan <b>puestos administrativos</b> .

Gráfico N°12: Teoría “X” y “Y”.



### CAPÍTULO III

## EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y LA PROPUESTA.

### 3.1.1. Resultados de Guía de Observación.

**Cuadro N°01: Desempeño Pedagógico Docente.**

DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE	INDICADORES	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
DOMINIO DE LOS CONTENIDOS QUE IMPARTE.	Errores de contenido.	9	2	1	12
DOMINIO DE LA TEORÍA DE LA EDUCACIÓN Y DE SU APLICACIÓN A LA PRÁCTICA ESCOLAR.	Capacidad para mantener la disciplina consciente de sus alumnos.	2	2	8	12
DOMINIO DE LA DIDÁCTICA GENERAL Y DE LAS ESPECIALIDADES QUE IMPARTE.	En clases se da un buen tratamiento a los diferentes componentes de la didáctica (objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación).	1	1	10	12
NIVEL DE CORRECCIÓN DE SU COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL.	Grado de coherencia temática de su discurso.	1	2	9	12
	Nivel de cumplimiento de los requisitos lógicos, psicológicos y lexicológicos de las	2	3	7	12

	preguntas que formula.				
	Claridad y fluidez en su expresión oral: dicción clara, buen timbre y apropiado volumen de voz.	1	3	8	12
<b>PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DOCENTE-EDUCATIVO.</b>	Nivel de claridad de las metas formativas y cognitivas que formula para sus alumnos y grado de coherencia con el currículo nacional.	0	3	9	12
	Cumplimiento de las exigencias didácticas y educativas que se manifiesta en la planeación de sus clases.	1	4	7	12
<b>CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DE UN ADECUADO CLIMA SOCIO - PSICOLÓGICO EN SU AULA Y EN LA INSTITUCIÓN.</b>	Proporciona a todos sus alumnos oportunidades para el aprendizaje, a partir del diagnóstico.	2	2	8	12
	Respeto a las diferencias de género, culturales, étnicas y socio-educativas de sus alumnos.	2	5	5	12
<b>NIVEL DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA QUE LOGRA SOBRE EL ESTADO DEL APRENDIZAJE DE SUS ALUMNOS.</b>	Certeza con que es capaz de pronosticar los resultados de sus alumnos antes de la aplicación de determinadas evaluaciones internas y	1	5	6	12

	externas.				
<b>EFFECTIVIDAD DE SU CAPACITACIÓN Y AUTOPREPARACIÓN.</b>	Coincidencia existente entre sus necesidades de aprendizaje y preparación, y los cursos de capacitación a los que asiste y/o los temas que estudia de manera priorizada.	1	2	9	12
<b>GRADO DE AUTONOMÍA Y NIVEL DE CREATIVIDAD CON QUE ENFRENTA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN.</b>	Originalidad que manifiesta al tratar de dar soluciones a conflictos cognitivos y formativos que se presentan en su aula y en la escuela.	1	1	10	12

**FUENTE:** Observación aplicada a los docentes de la I.E. N° 14393. Junio del 2014.

**Análisis:** De acuerdo a los datos obtenidos de la guía de observación manifestamos que el desempeño pedagógico docente es deficiente, esto se debe a:

Frecuentemente el contenido que imparte a sus estudiantes es erróneo (12). Los docentes no tienen “DOMINIO DE LOS CONTENIDOS QUE IMPARTE”.

No tienen la capacidad de mantener la disciplina consciente de sus alumnos (8) es decir no tiene “DOMINIO DE LA TEORÍA DE LA EDUCACIÓN Y DE SU APLICACIÓN A LA PRÁCTICA ESCOLAR”.

En clases nunca se da un buen tratamiento a los diferentes componentes de la didáctica (objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación) (10); es decir el “DOMINIO DE LA DIDÁCTICA GENERAL Y DE LAS ESPECIALIDADES QUE IMPARTE” no es la adecuada.

En cuanto a la dimensión “NIVEL DE CORRECCIÓN DE SU COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL” tenemos que no hay un grado de coherencia temática de su discurso (9); tampoco tienen claridad y fluidez en su expresión oral: dicción clara, buen timbre y apropiado volumen de voz (8); así mismo no se cumple con los requisitos lógicos, psicológicos y lexicológicos de las preguntas que formula (7).

“PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DOCENTE-EDUCATIVO”, el nivel de claridad de las metas formativas y cognitivas que formula para sus alumnos y grado de coherencia con el currículo nacional no se da de manera adecuada (9); no se cumple con las exigencias didácticas y educativas que se manifiesta en la planeación de sus clases (7).

“CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DE UN ADECUADO CLIMA SOCIO - PSICOLÓGICO EN SU AULA Y EN LA INSTITUCIÓN”; nunca proporcionan a todos sus alumnos oportunidades para el aprendizaje, a partir del diagnóstico(8); tampoco se da el respeto a las diferencias de género, culturales, étnicas y socio-educativas de sus alumnos (5).

“NIVEL DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA QUE LOGRA SOBRE EL ESTADO DEL APRENDIZAJE DE SUS ALUMNOS”; no pronostica los resultados de sus alumnos antes de la aplicación de determinadas evaluaciones internas y externas (6).

En la dimensión “EFECTIVIDAD DE SU CAPACITACIÓN Y AUTOPREPARACIÓN” tenemos que: nunca coinciden las necesidades de aprendizaje y preparación, y los cursos de capacitación a los que asiste y/o los temas que estudia de manera priorizada (9).

“NIVEL DE CREATIVIDAD CON QUE ENFRENTA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN”, no existe originalidad al tratar de dar soluciones a conflictos cognitivos y formativos que se presentan en su aula y en la escuela (10).

### 3.1.2. Resultados de Encuesta.

**CUADRO Nº 01: REALIZACIÓN DE CHARLAS DE CAPACITACIÓN TÉCNICO PEDAGÓGICAS.**

VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Siempre	1	8%
Algunas Veces	2	17%
Nunca	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**UENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14393.

Junio del 2014.

**Interpretación:**

El 75% de encuestados manifiestan que nunca se han realizado charlas de capacitación técnico pedagógico, mientras que un 17% manifiesta que algunas veces se ha desarrollado y el 8% asegura que siempre se realizan charlas de capacitación técnico pedagógicas.

**Análisis:**

El desarrollo de acciones de naturaleza pedagógica esta dentro de las funciones del cuerpo directivo, por ello la gestión institucional tiene sus propias características, en la medida que los directivos tienen la precaución de intervenir para mejorar el desarrollo institucional es mejor, no obstante las cifras son negativas.

**CUADRO Nº 02: PRESENTACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR EN LA FECHA INDICADA.**

VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Si	2	17%
No	10	83%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14393.  
Junio del 2014.

**Interpretación:**

El 83% de encuestados cree que no es indispensable presentar la programación ya que no ayuda en nada a que los niños adquieran nuevos conocimientos, mientras que un 17% considera que sí es importante porque nos ayuda a seleccionar los nuevos conocimientos que el niño debe aprender y eso nos permite no improvisar las clases.

**Análisis:**

La gestión de los procesos internos como los curriculares depende directamente del sentido de liderazgo del director, en este caso el retraso de la programación curricular es una fuerte limitación dentro del desempeño de los docentes, la inercia de ambos actores facilita el desarrollo de desajustes cruciales en el buen desempeño profesional y por ende se refleja que la gestión no tiene los estándares de calidad que se esperan.

**CUADRO Nº 03: PLANIFICACIÓN DIARIA DE LAS SESIONES DE APRENDIZAJE.**

VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Si	3	25%
No	9	75%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14393.

Junio del 2014.

**Interpretación:**

El 75% de encuestados manifiesta que no planifica sus sesiones de aprendizaje, es decir no le dan la debida importancia, mientras que 25% sí considera que la planificación diaria de clases contribuye a no improvisar las clases.

**Análisis:**

Los resultados de este cuadro tiene mucha relación con el anterior, la ausencia de la planificación curricular es una limitación contundente que explica la seriedad del problema. Dentro de la institución el clima de trabajo institucional no tienen las características deseables para una gestión exitosa, la ausencia de la planificación es un indicador de la ausencia de liderazgo de los directivos, este andamiaje es complicado por no saber porque caracteriza el mal desempeño pedagógico dentro de la institución.

**CUADRO Nº 04: ELABORACIÓN DE LAS UNIDADES DIDÁCTICAS Y SU PRESENTACIÓN EN LA FECHA INDICADA.**

VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Siempre	1	8%
Algunas veces	3	25%
Nunca	8	67%
Total	12	100%

F

**UENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14393.

Junio del 2014.



**Interpretación:**

Se puede apreciar que 67 % de gestores afirman que nunca presentan las unidades didácticas en la fecha indicada, pues no es indispensable para que el niño aprenda, mientras que 25% algunas veces lo presenta y 8% si elabora y las presenta a tiempo.

**Análisis:**

Consecuentemente la elaboración de las unidades es un efecto negativo para la gestión del currículo escolar, un modelo de gestión institucional depende mucho del desprendimiento de los docentes quienes tienen muchas opciones de demostrar dotes y cualidades profesionales, el desempeño pedagógico dentro de la vida institucional es fuerte y por lo tanto exige docentes con la misma lógica, en este caso es una limitación para cualquier modelo de gestión. El desempeño pedagógico como variable dentro de los procesos formativos es una limitación cuya pertinencia es importante para su estudio.

**CUADRO N° 05: PARTICIPACIÓN EN CURSOS DE CAPACITACIÓN DOCENTE EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS.**

VALORACIÓN	FRECUENCIA (f)	PORCENTAJE (%)
Si	1	8%
No	11	92%
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14393.  
Junio del 2014.

**Interpretación:**

En el cuadro anterior se reconoce que 92% de gestores encuestados afirman que no han asistido a cursos de capacitación por falta de recursos económicos, mientras que 8% sí ha asistido porque eso le va a permitir brindar nuevos conocimientos y aplicar nuevas estrategias y por ende brindar una educación de calidad.

**Análisis:**

Otro de los componentes de la gestión exitosa es tener a docentes vehementes y comprometidos con la gestión, no es posible que solo el 08% registre un comportamiento a la altura de las exigencias actuales, la diferencia demuestra una inercia totalmente negativa para cualquier modelo emprendedor, el desarrollo profesional de los docentes requiere ser muy ambicioso en su perfeccionamiento y capacitación, una gestión con docentes de esta naturaleza no es posible configurar un modelo de gestión exitoso. Por ello pensamos que esta variable de estudio es muy frágil para su tratamiento y refleja la necesidad imperativa de mejorar constantemente.

