



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICAS SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO CRÍTICO-
COLABORATIVO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN
ACTIVA DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA
ARTICULADA DE LA I.E. MARCELINO CHAMPAGNAT DE
TACNA”**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN**

AUTORES : Br. QUIROGA CALIZAYA, Jean Carlos
Br. RETO RODRÍGUEZ, Marco Antonio

ASESOR : Dr. MARIO SABOGAL AQUINO

LAMBAYEQUE - PERÚ

2018

“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO CRÍTICO - COLABORATIVO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA DE LA I.E. MARCELINO CHAMPAGNAT DE TACNA”

Br. QUIROGA CALIZAYA, Jean Carlos
Autor

Br. RETO RODRÍGUEZ, Marco Antonio
Autor

Dr. MARIO SABOGAL AQUINO
ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en: ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.

APROBADO POR:

Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI
Presidente del Jurado

Dra. ROSA GONZALES LLONTOP
Secretaria del Jurado

M.Sc. MARTHA RIOS RODRIGUEZ
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haberme permitido culminar, mi meta trazada de igual manera a mis padres y poder así, servir a mi patria como un maestro de vocación.

Jean Carlos

Con toda mi gratitud a Dios, mis padres, hermanos y a todos mis amigos por su constante apoyo y el amor que me demostraron y demuestran en todo momento.

Marco Antonio

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres por ser orientadores de nuestras vidas y haber cultivado valores morales y sociales, en especial a nuestros docentes formadores de profesionales y a nuestra institución por acogernos en su seno y darnos el apoyo constante en nuestra formación profesional.

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I	12
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	12
1.1. UBICACIÓN	12
1.1.1. Reseña histórica de Tacna	12
1.1.2. Ubicación geográfica	13
1.1.3. División política de Tacna	14
1.1.4. Características demográficas de Tacna	14
1.1.5. Aspectos socioeconómicos	20
1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO	23
1.2.1. Antecedentes del problema a nivel nacional	23
1.2.2. Antecedentes del problema a nivel institucional	25
1.2.3. Tendencias del problema	26
1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA	26
1.3.1. Diagnostico del problema de estudio	26
1.3.2. Formulación del problema de investigación	27
1.4. METODOLOGÍA	27
1.5. CONCLUSIONES	28
CAPÍTULO II	29
MARCO TEÓRICO	29
2.1. ANTECEDENTES	29
2.2. BASE TEÓRICA	31
2.2.1. Participación activa del docente	31
2.2.1.1. Maslow y su teoría	31
2.2.1.2. Perfil del docente	37
2.2.1.3. Participación activa del docente	41
2.2.1.4. Gestión escolar	43
2.2.2. Planificación estratégica crítico-colaborativo	44
2.2.2.1. Preocupación por la creación de una doctrina administrativa	45
2.2.2.2. Estrategia	51
2.2.2.3. Planificación estratégica	51
2.2.2.4. Beneficios que genera la planificación estratégica	52
2.2.2.5. Componentes de la planificación estratégica	54

2.3.	BASES CONCEPTUALES	56
2.4.	CONCLUSIONES	60
CAPÍTULO III		61
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		61
3.1.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
3.1.1.	Resultados del diagnóstico sobre el trabajo en equipo	61
3.1.1.1.	Planificación curricular en equipo	62
3.1.1.2.	Organización de equipo docente	62
3.1.1.3.	Ejecución curricular en equipo	63
3.1.1.4.	La evaluación de la programación curricular en equipo	63
3.1.1.5.	La valoración del trabajo en equipo.....	64
3.1.2.	Resultados de “Participación Activa de los Docentes”	65
3.1.2.1.	Aplicación de coeficiente de Alpha de Crombach.....	65
3.1.2.2.	Relación variable, indicadores e ítems.....	66
3.1.2.3.	Análisis por indicador	67
3.2.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	93
3.2.1.	Construcción del modelo teórico de la propuesta.....	93
3.2.2.	Explicación del modelo propuesto	94
3.2.3.	Esquema del modelo.....	97
3.3.	PROPUESTA	98
3.3.1.	Presentación.....	98
3.3.2.	Objetivos	99
3.3.2.1.	Objetivo general.....	99
3.3.2.2.	Objetivos específicos.....	99
3.3.3.	Fundamentación	99
3.3.4.	Justificación	105
3.3.5.	Características del modelo	107
3.3.6.	Descripción del modelo y estrategias de aplicación	107
CONCLUSIONES		111
RECOMENDACIONES		112
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		113
ANEXOS.....		117

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, recoge la propuesta de un Modelo de Planificación Estratégico Crítico -Colaborativo para incrementar la Participación Activa del Docente en la Gestión de la Escuela Articulada. Para realizar la investigación se ha trabajado con una población de 59 docentes, utilizándose el diseño descriptivo - propositivo, donde el “Modelo Planificación Estratégico Crítico– Colaborativo” cumple la función de la variable independiente y la “Participación Activa de los Docentes” cumple la función de variable dependiente, teniendo por finalidad Proponer un modelo de planificación estratégico Crítico - colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada de la Institución Educativa Marcelino Champagnat de la ciudad de Tacna, basándose en “Teoría sobre la motivación humana” de Maslow, A. (1943), la “Participación activa del docente”, a manera de desempleo laboral propuesta por Chiavenato (1992 y 2000), Gestor Normativo de la Función Pública (1999), y “Gestión Escolar” del Ministerio de Educación (2016). Los resultados han demostrado que la propuesta del Modelo de Planificación Estratégico Crítico - Colaborativo, configurado en una totalidad, constituye una respuesta constructiva para incrementar la Participación Activa del Docente en la gestión de la escuela articulada de la Institución Educativa “Marcelino Champagnat” de la ciudad de Tacna

PALABRAS CLAVE: Propuesta, participación activa, docente colaborativo, estrategia y gestión.