**CUADRO N° 06: LA I.E. CUENTA CON UN REGLAMENTO INTERNO.**

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
Si	1	8%
No	11	92%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14393.  
Junio del 2014.

**Interpretación:**

Se considera que el 92% de gestores manifiesta que la I.E. no cuenta con un reglamento interno, mientras que 8% dice que sí hay un reglamento interno que solo existe como un documento pero no cumple a cabalidad su función.

**Análisis:**

El desarrollo interno de la institución depende mucho de las normas de convivencia y del rol que juegan los integrantes, una institución educativa que no cuenta con Reglamento Interno está a la deriva porque en ella no confluyen todos sus actores con el rol que les corresponde, además de la ausencia del poder del liderazgo del cuerpo directivo es la ausencia de motivaciones para desarrollarse dentro de la autoerregulación institucional, un colegio por más sencillo en su constitución debe considerar que el reglamento interno refleja la naturaleza del comportamiento sociocultural de los docentes y por ello se caracteriza, configura además el sentido práctico de la gestión. Un reglamento interno define el límite de la actuación de los docentes, padres de familia, directivos, alumnos, y comunidad en general, es casi como una marca institucional por la cual se caracteriza la gestión.

**CUADRO N° 07: CALIFICACIÓN A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
<b>Eficiente</b>	3	25%
<b>Deficiente</b>	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14393.  
Junio del 2014.

**Interpretación:**

El 75% de gestores califican la gestión institucional como deficiente, pues existe incumplimiento de tareas, a diferencia del 25% que lo considera eficiente.

**Análisis:**

Las valoraciones sobre las mismas actuaciones de los docentes dentro de una institución educativa no deben ser contradictorias; no obstante, puede ser la misma realidad en la que se desarrollan, el clima institucional depende mucho de cómo la comunidad valora el rol de cada quien, en este caso el mismo ejercicio de la autoevaluación es claro, la gestión no camina de acuerdo con los indicadores mínimos de calidad y por ello la necesidad de

implementar un modelo, si la gestión es deficiente lo menos que se espera la misma reacción de los docentes.

**CUADRO N° 08: LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CUENTA CON EL PEI ACTUALIZADO.**

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
Si	2	17%
No	10	83%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14393.  
Junio del 2014.

**Interpretación:**

El 83% de encuestados manifiestan que no se cuenta con el PEI actualizado ya que es replica de otra realidad; lo contrario es para el 17%.

**Análisis:**

Por una simple analogía se puede determinar el papel de los actores en este escenario, esta analogía no se condice en sí misma al decir que si no se cuenta con un Reglamento Interno es por el mismo hecho que no se cuenta con el Proyecto Educativa Institucional, esta lógica consecuencia es muy frágil como variable de estudios, muchos cuestionamientos de pueden hacer

al respecto, un directivo dentro de una institución no puede jamás realizar una gestión de calidad sin horizonte, considerando que un PEI tiene y guarda muchas expectativas desde el planteamiento de la visión y cómo esta se operacionaliza con la misión. Este detalle estadístico es muy contundente para determinar el papel de la gestión que marcha hacia un modelo de gestión institucional para mejorar el desempeño de los docentes en cualquier área curricular.

**CUADRO Nº 09: OBJETIVOS Y METAS INSTITUCIONALES.**

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
Si	3	25%
No	9	75%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Nº 14393.  
Junio del 2014.

**Interpretación:**

El 75% de encuestados manifiestan que no existen objetivos ni metas institucionales, a diferencia del 33%.

**Análisis:**

Estos resultados son complementarios a los anteriores puesto que no existe ni reglamento interno ni Proyecto Educativo Institucional es lógico que la institución marche al adriana, un modelo de este modo no explicaría el sendero de la educación

con fines formativos de los estudiantes, por más sencillo que sea se explica que el desempeño pedagógico no cuenta con las bases suficientes para una buena gestión.

**CUADRO N° 10: LA DIRECTORA CUMPLE ADECUADAMENTE SUS FUNCIONES.**

VALORACION	FRECUENCIA(f)	PORCENTAJE (%)
Siempre	1	8%
Algunas veces	3	25%
Nunca	8	67%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. N° 14393.  
Junio del 2014.

**Interpretación:**

El 67% de encuestados manifiestan que el director nunca ha cumplido con sus funciones, mientras que 25% expresa que algunas veces y 8 % manifiesta que siempre ha cumplido sus funciones.

**Análisis:**

Dentro de las funciones de todos los actores educativos está el cumplimiento de las funciones, hoy desempeños profesionales, en virtud al desarrollo institucional del reglamento interno, pero como se anunció antes la no existencia de la herramienta de

gestión no es posible completar el rol de cada quien, dentro de cualquier norma de convivencia y dentro de un marco axiológico muy sencillo todo profesional debe cumplir con su rol que le encomendaron, por ello es que la gestión debe cumplir metas mediante un trabajo colectivo. En esta perspectiva el desempeño directriz de la persona responsable marca una pauta negativa a la gestión, no solo afecta el desempeño pedagógico sino que afecta el sentido práctico de la gestión institucional.

### **3.2. SUSTENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

#### **3.2.1. Nombre de la Propuesta.**

“Modelo de Gestión Institucional para mejorar el Desempeño Pedagógico de los Docentes del Nivel Primario”.





FUENTE: Elaborado por Investigadora.

### **3.2.2. Realidad Problemática.**

La escuela, como organización, se caracteriza por mantener una estructura de roles y ciertas normas y valores propios. Los valores constituyen el transfondo ideológico que orienta la acción, la estructura de roles configura los sistemas de organización vertical y horizontal y las normas presuponen modos de interrelación de personas y medios de acuerdo a los criterios dominantes. El desarrollo de estas perspectivas será el objeto básico de la dimensión organizativa.

El éxito organizacional es imposible sin excelencia individual, y la excelencia individual hoy demanda mucho más que Competencia Técnica. Demanda un sofisticado tipo de destreza social: eficacia y eficiencia, que capacite a profesionales para lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos.

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones. Por lo tanto, cada individuo en el desempeño de sus funciones, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en su forma de realizarse.

### **3.2.3. Objetivos.**

#### **Objetivo General:**

Proponer un Modelo de Gestión Institucional para mejorar el desempeño pedagógico docente del nivel primario.

### **3.2.4. Fundamentación.**

#### **Fundamentación Teórica:**

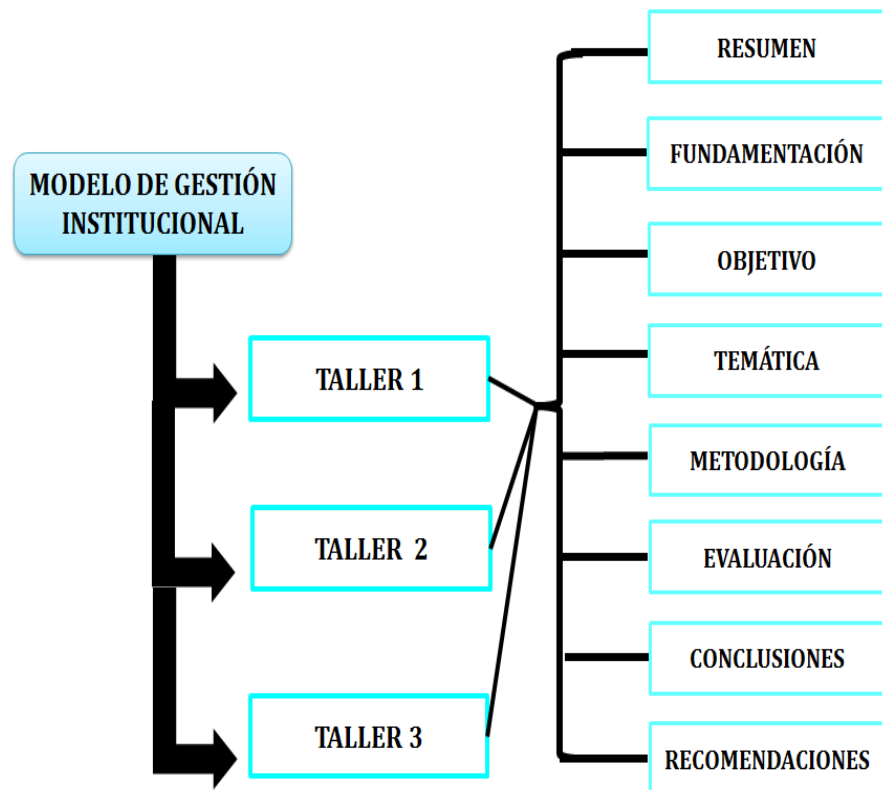
**Teoría del Cambio de Kurt Lewin**, “Cambio” significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. Según Stoner (1995), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada (BLOGSPOT.COM; 2010).

**Teoría X y Y de Douglas McGregor** "... él acuñó los dos términos de la Teoría X y teoría Y y los utilizó para etiquetar dos conjuntos de creencias de un gerente podría contener cerca de los orígenes de la conducta humana. Señaló que la conducta propia del gerente sería en gran parte determinada por las creencias particulares que suscribe... McGregor espera que su libro sería conducir a los gerentes a investigar los dos conjuntos de creencias, inventar otros, probar la hipótesis que lo sustentan, y desarrollar de gestión estrategias que tenía sentido en términos de los puntos de vista a prueba de la realidad. "Pero eso no es lo que pasó. En lugar McGregor fue interpretado como la promoción teoría Y como un nuevo y superior ético - un conjunto de valores morales que deben sustituir a los administradores de los valores suelen aceptar " (LONGMAN; 1971).

**Fundamentación Pedagógica:** Para conseguir elevar el rendimiento académico de los estudiantes, es necesario que el docente tome consciencia de la labor que desempeña, para ello debe planificar todos los documentos que compete a cada docente, con la finalidad de evitar la improvisación.

### 3.2.5. Estructura de la Propuesta.

El Modelo de Gestión Institucional consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, y recomendaciones.



**Gráfico N°13:** Estructura de la Propuesta.

---

---

## **TALLER N°01: “EL PUNTO DE PARTIDA”**

---

### **Resumen:**

El desarrollo del Desempeño Pedagógico Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

### **Fundamentación:**

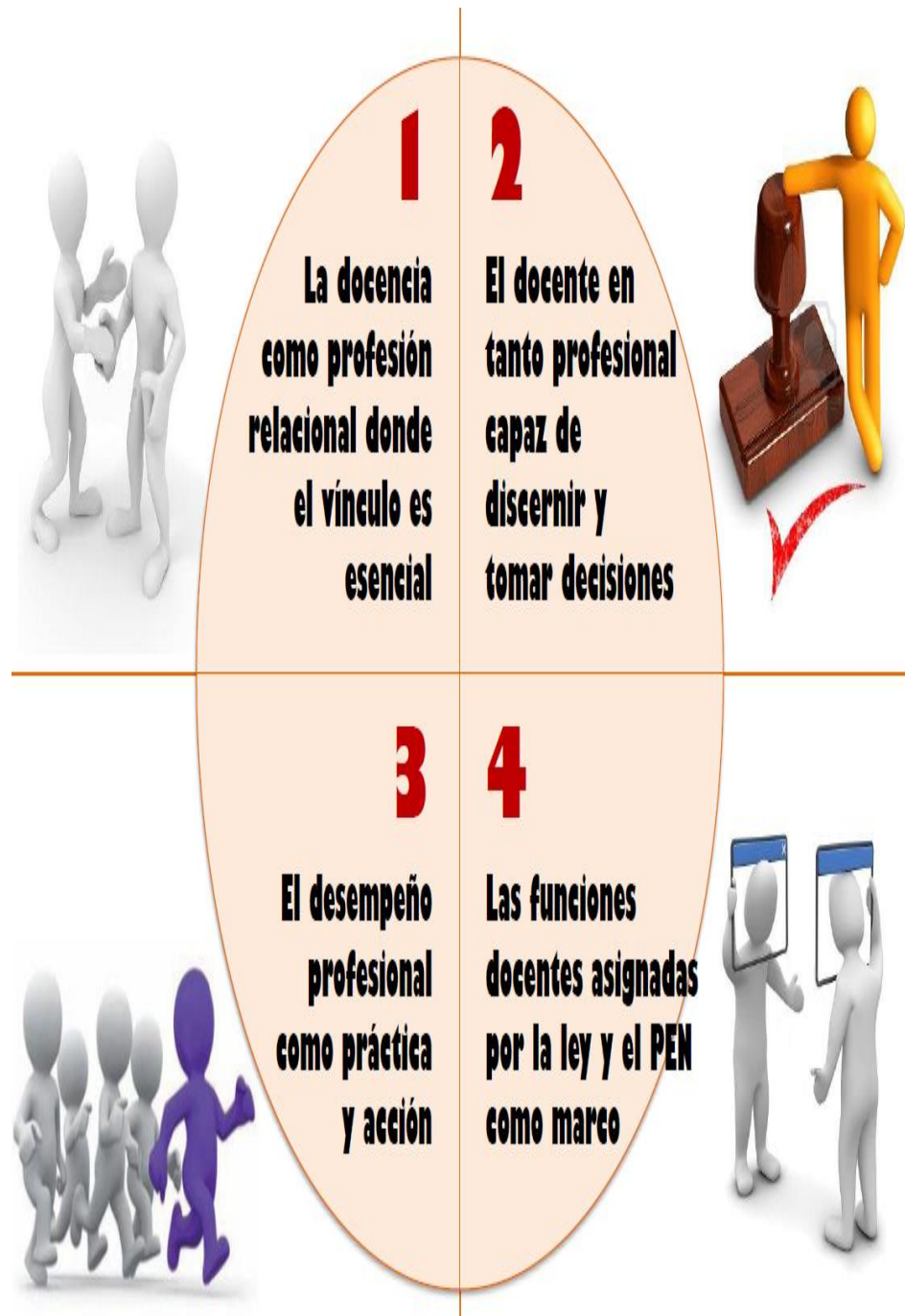
Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la Teoría X y Y de Douglas McGregor.

### **Objetivo:**

Motivar al docente a desempeñarse de la mejor manera, para mejorar el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo de la institución.

### **Análisis Temático:**

**TEMA N°01: LAS CUATRO PREMISAS DE LA DOCENCIA.**



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

**TEMA N°02: CUATRO CONDICIONES DE VIABILIDAD.**

**1. Modificar la  
representación  
social del rol  
docente**



**2014**



**2. Asegurar  
coherencia a las  
políticas de  
reforma**



**3. Diseñar una  
política docente  
que construya  
condiciones y  
oportunidades**



**4. El desfase  
histórico de la  
institucionalidad  
escolar**

FUENTE: Elaborado por Investigadora.

**TEMA N°03: SIETE RAZONES PARA CAMBIAR.**

**1 El notable desarrollo del conocimiento**

**2 El reconocimiento de la riqueza de la diversidad cultural**

**3 Los cambios ocurridos en la economía y el trabajo**

**4 La evolución en la concepción de la docencia**

**5 La evolución de los sistemas educativos**

**6 El desvanecimiento de la fantasía del aula homogénea**

**7 La complejidad de los aprendizajes que hoy se demandan**

**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.



## TEMA N°04: EL PAÍS Y LA EDUCACIÓN.



FUENTE: Elaborado por Investigadora.

## TEMA N°05: EL PROYECTO EDUCATIVO NACIONAL.



«Que cada escuela se convierta en un foco de innovación sustentado en el aprendizaje colaborativo e intercultural, y que hará posible la creación de un clima institucional amigable, integrador y estimulante»



Docentes con «aspiraciones de progreso y mejoramiento en su desempeño, que participen activa y responsablemente en sus centros educativos y en cuya práctica profesional puedan verificarse de manera progresiva e inobjetable criterios esenciales de calidad, de inclusión y buen trato»



«Maestros formados con capacidad de relacionarse con diversas configuraciones socioculturales, no sólo para comprenderlas y valorarlas, sino para organizar la enseñanza sobre la base del reconocimiento de esta diversidad en el aula, partiendo del capital cultural de los estudiantes y sus comunidades, propiciando el diálogo entre distintas cosmovisiones, valores y representaciones»

**FUENTE:** Elaborado por Investigadora

## Desarrollo Metodológico:

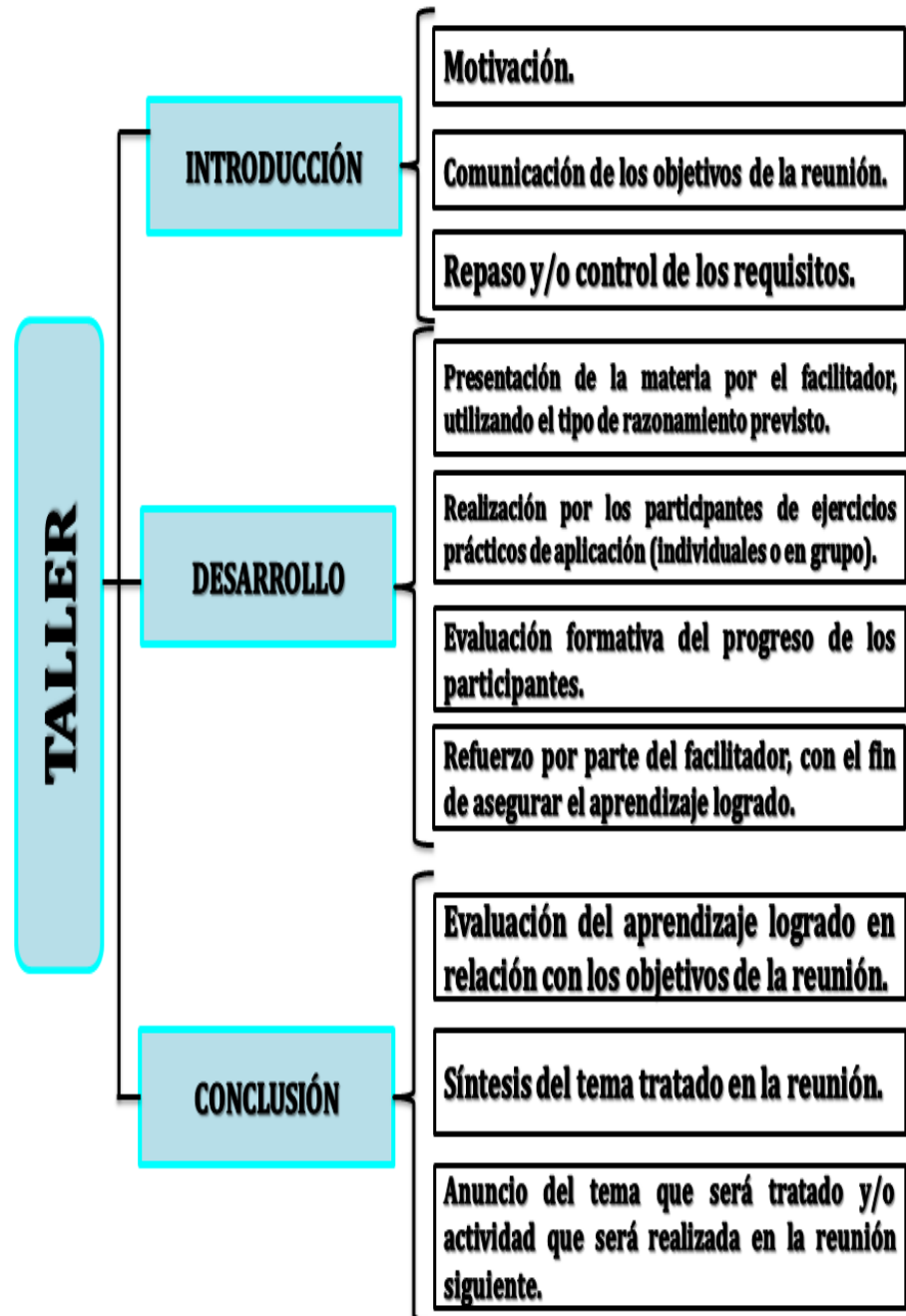


Gráfico N°14: Desarrollo Metodológico.

### Cronograma del Taller:

Mes y fecha	Julio, 2014		
Actividad	9	15	27
Presentación de taller y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
<b>TIEMPO TOTAL</b>	400 min.	450 min.	450 min.

## EVALUACIÓN DEL TALLER

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

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

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

aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MAL
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MAL
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MAL
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MAL

**Conclusiones:**

1. El Desempeño Pedagógico Docente es una guía imprescindible para el diseño e implementación de las políticas y acciones de formación, evaluación y desarrollo docente.
2. Las vivencias pedagógicas fueron esenciales para proponer soluciones a las deficiencias presentadas en la I.E.

**Recomendaciones:**

1. Los talleres de socialización deberían desarrollarse para mejorar la organización y el desempeño a partir del intercambio de experiencias.
2. Establecer este tipo de talleres para generar compañerismo, comunicación fluida, coordinación, orden, planificación.