ABSTRACT

This research work, includes the proposal of a model of planning strategic critical - collaborative to increase the active participation of the teaching in the management of the articulated school. To conduct the research, we have worked with a population of 59 teachers, using descriptive design - proactive, where the "model planning strategic critical – collaborative" fulfills the function of the independent variable and the "participation enables the teachers" fulfills the function of a dependent variable, having intended proposing a strategic planning model critical - collaborative to increase the active participation of teachers in the management of the articulated of the Marcellin Champagnat educational institution of the city school of Tacna, based on "Theory of human motivation" of Maslow (1943), the "Active participation of the teacher", by way of unemployment labour proposed by Chiavenato (1992 and 2000), "Manager regulatory of the function public" (1999), and "School management" of the Ministry of education (2016). Results have demonstrated that the proposed model of planning strategic critical - collaborative, configured as a whole, constitutes a constructive response to increase the active participation of the teaching in the school management articulated in the "Marcelino Champagnat" educational institution of the city of Tacna

KEY WORDS: proposal, participation active, teaching collaborative, strategy and management.

INTRODUCCIÓN

Si realizamos un análisis contextual, en las últimas décadas, identificamos fenómenos relevantes tales como: la globalización, el avance científico, la sociedad del conocimiento, el mundo deshumanizado; sin embargo es necesario precisar que cada vez vivimos en un mundo más interconectado gracias a los avances continuos de la tecnología, pero al mismo tiempo hay mayor demanda de interactuar con los demás de una manera armoniosa que ayude a tener relaciones saludables con las personas que laboran dentro de una Institución Educativa.

La presente investigación pretende proponer un **MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO CRÍTICO – COLABORATIVO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA**, donde se aprecia como **problema** la poca participación del docente en la elaboración de los documentos de gestión educativa; el **objeto de estudio** del presente trabajo lo constituye la participación de los docentes en la elaboración de los documentos de gestión pedagógica por lo que planteamos como **objetivo general**: Diseñar y proponer un modelo de planificación estratégica Crítico-colaborativo para aumentar la participación activa del personal docente en la gestión de la escuela articulada de la institución Educativa Marcelino Champagnat., lo que nos lleva a proponer como **hipótesis**: Si se aplica el modelo de planificación estratégica Crítico-colaborativo, aumentará la participación activa del personal docente en la gestión de la escuela articulada de la Institución Educativa Marcelina Champagnat de Tacna.

El aporte teórico fundamental de la presente tesis está en el desarrollo de un **MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO CRÍTICO-COLABORATIVO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN DE LA ESCUELA ARTICULADA**, pudiéndose ampliar su validez y aplicación de la propuesta a otras instituciones educativas de la región, con sus respectivas adecuaciones a la realidad; ya que actualmente los problemas de falta de participación en la planificación de documentos de gestión, se hacen notorios en cada una de las comunidades educativas.

La presente tesis está estructurada en tres capítulos:

El **Capítulo I** se refiere al análisis empírico de objeto de estudio, ubicación geográfica, históricamente, para llegar a un diagnóstico y las tendencias y enfoques de las habilidades sociales, realizando una visión panorámica reconociendo su importancia para mejorar las relaciones humanas, hasta llegar a nuestro objeto de investigación que es la falta de participación de los docentes en la elaboración de los documentos de gestión pedagógica.

El **Capítulo II**, hace mención al marco teórico con relación al objetivo y variables de la hipótesis, a través de la revisión bibliográfica y de páginas webs; marco teórico con carácter científico y de investigaciones realizadas sobre la participación activa de los docentes en la elaboración de documentos de gestión educativa

El **Capítulo III** está enfocado a presentar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados para identificar los niveles de falta de conocimiento y falta de participación de los docentes en la elaboración de documentos gestión así mismo se establece las actividades a desarrollar en el programa de habilidades sociales para aumentar la participación docente.

Las conclusiones, que son resultados explicativos obtenidos de forma analítica, utilizando los métodos teóricos y fundamentales para concretar los objetivos propuestos; así mismo se propone algunas recomendaciones para la implementación de este modelo de planificación estratégico Crítico-colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada de acuerdo a un análisis contextual y de este modo obtener óptimos resultados.

CAPÍTULO I

ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo de investigación se refiere a la ubicación o contextualización del problema u objeto de estudio, el origen y evolución histórica del problema, las características y manifestaciones de la problemática, y la metodología de la investigación; cuyo objetivo es preparar el escenario para la aplicación de la planificación estratégico Crítico-colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada.