---

## **TALLER N°02: “LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE – MARCO DEL BUEN DESEMPEÑO DOCENTE”**

---

### **Resumen:**

Diversos países han promovido, con este propósito, la definición de criterios de Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza como un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión. La construcción de un Marco de Buen Desempeño Docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

### **Fundamentación:**

Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la Teoría X y Y de Douglas McGregor.



**Objetivo:**

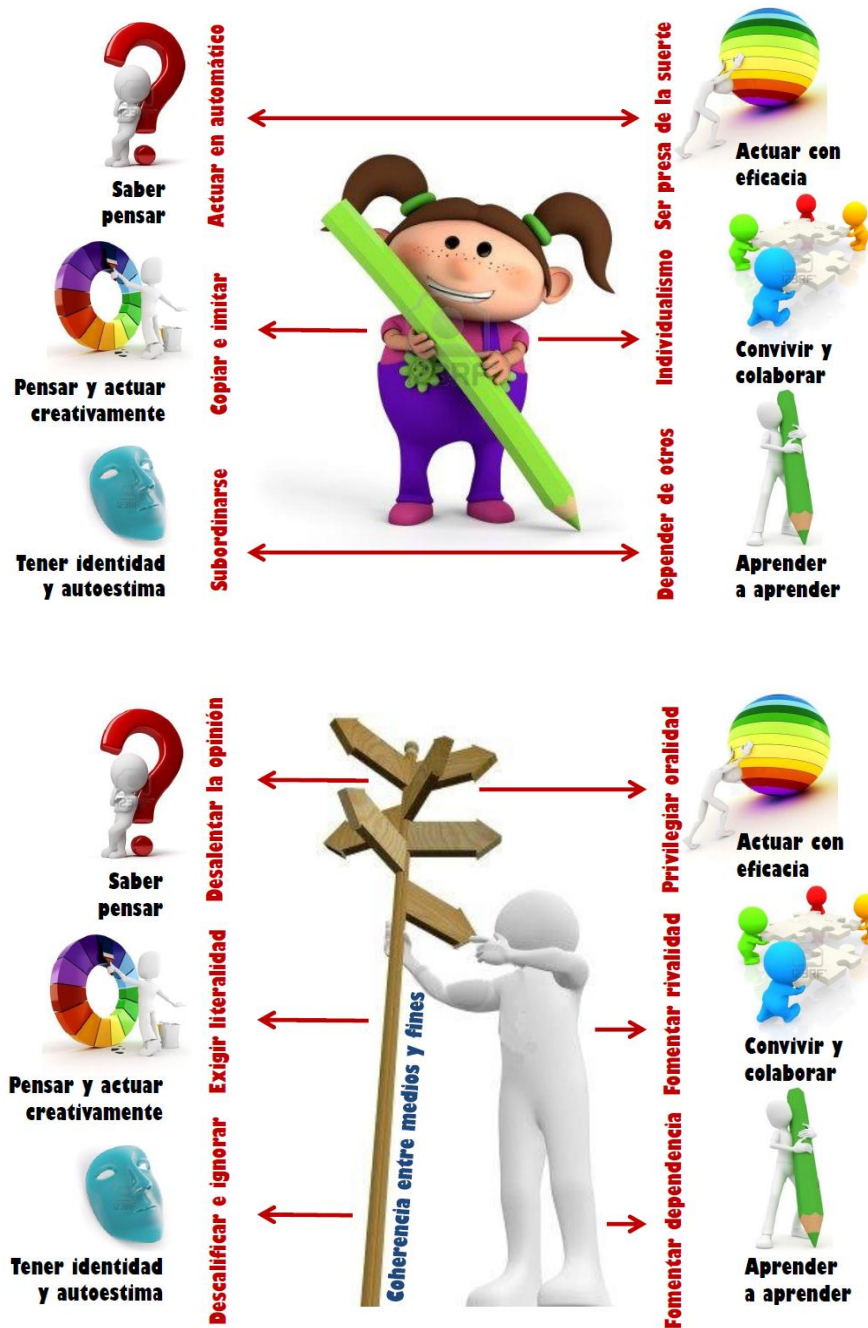
Incentivar en los gestores a desarrollarse bajo el marco del Buen desempeño docente.

**Análisis Temático:**



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.

## TEMA N°01: HORIZONTES DE LA PRÁCTICA.



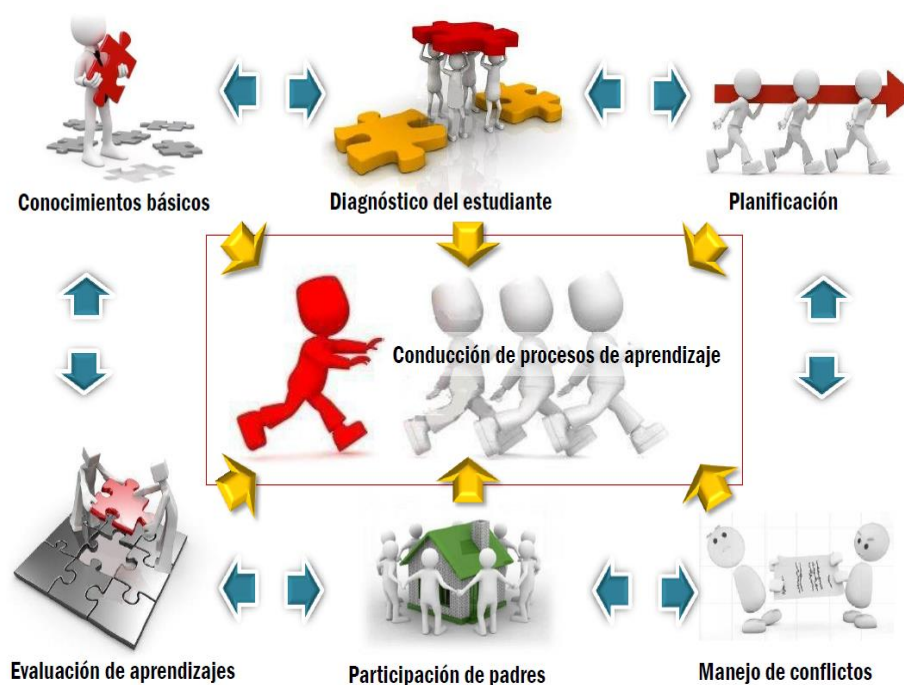
FUENTE: Elaborado por Investigadora.

## TEMA N°02: LOS VÍNCULOS Y LA CONVIVENCIA.



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.

## TEMA N°03: LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE.



Necesidad de buenos desempeños en el ámbito de...

		
1. La participación, reflexión y comprensión	2. Las diferencias y lo inesperado	3. La organización del aula
		
4. La comunicación pedagógica	5. La motivación por el aprendizaje	6. El uso de métodos y recursos



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.



## TEMA N°04: LA GESTIÓN Y LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

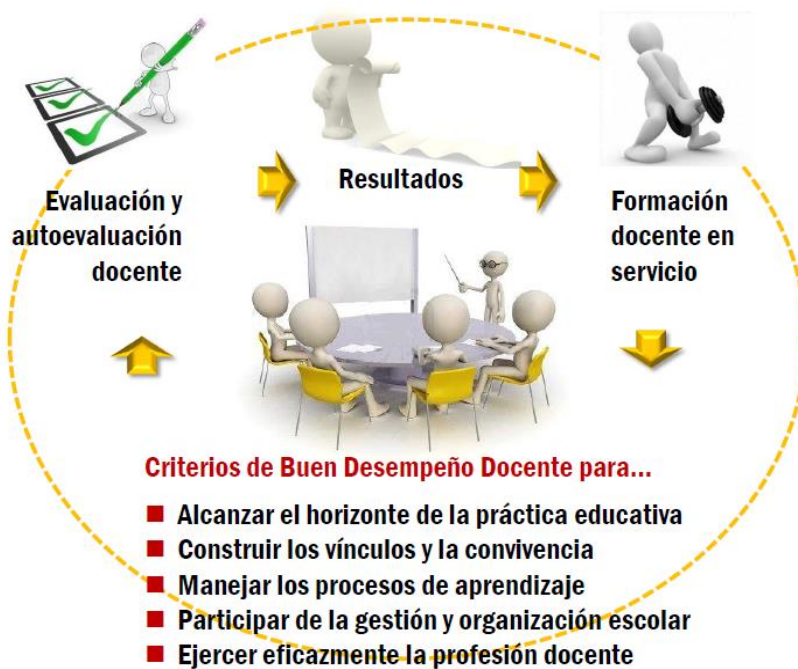


FUENTE: Elaborado por Investigadora.