1.1. UBICACIÓN

1.1.1. Reseña histórica de Tacna

La historia de Tacna se remonta a más de 9 000 años A.C. en la época precolombina. Los primeros pobladores de esta zona eran recolectores y cazadores por los vestigios de pintura rupestre encontrados en las cuevas de Toquepala, ubicadas muy cerca al asentamiento minero de Toquepala, lugar donde buscaron refugio los primeros pobladores de Tacna. En la época de la conquista, estuvo por estas tierras Diego de Almagro considerado el primer conquistador y fundador de Tacna, nombrándola como ciudad de San Pedro, por ser el nombre santoral que le correspondía a la fecha. Posteriormente, los conquistadores emprendieron expediciones a éstas tierras instalándose en un primer momento campamentos de conquista de nuevas tierras. Ante los continuos abusos cometidos por los españoles contra el pueblo incaico, Manco Inca Yupanqui, uno de los hijos de Huayna Capac y nombrado Emperador inca por los españoles, decidió organizar en esta zona del sur la rebelión contra el abuso español (1536), sin embargo fue derrotado por Pedro Pizarro, a quien se le asigna las encomiendas de Tacna y Arica.

En 1607 el teniente del corregidor Don Juan de Frías, denomina al pueblo del valle como San Pedro de Takana o Tacana, nombrando a Pedro Quea como el cacique principal del pueblo. Los conquistadores modificaron el nombre primitivo de Takana por Tacna.¹

1.1.2. Ubicación geográfica

La región de Tacna está ubicada en la costa sur occidental del Perú. Se encuentra ubicado entre los 175 m.s.n.m. (distrito de Ite, provincia de Jorge Basadre) y los 3 mil 415 m.s.n.m. (distrito de Candarave, provincia de Candarave). Sus coordenadas geográficas se sitúan entre 16°58' y 18°20' de latitud sur, y 69°28' y 71°02' de longitud oeste. Sus límites son por el Norte con los departamentos de Moquegua y Puno, por el este con la República de Bolivia; por el sur con la República de Chile y por el oeste con el Océano Pacífico.



¹ ESTUDIO_012014_OSEL_TACNA , p. 9.

1.1.3. División política de Tacna

La región Tacna posee una superficie de 16 mil 075,9 Km² que representa el 1,3% del total de la extensión del país, 68,0% de su territorio es costa y 32,0% restante es sierra Su división política comprende cuatro provincias: Tacna, Candarave, Jorge Basadre y Tarata, así como un total de 27 distritos. La provincia más extensa es Tacna con 8 mil 066,1 Km²; y cuenta con el mayor número de distritos (10). La provincia de Candarave ocupa la menor superficie (2 mil 261,1 km²) y está constituida por 6 distritos; la provincia con menor número de distritos es Jorge Basadre (3) con una extensión de 2 mil 928,7 Km².

Tabla 1. Superficie por región natural.

Provincia	Superficie (Km ²)	Porcentaje
Total Tacna 1/	16 075,9	100,0
Tacna	8 066,1	50,2
Jorge Basadre	2 928,7	18,2
Candarave	2 261,1	14,1
Tarata	2 819,9	17,5

Fuente. Oficina de catastro del Gobierno Regional de Tacna.

1.1.4. Características demográficas de Tacna

A. Población

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población para el año 2007 en la región Tacna, ascendía a 288 mil 781 personas, cifra que representa el 1,1% de la población total del país. Asimismo, la provincia de Tacna es la que concentra la mayor población de la región con un 91,0% (262 mil 731 personas); mientras que la provincia de Tarata es la que concentra la menor población regional con 2,7% (7 mil 805 personas).

Según ámbito geográfico, la población en el área urbana asciende a 263 mil 641 personas, lo cual representa el 91,3% de la población total en Tacna, y demostrando la gran concentración demográfica que existe en este segmento de la región. Este fenómeno se explica por la búsqueda de oportunidades de trabajo e ingresos de la población rural de Tacna en comparación a sus lugares de origen. Con respecto al grupo de edad, la población menor a 15 años representa, aproximadamente, la cuarta parte de la población total (26,6%), mientras que la población de 15 a 64 años se sitúa en 68,4%; este último constituye la fuerza de trabajo potencial de la región de Tacna. La población de 65 y más años representa solo el 5,0%.

Del mismo modo, según área de residencia y sexo, se observa que la población femenina es superior a la población masculina en 2 mil 299 personas, mientras que en la población rural, existen más hombres (13 mil 857 personas) que mujeres (11 mil 283 personas).

B. Analfabetismo

Según los resultados del Censo del 2007, el departamento de Tacna registraba una población de 7 mil 749 personas de 15 y más años de edad que no sabían leer ni escribir, representando el 3,7% de la población de ese grupo de edad, inferior a la población analfabeta registrada en el Censo del año 1993 (8 mil 368 personas) donde presentaron una variación intercensal negativa de 28,5%.

A nivel de provincias, Candarave presenta la mayor tasa de analfabetismo (12,0%), seguido por Tarata (7,4%), Jorge Basadre (3,8%) y Tacna (3,3%). Al compararlo con los resultados registrados del Censo del año 1993, se observa una reducción de la tasa de analfabetismo, en todas las provincias del departamento.

Según género, la población femenina presenta una tasa de analfabetismo (5,8%) mayor que la población masculina (1,5%).

Asimismo, se observa que las tasas más altas de población femenina analfabeta se registraron en las provincias de Candarave (19,5%), Tarata (12,4%) y Jorge Basadre (7,4%); mientras que Tacna (5,2%) presentaba la tasa de analfabetismo más baja. Con respecto a la población masculina, la provincia de Candarave y Tarata registraron la mayor tasa de analfabetismo (5,2% y 2,8% respectivamente) y Tacna (1,3%) la tasa más baja.

Según ámbito geográfico, la población rural analfabeta presentó una tasa de analfabetismo de 8,3% superior a la población urbana que mostraba un tasa de 3,2%. Al realizar un análisis por provincias se observó que la tasa más alta de población rural analfabeta se encuentra en Candarave (14,4%) y Tarata (10,6%), mientras que la tasa más baja se encontró en Jorge Basadre (6,4%). En el caso de la población urbana, el analfabetismo afectó al 10,7% de población de Candarave y al 6,5% de Tarata, siendo la tasa más baja en Jorge Basadre (2,4%)

C. Característica en el ámbito educativo

Según el último Censo Nacional (2007) revela que el nivel educativo superior alcanzado de la población de 15 y más años de edad ha mejorado respecto al nivel registrado en el Censo de 1993, donde se observó un incremento intercensal de 133,1%; ya que en el año 2007, 83 mil 822 personas lograron estudiar algún año de educación superior, en comparación con las 35 mil 960 personas registradas en el Censo de 1993. También en el 2007 se resalta la participación de las personas con nivel de educación superior universitaria (22,1%) respecto al nivel superior no universitaria (17,5%). En caso del nivel de educación secundaria, el 40,1% de la población ha logrado este nivel educativo (84 mil 995 personas) respecto al 41,6% (59 mil 966 personas) registrado en el Censo de 1993, siendo el incremento intercensal de 41,7%.

Según ámbito geográfico, se observa que los habitantes del área urbana tienen mayor nivel educativo respecto a la zona rural, donde el 23,3% de la población urbana estudió algún nivel de educación superior respecto al 9,9% de la población rural. La misma situación observamos en la población no universitaria siendo la diferencia en 5,9 puntos porcentuales.

Con respecto a la población urbana, la cual alcanzó algún nivel de educación secundaria es mayor que la población rural (40,2% y 39,7% respectivamente).

D. Historia de la Institución Educativa Marcelino Champagnat

El Instituto de los Hermanos Maristas fue fundado en Francia, en el poblado de La Valla-en-Gier, cercano a Lyon, el día 2 de enero de 1817, con el nombre de los Hermanitos de María (Petits Frères de Marie), por San Marcelino Champagnat y un grupo de sacerdotes ordenados en 1816. Aunque el Instituto no formaba parte del plan inicial del Padre Courveille, iniciador de la Sociedad de María y superior de facto, y pese a la oposición de algunos de sus compañeros, Champagnat les insistió repetidas veces desde los primeros diálogos en el seminario, sobre la idea de realizar una fundación de Hermanos educadores dentro de la Sociedad de María. Marcelino tenía 17 años. Marcelino conocía la realidad de la educación rural en Francia después de la revolución; maestros incompetentes, bohemios y que maltrataban a los estudiantes (de hecho la razón por la cual abandonó la escuela fue precisamente el castigo que un profesor le aplicó a uno de sus compañeros), pero sobre todo, enseñaban a los niños a amar a Dios y la religión. En noviembre de 1818 funda la primera escuela en su pueblo natal, Marlhes. Y al año siguiente en su parroquia, en La Valla. En torno a Marcelino se formó un grupo de diez sacerdotes Maristas que, unidos a los diez del padre Jean Claude Colin, formaron el núcleo fundacional de la Sociedad de María.

Durante bastantes años Champagnat se encargó de la formación en L'Hermitage de los Padres Maristas, al mismo tiempo que formaba a sus propios Hermanos (Maristas) de enseñanza. En 1830 fue elegido rector provincial marista para la diócesis de Lyon. Llegando a Tacna Los Hermanos (maristas) que atendieron a la niñez y juventud de Tacna entre los años 1958 a 1983, siempre se sintieron identificados y encantados por el ambiente de esta Heroica Ciudad. Ignacio Grocín, Manuel Vignale, especialmente los Hermanos Lauro Martín, Alipio Iglesias, Fausto Pozza, Manuel Reyes, Pablo D'Marzzo, Herminio Baldazzi y muchos otros vivieron esa experiencia sintiéndose muy Maristas entre la población estudiantil.

Fue creada en 1963 en la ciudad de Tacna teniendo 53 años de vida institucional luego que la I.E. Emblemática Champagnat abriera sus puertas para albergar a varones de diferentes generaciones y formarlos como líderes de la sociedad.

E. Misión y visión

- **Visión:** Ser una I. E. acreditada, inclusiva y cristiana cimentada en la pedagogía marista que a través de la jornada escolar completa brinda una formación científico-humanista-axiológica de calidad, permitiendo a sus estudiantes desarrollar capacidades, competencias haciéndolos protagonistas del proceso educativo y la conservación del medio ambiente y tener una cultura prevención de riesgos para insertarse en el mundo de la tecnología y la competitividad.
- **Misión:** Somos una Institución Educativa, de jornada escolar completa que fortalece la práctica de valores cristianos y éticos con espíritu democrático e innovador en armonía con el medio ambiente y una cultura de prevención que contribuya a la formación integral del estudiante.



Figura 2. Foto de la portada de la I.E. Marcelino Champagnat.
Fuente: elaboración propia.