## TEMA N°05: LA PROFESIÓN DOCENTE.



### Círculo de la calidad docente

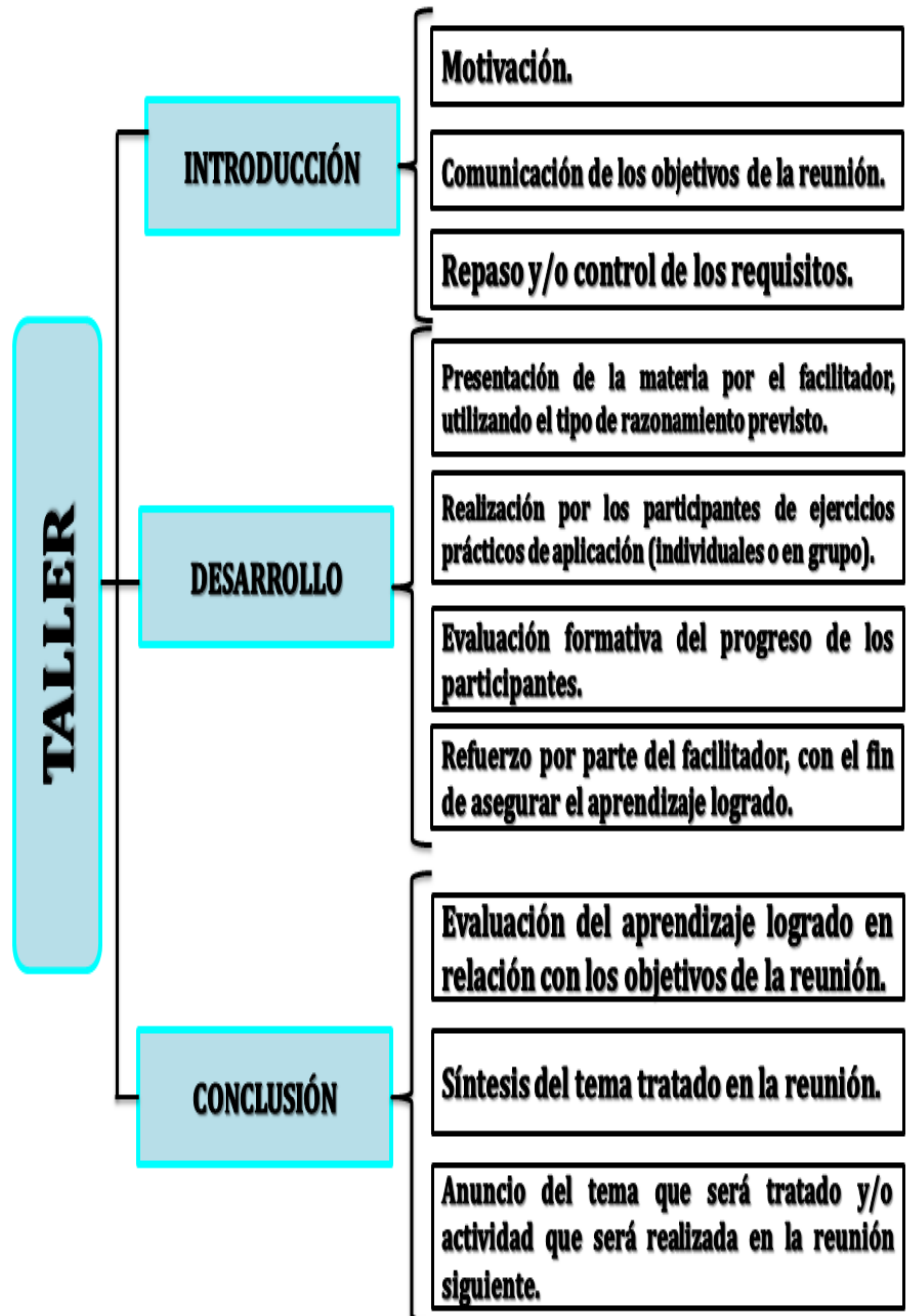




**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.



## Desarrollo Metodológico:



**Gráfico N°14: Desarrollo Metodológico.**

**Cronograma del Taller:**

<b>Mes y fecha</b>	<b>Agosto, 2014</b>		
<b>Actividad</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>25</b>
Presentación de taller y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
<b>TIEMPO TOTAL</b>	400 min.	450 min.	450 min.

## EVALUACIÓN DEL TALLER

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

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

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

El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MAL
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MAL
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MAL
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MAL

**Conclusiones:**

1. El desarrollo del Marco del Buen desempeño mostrará los pasos para que el docente se desempeñe pedagógicamente de la mejor manera.

**Recomendaciones**

1. Aplicar estas presentaciones formales a esta Institución Educativa.
2. Favorecer nuevas presentaciones o dinámicas para este taller.
3. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio de la I.E.

---

## TALLER N°03: “¿CÓMO MEJORAMOS EL DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE”

---

### Resumen:

El presente taller tiene como finalidad de orientar y comprometer a toda la comunidad educativa, en la elaboración y construcción de su propio **Proyecto Educativo Institucional**, articulado al Proyecto Educativo Regional, llevado a cabo con directivos, docentes, padres de familia, personal administrativo, recogiendo las experiencias en tres jornadas, teniendo como objetivo sistematizar toda la información en el trabajo colaborativo para la elaboración del currículo.

El **Diseño Curricular Nacional** contienen los aprendizajes fundamentales y básicos que deben desarrollar los estudiantes del nivel inicial, respondiendo a las características de los niños y niñas de su entorno, teniendo en cuenta las demandas socioeconómicas, geográficas, culturales y educativas de los alumnos, adecuando cada una de las capacidades de acuerdo a la edad, calendario cívico, previniendo y garantizando un trabajo educativo coherente y real a su entorno educativo.

La diversificación Curricular sustenta el qué, el para qué, y el cómo enseñar y aprender, proponiendo capacidades, conocimientos, valores y actitudes a lograr debidamente la

articulación de los conocimientos de manera integral, evidenciando el actuar de los alumnos con los aprendizajes adquiridos., contando con modelo de currículo flexible, con un enfoque pedagógico holístico y constructivo.

La **evaluación como práctica educativa** no ha permanecido estática, a lo largo del tiempo se ha presentado diversas concepciones de evaluación y en cada una de ellas subyace una forma de pensamiento, una forma de interpretar la realidad acorde a un momento histórico donde se pone especial interés en determinado objeto de evaluación , de las competencias en educación, el objeto de evaluación tienen prácticamente tres facetas (conocimientos, habilidades y actitudes) que deben estar contempladas no solo en la evolución sino también en la instrucción y su respectiva planeación.

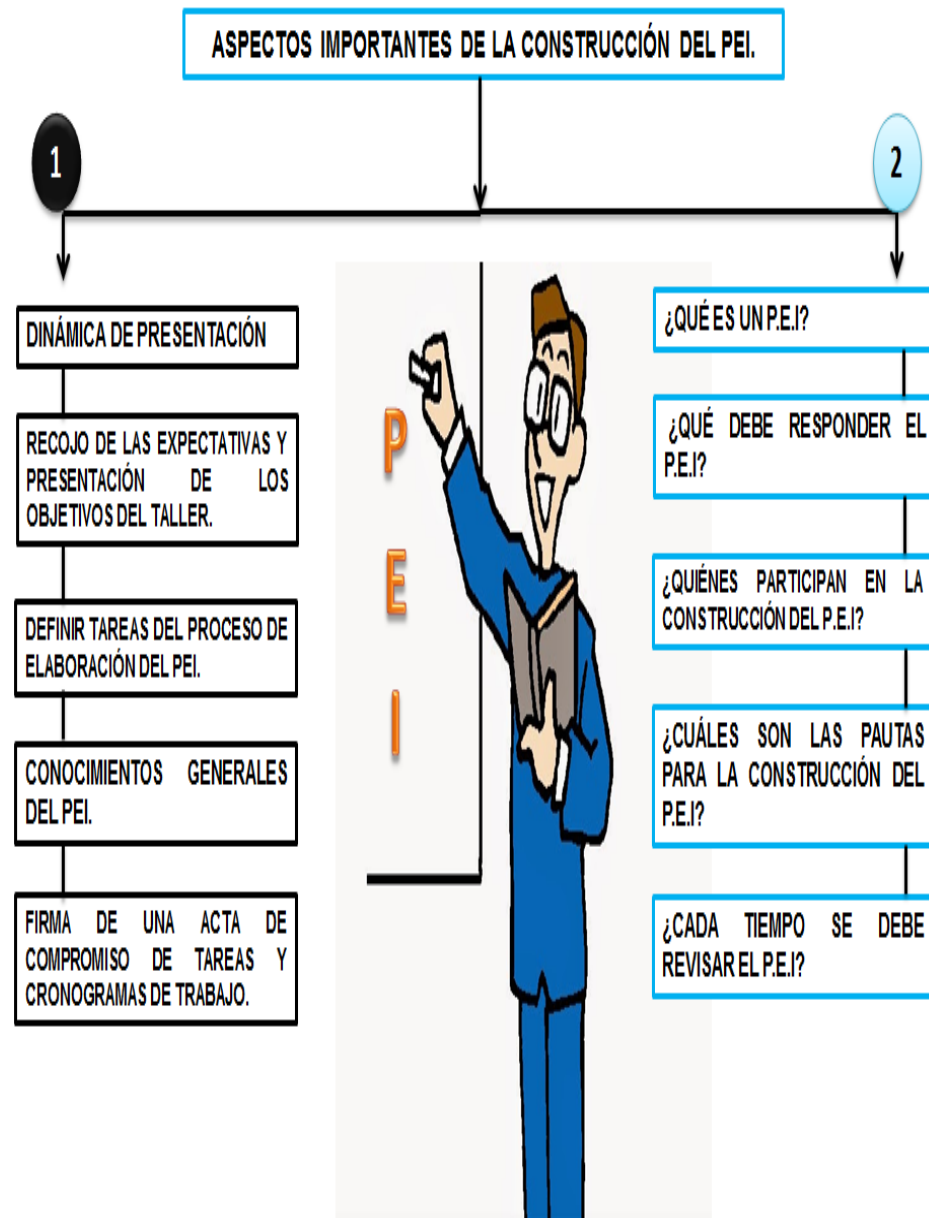
La evaluación educativa es el proceso de obtención de información sobre los aprendizajes de los estudiantes que se ha obtenido con la aplicación sistemática de técnicas e instrumentos de evaluación formales, semiformales o no formales, para emitir juicio de valor de la calificación de una manera razonable del que aprende y también del que enseña para evaluar el proceso enseñanza – aprendizaje de manera equitativa en un proceso de unidad dialéctica.

**Fundamentación:** Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la Teoría X y Y de Douglas McGregor.

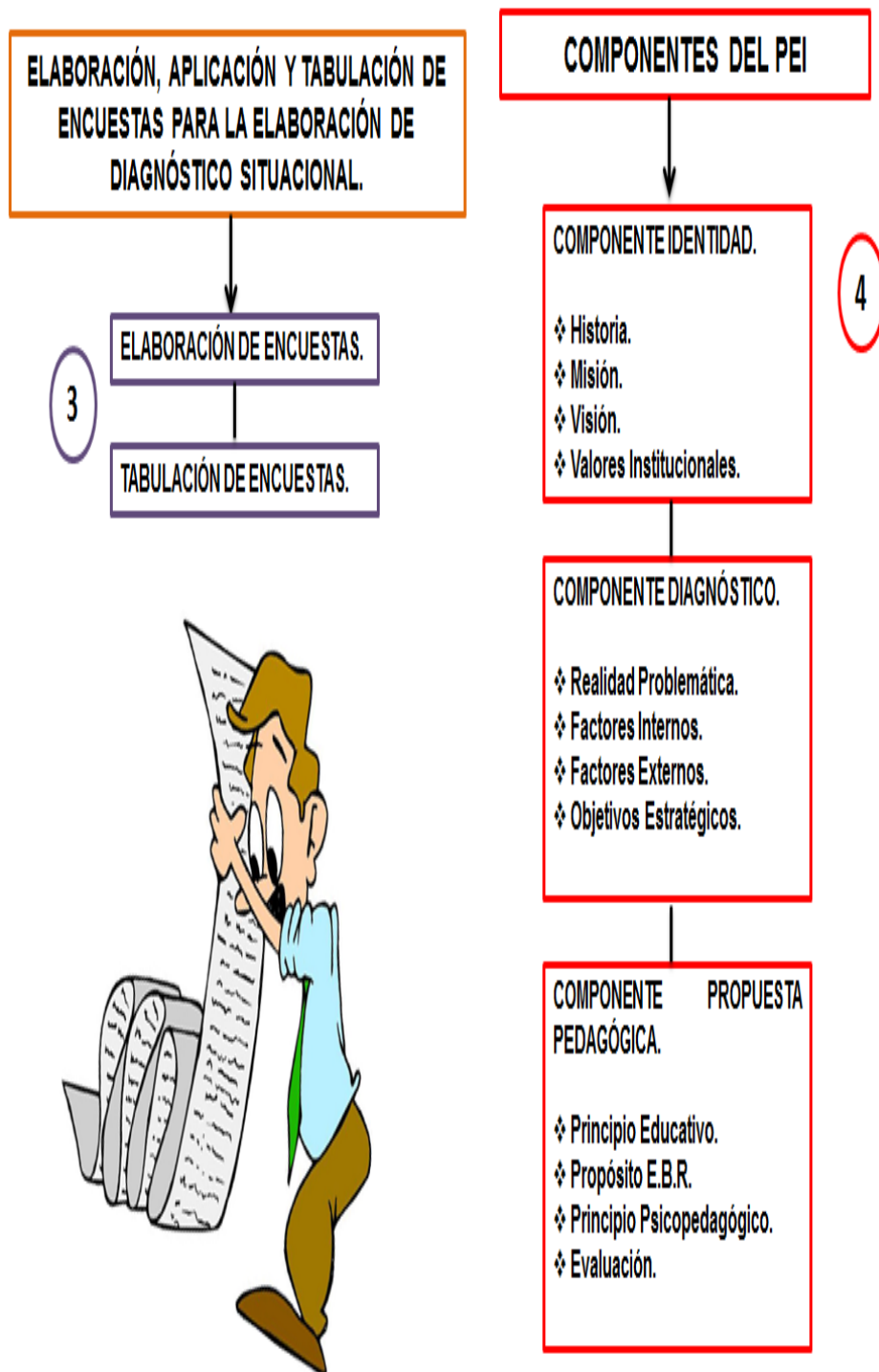
**Objetivo:** Mejorar el desempeño pedagógicos de los docentes.

## Análisis Temático:

### TEMA N°01: LA CONSTRUCCIÓN DEL PEI.







**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.

## TEMA N°02: PRODUCCIÓN DE NUESTRO CURRÍCULO.

### ELABORACIÓN DEL CALENDARIO CÍVICO, COMUNAL, LOCAL Y NACIONAL.



**Descripción de cada una de las características de los niños y niñas.**



**Priorización de los problemas:** El diagnóstico nos permite a cuantificar y cualificar la problemática interna y externa en la que se encuentra hoy como consecuencia de su proceso de gestión.



**Determinación de las necesidades y temas transversales:** Los temas transversales tienen como finalidad promover el análisis y reflexión de los problemas sociales, ambientales y de relación personal en la realidad local, regional, nacional y mundial.



**Selección de capacidades por área y organizadores:** El cartel de capacidades es un instrumento que nos permite diversificar los contenidos, por ello es importante analizarlos discutirlos en razón a los perfiles y temas transversales para lograr su adecuación y en lo posible su replanteamiento.



**Elaboración de los indicadores de evaluación:** Cuando se evalúa en educación sea para niños, jóvenes o adultos, de tipo formal o no formal, es necesario determinar qué criterios y que indicadores vamos a utilizar de manera que estos nos permitan medir la buena marcha del proceso o el buen desempeño de las personas involucradas.



**Elaboración de la programación anual curricular:** Se define a las competencias generales y específicas que van a determinar los logros de aprendizaje y con ello el perfil que se ha deseado, el tiempo de duración de las unidades didácticas, proyectos o modelos de aprendizaje.

## ELABORACIÓN DE MÓDULOS, PROYECTOS Y UNIDADES DE APRENDIZAJE.



**Elaboración de Unidades de Aprendizaje:** Es una secuencia de actividades que se organizan en torno a un tema eje, que responde a las necesidades de enseñanza de las instituciones educativas en estudio que han sido deducidas a las demandas sociales.



**Elaboración de módulos de aprendizaje:** Son unidades de aprendizaje específico en un sola área, se utiliza con la finalidad de ejercer temas específicos para ser reforzados o desarrollados, con una duración más breve que la unidad de aprendizaje.



**Elaboración de Proyectos de aprendizaje:** se trata de poner en contacto al niño con la realidad objeto de estudio, por ello que es importante que él se plantee, formule y resuelva un problema, con la finalidad de desarrollar sus capacidades y habilidades en las diferentes áreas curriculares de acuerdo a su nivel correspondiente

**ELABORACIÓN DE SESIONES DE APRENDIZAJE CONSIDERANDO LOS MOMENTOS PEDAGÓGICOS, TÉCNICOS Y ESTRATÉGICOS.**



**Elaboración de Sesiones de Aprendizaje con sus tiempos y momentos pedagógicos:** Es la cedula básica del tejido del proceso docente educativo, su importancia radica en el hecho de ser esencia misma de todo el proceso educativo.



**Métodos y técnicas de aprendizaje:** Constituyen a recursos necesarios de la enseñanza, son los vínculos de la realización ordenada, metódica y adecuada de los mismos. El objetivo de los métodos y técnicas tienen por objeto hacer más eficiente la dirección del aprendizaje.



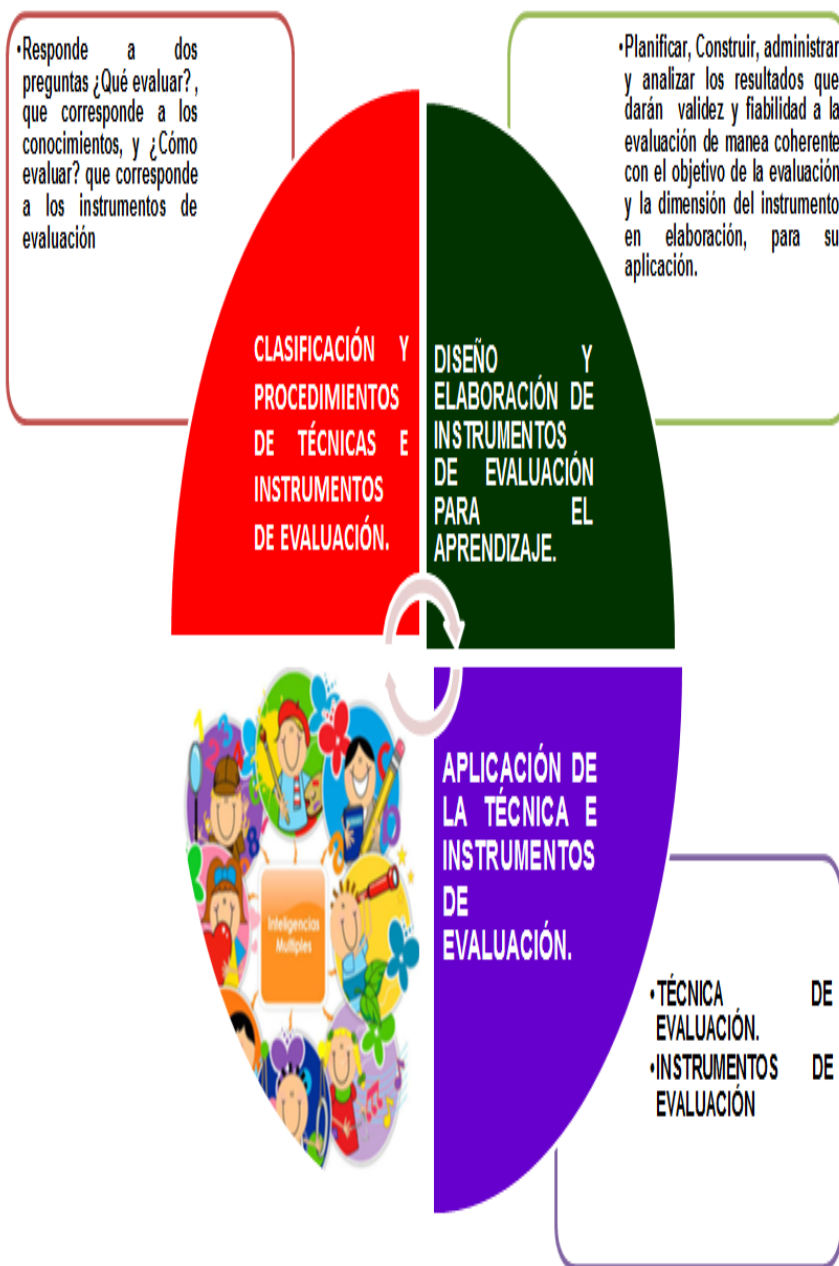
**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.

### TEMA N°03: : ¿CÓMO EVALUAMOS?

#### DESARROLLANDO LOS TIPOS, MOMENTOS, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN.



## CLASIFICACIÓN, ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS DIFERENTES MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.