F. Organigrama

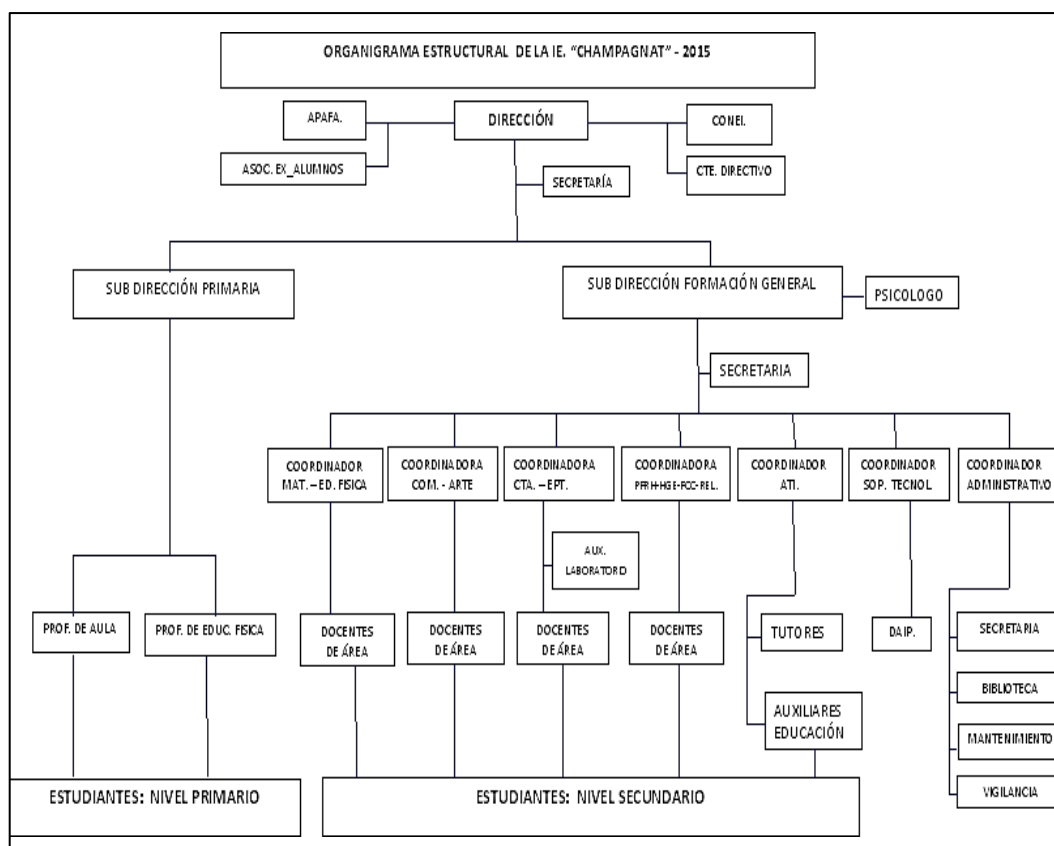


Figura 3. Organigrama de la I. E. Marcelino Champagnat.
Fuente: Archivos de la Institución Educativa.

1.1.5. Aspectos socioeconómicos

A. Realidad socio económica de Tacna

Según Tacnaperu.net (2016), la economía de Tacna tiene en la minería, el comercio, el transporte (asociado al comercio) y la agricultura a sus principales actividades. Su aporte al VAB nacional en el 2011 fue de 1.3%. El Banco Central de Reserva informa que el crecimiento promedio del VAB tacneño en los últimos años ha sido de 4.7%, y está basado en gran parte en la actividad de las MYPES (medianas y pequeñas empresas). Al 2011, el Ministerio de la Producción registró 21,813 Medianas y Pequeñas Empresas - MYPES que daban empleo a más del 50% de la Población Económicamente Activa ocupada.

Para el 2013 Tacna recibió S/. 260'631,000.00 por concepto de canon minero, lo que significa un descenso de 22% con respecto al periodo anterior. Esto se debe a que Toquepala produjo menos cobre, a la menor cotización del metal en los mercados externos y a la menor demanda de los principales compradores, como China, Estados Unidos y la Unión Europea, a causa de la recesión. Sin embargo, este menor ingreso está siendo suplantado por la creciente actividad turística de la región. 5 mil turistas chilenos cruzan diariamente la frontera y gastan un promedio de US\$ 60-80 por persona.

Ya para el año 2012 en la ciudad de Tacna, se registraron 1200000 visitantes que sobrepasaron la capacidad hotelera de la región. Finalmente, la Zona Franca de Tacna es otro de los motores de la economía regional. Gracias a la liberación de impuestos aduaneros y otros beneficios tributarios, esta zona comercial sumó ventas de US\$ 260 millones en el 2011. El 12% del total correspondió a la venta de vehículos usados².

²Tacnaperu.net (2016). *Tacna Perú: economía de Tacna*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://www.tacnaperu.net/economia>