**FUENTE:** Elaborado por Investigadora.

## Desarrollo Metodológico:

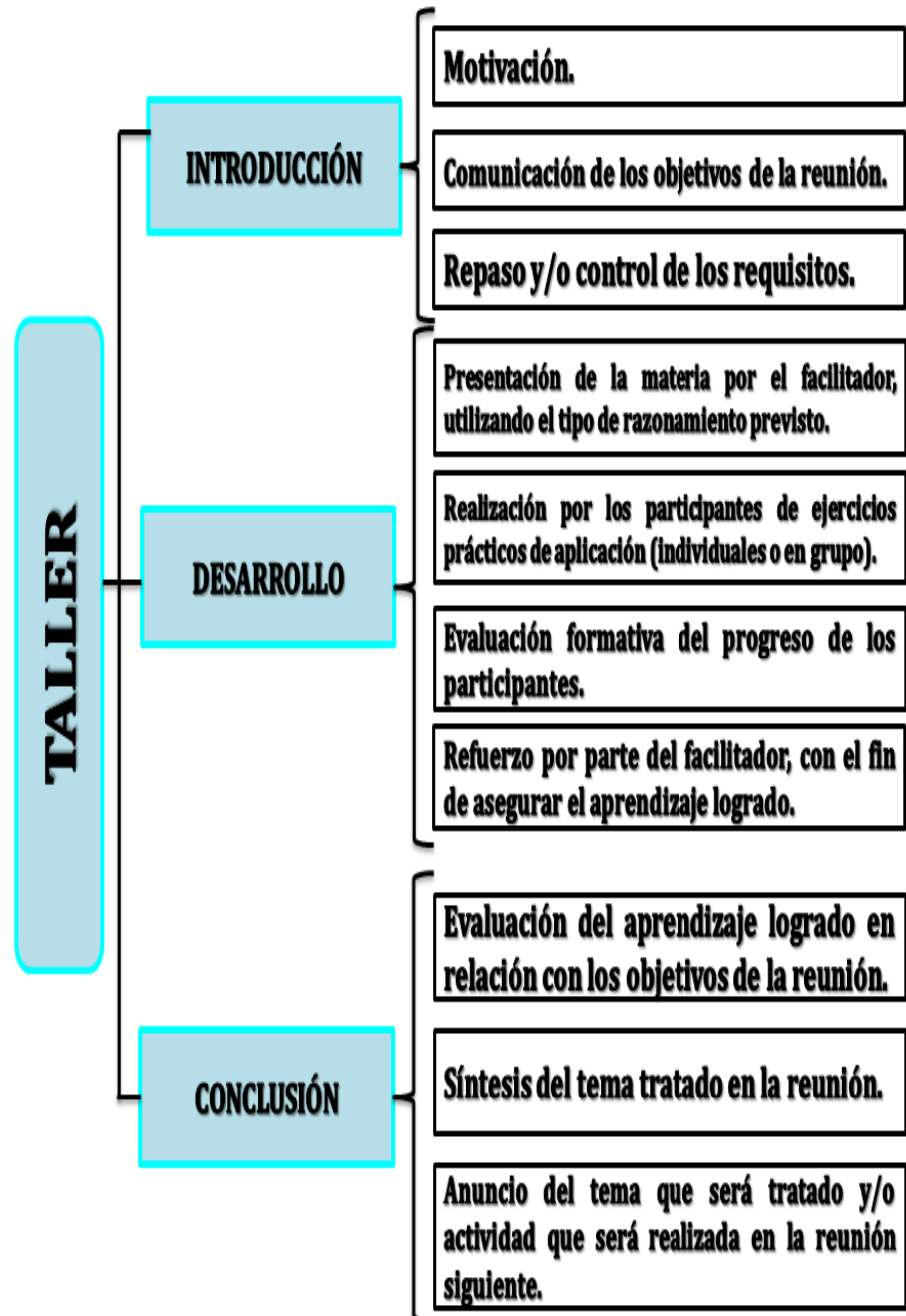


Gráfico N°16: Desarrollo Metodológico.

### Cronograma del Taller:

Mes y fecha	Setiembre, 2014		
Actividad	01	10	13
Presentación de taller y explicación de la metodología.	30 min.	30 min.	30 min.
Presentación de temas.	40 min.	40 min.	40 min.
Trabajos en equipo.	40 min.	40 min.	40 min.
Debates e intercambio de ideas en el grupo.	40 min.	40 min.	40 min.
Receso.	30 min.	30 min.	30 min.
Exposición de ideas.	40 min.	40 min.	40 min.
Socialización de experiencias inter grupales.	180 min.	180 min.	180 min.
<b>TIEMPO TOTAL</b>	400 min.	450 min.	450 min.



## EVALUACIÓN DEL TALLER

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar cada taller.

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

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

aplicado por el facilitador fue:			
El tema que <b>peor</b> fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:			
El tema que me hubiera gustado que <b>profundizaran</b> más fue.			
El tema <b>más</b> útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. Las actividades fueron expuestas en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MAL
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MAL
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MAL
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MAL

**Conclusiones:**

1. Entender que el P.E.I, es un documento de Gestión, por lo que Directores, docentes y Padres de familia, deben estar preparados y capacitados para responder a la exigencias de la sociedad, brindando un servicio de calidad educativa.
2. La construcción del currículo es el proceso de previsión de capacidades, conocimientos y aprendizajes cuyo desarrollo favorece a los niños de educación inicial a lo largo de su permanencia en la Institución Educativa.
3. La Evaluación de los aprendizajes, constituye un elemento integrante de la práctica docente que permite obtener y dar información, para emitir juicios valorativos y tomar decisiones en el proceso de enseñanza-aprendizaje

**Recomendaciones:**

1. Las técnicas de evaluación que utilizaran el docente deben estar en relación con las competencias, áreas, ejes transversales del currículo.
2. Impulsar el método de trabajo colaborativo y en equipo para que los docentes sigan desarrollando su programación curricular interrelacionándose entre sí, demostrando capacidad de diálogo y alternativa de solución a sus problemas educativos de su organización.
3. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio del desempeño docente.

### 3.2.6. Alcance e Impacto.

Metodológicamente existen diferentes criterios de tipologización de hipótesis, nos identificamos con Ivan Kovni, quien reconoce dos tipos de hipótesis, las confirmativas y las contrastadas. Las confirmativas están en relación con las investigaciones descriptivas propositivas, tal es nuestro caso, cuyo fin es justificar el problema de investigación, tarea que lo hemos hecho en el Capítulo I, cualitativamente y cuantitativamente, demostrándose su naturaleza mixta según Roberto Hernández Sampieri. En el Capítulo III encontramos los referentes empíricos de la justificación del problema.

La solución del problema guarda relación con los objetivos, temario y fundamentación de cada taller.

### 3.2.7. Cronograma de la Propuesta.

I.E. N° 14882													
Fecha por Taller	Taller N° 1					Taller N° 2					Taller N° 3		
Meses, 2014	Julio					Agosto					Setiembre		
Semanas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	
Actividades													
Coordinaciones Previas													
Convocatoria de Participantes													
Aplicación de Estrategias													
Validación de Conclusiones													

### 3.2.8. Presupuesto.

#### Recursos Humanos:

Cant.	Requerimiento	Costo individual	Total
1	Capacitadores	S/ 200.00	S/ 600.00
1	Facilitador	S/ 250.00	S/ 750.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 1350.00</b>

#### Recursos Materiales:

Cantidad	Requerimientos	Costo individual	Total
12	Folders con Fasters	S/ 0.60	S/ 7.20
12	Lapiceros	s/ 0.50	s/ 6.00
1200	Hojas bond	S/ 0.03	s/ 36.00
36	Refrigerios	S/ 5.00	S/ 180.00
600	Copias	S/ 0.10	S/ 60.00
<b>Total</b>			<b>S/.289.20</b>

Resumen del Monto Solicitado	
Recursos Humanos	S/ 1350.00
Recursos Materiales	S/.289.20
<b>Total</b>	<b>S/ 1639.70</b>

### **3.2.9. Financiamiento del Taller.**

**Responsable:** CRUZ CHÁVEZ, Neyda Sugely.

## **CONCLUSIONES**

1. Los docentes presentan deficiencias en el desarrollo del desempeño pedagógico, esto se debe a que no diseñan estrategias de enseñanza innovadoras que promuevan aprendizajes de alto nivel; no implementan y evalúan, de manera efectiva y creativa, diferentes modalidades pedagógicas y dispositivos de formación, así como nuevos materiales y recursos tecnológicos; no se comprometen con la implementación de una práctica de enseñanza caracterizada por responder a las demandas curriculares, a las características y necesidades desde los alumnos, al desarrollo pleno de este y de todos los miembros de la I.E.
2. La práctica pedagógica que ponen de manifiesto los docentes es tradicional y/o obsoleto, que no contribuye en la mejora de la calidad educativa de la institución en el proceso de cambio y desarrollo.
3. La Teoría del Cambio de Kurt Lewin y la Teoría X y Y de Douglas McGregor permitieron diseñar un “Modelo de Gestión Institucional para mejorar el Desempeño Pedagógico de los Docentes del Nivel Primario”.

## **RECOMENDACIONES**

1. Profundizar las investigaciones sobre Desempeño Pedagógico de los Docentes teniendo en cuenta la multidimensionalidad de las causas de los problemas.
2. Aplicar el Modelo de Gestión Institucional con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar el desempeño Pedagógico de los docentes.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial.
2. ALVARADO, O. (2006). Administración del personal docente: Lima, Editorial Udegraf
3. AÑORGA MORALES, J. et al. (2004). La profesionalización y la Educación Avanzada. La Paz.
4. BLÁZQUEZ, F. (1993)."El espacio y el tiempo en los centros educativos". En Lorenzo, M.; Sáenz Barrio, O: Organización Escolar. Una perspectiva ecológica, p. 346" Alcoy: Marfil.
5. CABERO, J. (1997)."Organizar los Recursos Tecnológicos. Centros de Recursos". En Gallego, D.; Alonso; C. y Cantón, I. (1996): Integración curricular de los Recursos Tecnológicos." Barcelona: Oikos-Tau.
6. CALERO, M. (S.F). Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L. 2da Edición Actualizada.
7. CLARES, José (2000)."Orientación educativa y NNTT". Comunicación y Pedagogía, 165, pp. 35-42"
8. DEL COLLADO Azuela, María del Rosario. & Galindo Espinoza, Norma. (1987). Factores Humanos Clave para la Implantación de Círculos de Calidad. Universidad Iberoamericana. México.
9. DÍAZ IBÁÑEZ, Jesús (1994) Apuntes de talleres de integración de equipos de trabajo. Universidad Iberoamericana. México.
10. DÍAZ, F. y HERNÁNDEZ, G. (1998). Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo. México: Mc – Graw
11. FORGAS, J. (2003). Modelo de formación profesional en la ETP sobre base de competencias. Tesis en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba: Universidad Pedagógica "Frank País García".

12. GAIRÍN, J., DARDER, P. (1995). Organización y Gestión de Centros Educativos Barcelona: Praxis-
13. GALAN, Arturo. (2007). El perfil del profesor universitario. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
14. GARCÍA HOZ, V. (1975). Organización y dirección de centros educativos. Madrid: Cincel.
15. GÓMEZ, J (2002). La Redacción del Informe de Investigación. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.
16. GONZÁLEZ REY, Fernando. (1994). Psicología Humanista. Actualidad y Desarrollo. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
17. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2003). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
18. HERNÁNDEZ, Fernández y Baptista. (2010). Metodología de la investigación. McGraw-Hill México.
19. KATZENBACH, Jon. (2000). El trabajo en equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.
20. LEWIN, K (1951) Field Theory in social science. New York. New York; Harper & Row
21. LEWIN, Kurt, (1936). Principles of Topological Psychology. Nueva York, McGrawHill Book Co.
22. Lewin, Kurt: (1935). A Dynamic Theory of Personality. Nueva York, McGrawHill Book Co., 39.
23. LORENZO DELGADO, Manuel (1997). La organización y gestión del centro educativo: análisis de casos prácticos. Madrid: Universitas, SA
24. MARCELO, W. y COJAL LOLI, B. (2001) Gestión Educativa. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación. Lambayeque.