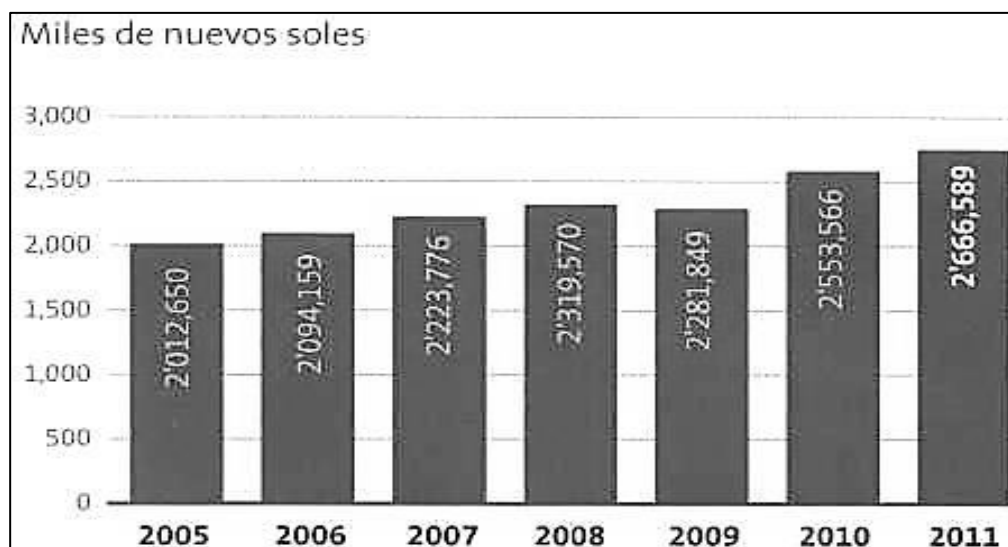


Figura 4. Valor Agregado Bruto de Tacna del 2005 al 2011

Fuente: Banco Central de Reserva.

Sobre el Valor Agregado Bruto de Tacna, la economía de Tacna ha experimentado un crecimiento sostenible en los últimos años, aunque su aporte al VAB nacional es bajo, pues carece de industrias transformadoras.

B. Estructura productiva de Tacna

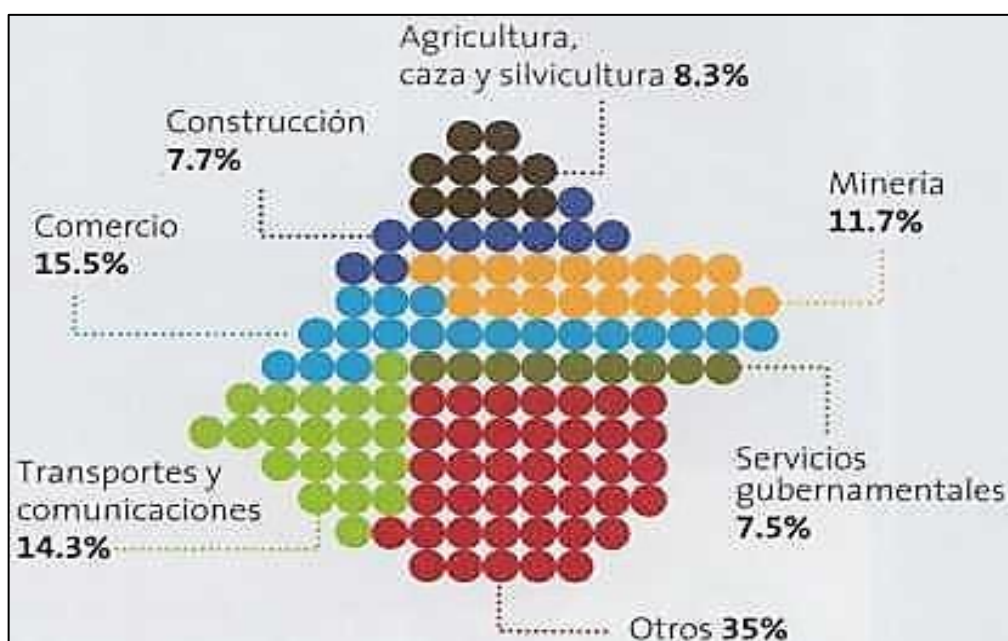


Figura 5. Estructura productiva de Tacna

Fuente: Banco Central de Reserva.

El comercio, la minería y el transporte constituyen las principales bases de la producción tacneña. El cobre de Toquepala, el turismo chileno y la Zona Franca son los principales ejes.

C. Recaudación tributaria de Tacna

La recaudación en Tacna se ha mantenido en crecimiento, debido a mayores controles de la evasión, que es fruto del intenso contrabando en la zona de frontera.



Figura 6. Recaudación tributaria de Tacna del 2005 al 2011

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú.

D. Realidad educativa de los estudiantes de Tacna

En el 2011, el 46,6 por ciento de esta población tenía educación secundaria y 32,1 por ciento, superior (en ambos niveles mayores que el promedio nacional). Respecto al 2005, el nivel educativo superior ha crecido en 3,3 puntos porcentuales (y dentro de ella la superior no universitaria en 2,1 puntos y la superior universitaria en 1,2 puntos).³

³ <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf> . Pag 37

El nivel de educación de la población de 15 años y más de edad en Tacna se muestra en Tabla 2.

Tabla 2. Nivel educativo de la población de Tacna

NIVEL EDUCATIVO DE LA POBLACIÓN DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD, 2005-2011 (En porcentajes)							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011*
Nacional	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sin nivel / inicial	6,2	5,7	5,4	5,4	5,1	5,1	4,9
Primaria	26,8	26,0	25,0	24,1	23,7	23,0	22,9
Secundaria	44,0	43,8	43,3	43,7	43,1	43,7	43,5
Superior	23,1	24,5	26,3	26,8	28,1	28,3	28,8
No universitaria	11,4	12,1	12,3	12,9	13,4	13,7	14,0
Universitaria	11,7	12,4	14,0	13,9	14,7	14,6	14,8
Tacna	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sin nivel / inicial	3,1	3,3	3,0	2,5	2,0	2,3	3,5
Primaria	20,8	19,4	17,5	15,7	16,0	15,2	17,8
Secundaria	47,4	46,5	50,0	47,7	47,7	47,0	46,6
Superior	28,8	30,8	29,5	34,0	34,3	35,5	32,1
No universitaria	12,0	13,7	12,3	12,4	14,9	14,0	14,1
Universitaria	16,8	17,1	17,2	21,6	19,4	21,5	18,0

Fuente. Banco Central de Reserva del Perú.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.2.1. Antecedentes del problema a nivel nacional

El Perú es uno de los países que no puede escapar de los profundos cambios del mundo moderno. En este escenario, el Sistema Educativo exige garantizar el derecho a una educación de calidad para todos.

Ante esta situación, se realiza la Consulta Nacional de Educación (2002), que impulsa la concretización de un proyecto educativo con visión de país, ese mismo año surge el Consejo Nacional de Educación CNE, ente promotor del proyecto educativo nacional.

En el 2003, comienzan su desarrollo los proyectos educativos regionales; y en ese mismo año, además, aparece la nueva Ley General de Educación N° 28044, surgiendo también el Plan Nacional de Acción por la Infancia y Adolescencia, el Cumplimiento de los Objetivos del Milenio y la propuesta de Educación para todos (EPT) al 2015. Se publica en el año 2006 la Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE Ley N° 28740. En el 2007, el Ministerio de Educación instituye el Proyecto Educativo Nacional hacia el 2021 y se da la nueva Ley de Carrera Pública Magisterial Ley CPM N° 29062. En el 2008 se impulsa el Programa Nacional de Formación y Capacitación

Permanente (PRONAFCAP), que ha contribuido con el mejoramiento de la formación continua del docente y su desempeño, priorizando la capacitación en las áreas de comunicación y Matemática. Para el logro de los objetivos de la educación peruana es necesario una buena gestión en las instituciones educativas, donde los docentes actúen conforme a la situación del contexto y las demandas educativas. Toda Institución Educativa en cualquier escenario del planeta, obedece a la práctica concreta de organización de todas sus dimensiones o componentes. Ninguna institución escapa de la cultura organizacional, en este caso toda organización tiene componentes básicos como la organización institucional, administrativa y curricular.

El Ministerio de Educación (2005), afirma que “La política de organización escolar acertada de hecho ejerce influencia positiva en el funcionamiento eficiente y eficaz de gestión pedagógica”. Nadie puede dudar que la organización es uno de los ejes significativos para una gestión educativa y por ende una gestión pedagógica. En este caso una correcta organización es desde la planificación, ejecución y evaluación, lo que conlleva a obtener resultados positivos que satisfagan las necesidades de los estudiantes, por lo tanto el trabajo en equipo hace más eficiente el reconocimiento de las debilidades y fortalecimiento de mejorar las propuestas.

Responder esta situación de la educación es confrontarnos a un desafío de realizar cambios en la realidad de la profesión docente. Este es el motivo del Estado peruano en la que propone el Marco del Buen Desempeño docente, principalmente para lograr un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo de la equidad. Sabemos claramente que el Proyecto Educativo Nacional, menciona “Maestros bien preparado, ejercen profesionalmente la docencia”. Para lograr el cambio de la sociedad es necesario partir de la educación y de la Institución Educativa ya que es fundamental para la formación de personas capaces de afrontar la adversidad de la vida. El trabajo en equipo es fundamental, es necesario ejercer las nuevas políticas propuestas para lograr el cambio de la sociedad en equidad y democracia.

En resumen, se define a la gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, por lo tanto como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.

1.2.2. Antecedentes del problema a nivel institucional

El problema que radica en la Institución Educativa “Marcelino Champagnat” es la poca participación activa del personal docente en la elaboración de los instrumentos de gestión institucional, siendo una deficiencia para lograr una escuela articulada para cual se debe de trabajar en equipo considerando una evaluación permanente para mejora continua del proyecto educativo nacional y así esto pueda generar aprendizajes de calidad.

En consecuencia sería oportuno trabajar en función del personal docente que el director cambie los estilos de liderazgo a favor de todos y de esta forma permita la cooperación de sus miembros, además propiciando un ambiente de conocimiento con el personal docente. de esta forma al desarrollar las habilidades técnicas y conceptuales del personal, mantenerse actualizado, socializar los valores organizacionales, a fin de trabajar en equipo y todos por el mismo objetivo, así pues se considera pertinente, profundizar el conocimiento científico para favorecer que aspectos pueden favorecer la formación integral, de los directivos y docentes. Sabiendo que el éxito de las transformaciones educativas reposa especialmente en el profesor.

1.2.3. Tendencias del problema

Después del estudio y análisis del problema a nivel de la Institución Educativa Marcelino Champagnat, se avizora que los docentes no mostraran interés en participar de la gestión educativa articulada, por lo tanto no se podrá brindar una calidad educativa.

1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

1.3.1. Diagnostico del problema de estudio

Si decidimos impulsar nuestras instituciones hacia el cambio educativo con una visión de futuro, estamos optando por asumir también una gestión estratégica, que nos ayude a vislumbrar nuevos caminos que se construyan a partir de la propia identidad⁴.

Los impactos de la globalización nos urgen transformaciones profundas que nos lleven a mejorar la eficiencia y al eficacia del sistema educativo a través de la gestión de los procesos y recursos educativos, entonces necesitamos el instrumento para esto y ese instrumento es la planificación estratégica educativa.

⁴ Taylor y Miroiu, 2002:11

1.3.2. Formulación del problema de investigación

La Institucion Educativa Marcelino Champagna no es ajena a este problema; por eso, consciente de los retos, busca caminos para mejorar el trabajo organizado educativo y quiere planificar de alguna manera y hasta donde sea posible, por eso se pregunta:

¿Cómo involucrar de manera efectiva y colaborativa a los docentes del nivel secundario en la elaboración de un modelo de planificación estratégico Crítico-colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada?