25. MELENDO, Maite. (1995). Comunicación e integración personal. Editorial Sal Terrae. Bilbao. España.
26. MINISTERIO DE EDUCACION (2003) Nueva Docencia en el Perú. Lima.
27. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2003). Informe de la nueva docencia en el Perú.
28. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ (2008). Nueva carrera pública magisterial.
29. MONROY, Anameli. (1999). Dinámica de grupos. Editorial Pax. México.
30. REVISTA DIGITAL. Buenos Aires, Año 17, N° 173, Octubre de 2012.
31. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro (2002). Integración de Equipos. México, Manual Moderno.
32. SALINAS, Jesús (1995)."Organización Escolar y redes: los escenarios de aprendizaje". En Cabero, J. y Martínez, F. Nuevos canales de comunicación en
33. UNESCO. (2000). Gestión Educativa Estratégica. 2° Modulo Buenos Aires. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.
34. VALDÉS VELOZ, Héctor. (2000). La evaluación del desempeño profesional del docente. La Habana.
35. VALDÉS VELOZ, Héctor. (2000). La evaluación del desempeño profesional del docente. La Habana.
36. VIDORRETA, C. Igualada, A. (1986). Organización de los recursos en los Centros Escolares.

## LINKOGRAFIA

- [http://www.cne.gob.pe/images/stories/cnepublicaciones/propuestapreliminar\\_FSM](http://www.cne.gob.pe/images/stories/cnepublicaciones/propuestapreliminar_FSM). [http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM\\_doctrab.pdf](http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/CPM_doctrab.pdf).
- [http://www.ciberdocencia.gob.pe/libros/nueva\\_docencia.pdf](http://www.ciberdocencia.gob.pe/libros/nueva_docencia.pdf).
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento\\_de\\_Piura](https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_Piura)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia\\_de\\_Ayabaca](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Ayabaca)
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Pacaipampa](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Pacaipampa)
- [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena\\_ingenieriaorganizacional/modelo\\_de\\_kurt\\_lewin.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/modelo_de_kurt_lewin.html)
- <http://rodriguez-peralta.blogspot.pe/2011/03/do-cambio-planeado-de-kurt-lewin-clase.html>
- [www.douglasMcGregor.com](http://www.douglasMcGregor.com)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>
- <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- <http://toeriaydesarrolloorganizacional.blogspot.com/2010/08/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin.html>
- <http://www.unesco.cl/kipus/noticias/ia.act>.
- <http://www.minedu.gob.pe/umc/publicaciones/boletines/boletín--01.pdf>
- <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- <http://www.perublogs.com/busca/emergencia+educativa+perú>
- [http://www.una.ac.cr/peva/\\_private/desmpdocen.doc](http://www.una.ac.cr/peva/_private/desmpdocen.doc)
- [http://espanol.geocities.com/cne\\_magisterio/3/1.1.e\\_LuisBretel.htm](http://espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm)
- <http://www.ipp-perú.com/upload/INFORME-45-2005.pdf>
- <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=1039>

- [http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Salud/Reyes\\_T\\_Y/cAP2](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/Bibvirtual/Tesis/Salud/Reyes_T_Y/cAP2).
- [http:// www.monografía.com/trabajosII/desdo/desdo.sh](http://www.monografía.com/trabajosII/desdo/desdo.sh)
- [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S07187052001000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S07187052001000100007&script=sci_arttext)
- [http:// blog.pucp.edu.pe/item/6801](http://blog.pucp.edu.pe/item/6801)
- [http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto\\_de\\_organizacion.htm](http://personales.com/costarica/sanjose/administracion/concepto_de_organizacion.htm)
- [http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/propuestapreliminar\\_FSM.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/cne-publicaciones/propuestapreliminar_FSM.pdf)
- <http://investigacion.unerg.edu.ve/nexos/index.php>
- [http://cambioorganizacion.bligoo.com.co/modelos-de-cambio-organizacional#.Uwy\\_q-N5Mb0](http://cambioorganizacion.bligoo.com.co/modelos-de-cambio-organizacional#.Uwy_q-N5Mb0)
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>
- <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>
- <http://toeriaydesarrolloorganizacional.blogspot.com/2010/08/modelo-de-cambio-de-kurt-lewin.html>

## **ANEXO**



**ANEXO N° 1**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**FECHA:**.....

**N°:**.....

DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE	INDICADORES	FRECUENTEMENTE	A VECES	NUNCA	TOTAL
DOMINIO DE LOS CONTENIDOS QUE IMPARTE.	Errores de contenido.				
DOMINIO DE LA TEORÍA DE LA EDUCACIÓN Y DE SU APLICACIÓN A LA PRÁCTICA ESCOLAR.	Capacidad para mantener la disciplina consciente de sus alumnos.				
DOMINIO DE LA DIDÁCTICA GENERAL Y DE LAS ESPECIALIDADES QUE IMPARTE.	En clases se da un buen tratamiento a los diferentes componentes de la didáctica (objetivos, contenidos, métodos, medios, formas de organización y evaluación).				
NIVEL DE CORRECCIÓN DE SU COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL.	Grado de coherencia temática de su discurso.				
	Nivel de cumplimiento de los requisitos lógicos, psicológicos				

	y lexicológicos de las preguntas que formula.				
	Claridad y fluidez en su expresión oral: dicción clara, buen timbre y apropiado volumen de voz.				
<b>PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DOCENTE-EDUCATIVO.</b>	Nivel de claridad de las metas formativas y cognitivas que formula para sus alumnos y grado de coherencia con el currículo nacional.				
	Cumplimiento de las exigencias didácticas y educativas que se manifiesta en la planeación de sus clases.				
<b>CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DE UN ADECUADO CLIMA SOCIO - PSICOLÓGICO EN SU AULA Y EN LA INSTITUCIÓN.</b>	Proporciona a todos sus alumnos oportunidades para el aprendizaje, a partir del diagnóstico.				
	Respeto a las diferencias de género, culturales, étnicas y socio-educativas de sus alumnos.				
<b>NIVEL DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA QUE LOGRA SOBRE EL ESTADO DEL APRENDIZAJE DE SUS ALUMNOS.</b>	Certeza con que es capaz de pronosticar los resultados de sus alumnos antes de la aplicación de determinadas evaluaciones internas y externas.				
<b>EFFECTIVIDAD DE SU CAPACITACIÓN Y AUTOPREPARACIÓN.</b>	Coincidencia existente entre sus necesidades de aprendizaje y preparación, y los cursos de capacitación a los que asiste y/o los temas que estudia de manera priorizada.				



<b>GRADO DE AUTONOMÍA Y NIVEL DE CREATIVIDAD CON QUE ENFRENTA LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN EL EJERCICIO DE LA PROFESIÓN.</b>	<p>Originalidad que manifiesta al tratar de dar soluciones a conflictos cognitivos y formativos que se presentan en su aula y en la escuela.</p>				
--	--	--	--	--	--



**ANEXO Nº 2**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GUÍA DE ENTREVISTA**

**DATOS GENERALES:**

**APELLIDOS Y NOMBRE:**

**EDAD:** \_\_\_\_\_ **SEXO:** Masculino      Femenino

**GRADO DE INSTRUCCIÓN.**

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

**GRADOS OBTENIDOS**

Bachiller ☐      Magíster ☐      Doctor ☐

**CONDICION LABORAL**

Nombrado ☐      Contratado ☐

Nombre del entrevistado:.....

Nombre del entrevistador:.....

**CÓDIGO A: DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DE LOS DOCENTES.**

1. ¿Los docentes planifican sus clases?

.....  
.....

2. ¿Los docentes son hábiles en el manejo de instrumentos?

.....  
.....

3. ¿Los docentes usan adecuadamente los medios audiovisuales?

.....  
.....

4. ¿Los docentes se auto capacitan constantemente?

.....  
.....

5. ¿El docente cuenta con el material necesario para realizar sus clases?

.....  
.....

6. ¿Los directivos le encargan dictar el curso de su especialidad?

.....  
.....

7. ¿Cómo distribuyen el horario de clases?

.....  
.....

8. ¿Los docentes presentan su programación curricular en el plazo establecido?

.....  
.....

9. ¿Existe conflictos interpersonales en la I.E?

.....  
.....

10. ¿El Director tiene capacidad de convocatoria para elaborar documentos de gestión pedagógica?

.....  
.....

11. ¿Cómo califica el desempeño docente?

.....  
.....

12. ¿Por qué, cree Ud., que la labor del docente es deficiente?

.....  
.....

13. ¿Un Modelo de Gestión Institucional ayudará a mejorar el desempeño docente?

.....  
.....



**ANEXO N°3**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**“PEDRO RUIZ GALLO”**  
**DE LAMBAYEQUE**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**GUÍA DE ENCUESTA PARA DOCENTES**

**DATOS GENERALES.**

EDAD : \_\_\_\_\_ SEXO: Masculino ☐ Femenino ☐

**GRADO DE INSTRUCCIÓN.**

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

**GRADOS OBTENIDOS**

Bachiller ☐ Magíster ☐ Doctor ☐

**CONDICION LABORAL**

Nombrado ☐ Contratado ☐

## **CÓDIGO A: DESEMPEÑO PEDAGÓGICO DOCENTE.**

1. ¿Realizas charlas de capacitación?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

2. ¿Crees que la presentación de la programación curricular en la fecha indicada contribuye en el aprendizaje de tus niños?

Sí ☐

No ☐

3. ¿Crees que es importante la planificación diaria de tus sesiones de aprendizaje?

Sí ☐

No ☐

4. ¿Elaboras las unidades didácticas y las presentas en la fecha indicada?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

5. ¿Has participado en cursos de capacitación docente en los últimos 4 años?

Sí ☐

No ☐

6. ¿Utilizas oportunamente los medios audiovisuales en el desarrollo de tus clases?

Siempre ☐

A veces ☐

Nunca ☐

7. ¿La Institución Educativa cuenta con una biblioteca actualizada?

Sí ☐

No ☐

8. ¿La I.E en que laboras cuenta con un reglamento interno?

Sí ☐

No ☐

9. ¿Cómo calificaría a la gestión institucional en la actualidad?

Eficiente ☐

Deficiente ☐

10. ¿Los objetivos y metas que plantea la institución educativa son claros?

Sí ☐

No ☐

11. ¿La directora cumple adecuadamente sus funciones?

Sí ☐

No ☐

12. ¿La distribución de responsabilidades al personal docente es adecuada?

Sí ☐

No ☐



13. ¿Los medios y materiales se distribuyen equitativamente al personal docente?

Sí ☐

No ☐

14. ¿Existe una planificación adecuada del trabajo educativo den la I.E?

Sí ☐

No ☐

15. ¿Se ha establecido un espacio de reflexión acerca del desarrollo del trabajo pedagógico?

Sí ☐

No ☐