1.4. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es crítico propositivo, para la obtención de datos, a manera de diagnóstico en un primer momento se aplico una encuesta a los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Marcelino Champagnat, la cual se basó en cinco puntos: 1) Planificación curricular en equipo, 2) Organización de equipo docente, 3) Ejecución curricular en equipo, 4) La evaluación de la programación curricular en equipo, y 5) La valoración del trabajo en equipo (ver Anexo 1). Para la obtención de los datos de la “Participación activa del docente” se aplicó una encuesta bajo la escala de Licker (ver Anexo 2).Lo que nos permitió formular el modelo de Planificación Estratégico Crítico-Colaborativo para incrementar la participación activa del docente.

1.5. CONCLUSIONES

- a. La Institución Educativa Marcelino Champagnat muestra una necesidad de elaborar un plan estratégico para incrementar la participación del docente en la gestión educativa.
- b. Los nuevos planes educativos a nivel nacional, busca que la Institución Educativa trabaje en forma colaborativa , para lograr una educación de calidad
- c. El docente debe ser abierto a los cambios y alalabor organizada en cada una de sus actividades.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se resaltan los antecedentes encontrados en referencia a las variables de investigación; se fundamentan las teorías científicas referidas; asimismo, se explica su relación con el problema, para lo cual se utilizan diversos autores tales como el psicólogo Abraham Maslow y el ingeniero Henri Fayol; en las bases conceptuales se hablan de conceptos relevantes relacionados al tema de estudio; y en la definición de términos se resaltan las palabras más relevantes y sus definiciones en relación al tema de investigación. Todo ello con el objetivo de rescatar teóricamente el fundamento de cada una de las variables a investigar, de tal forma que nos sirva como sustento para establecer en forma clara las dimensiones e indicadores; así como, esclarecer la teoría conceptual. Respondiendo de esta manera al capítulo anterior respecto al análisis y objeto de estudio. Así el análisis teórico científico en relación a la variable dependiente la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada se basa a la teoría Abraham Maslow.

2.1. ANTECEDENTES

Se ha revisado diversos trabajos de investigación que refieren estudios sobre las variables que estamos investigando, cada uno de ellos tienen elementos significativos muy importantes para el presente estudio, por lo que, creemos conveniente adjuntarlos como antecedentes teóricos, los siguientes.

a. MACKLINS (2010), en su artículo: *Rol del Docente y Gestión Educativa*, publicado el 03 septiembre, 2010, sostiene lo siguiente: “Vivimos en un período de cambios a nivel mundial, cambian las demandas de la sociedad y de los individuos, se modifican los roles de las instituciones y de los funcionarios, además surgen nuevos actores sociales.

Dentro del Sistema Educativo se han iniciado procesos de reformas y transformaciones, esto como resultado de la debilitación de un modelo tradicional que no ha conciliado el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y equidad, ni de satisfacción de las nuevas demandas sociales. Gestión escolar: conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica junto y para la comunidad educativa. Esta gestión comprende distintas dimensiones de la organización escolar y docente, estas son: técnico-pedagógico, administrativa-financiera y social”.⁵

- b. Celis, M. (2011), en su documento: *Gestión de Recursos Humanos en la Escuela: un Desafío Permanente*, menciona en referencia a la gestión de recursos humanos, lo siguiente: “Se entiende por recursos humanos al conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que ponen en acción las personas y que agregan valor a la institución. Es un concepto dinámico que tiene relación con el potencial de actuación de cada individuo”.⁶**
- c. Viché, (julio, 2010) en su publicación: *La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social*. Nos da ciertos alcances sobre lo que es una estrategia: “La planificación estratégica se define como la combinación de técnicas, instrumentos y acciones que una organización aplica para alcanzar sus objetivos. Desde un punto de vista tecnológico se trata de una técnica empleada por la empresa para alcanzar una mayor eficiencia en su organización y un mayor impacto en los distintos segmentos de mercado sobre los que actúa.**

⁵Macklins, F. (2016). *Rol del docente y gestión educacional*. Recuperado el 22 de setiembre de 2016 de <https://recursoseducacionpregrado.wordpress.com/2010/09/03/rol-del-docente-y-gestion-educacional/>

⁶ Celis, M. (2011). *Rol del Docente y Gestión Educacional*. Las relaciones interpersonales dentro del sistema educativo. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de. http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion_de_Recursos_Humanos_en_la_Escuela_Un_desafio_Permanente.pdf

En el juego del ajedrez la estrategia se define como un conjunto de acciones encadenadas que cada jugador planifica en función de la lógica del juego y las posibilidades de respuesta por parte del adversario. Pero en el juego, la estrategia no es una técnica segura y objetivable. Las múltiples posibilidades y combinaciones que las distintas respuestas de los jugadores generan obligan al jugador a tomar una serie de decisiones o riesgos en función de su propia interpretación del juego y las previsiones que del juego del otro puede realizar. En este sentido la estrategia supone una interpretación de la realidad, un análisis de la situación, una toma de decisiones, lo cual supone un riesgo que el individuo debe asumir y, finalmente un plan de actuación que debe ser evaluado y corregido jugada a jugada. La planificación estratégica se concreta en un Plan de actuación (plan estratégico) que se fundamenta en una representación crítica y colectiva de la realidad social, unas finalidades o metas individuales y colectivas, una previsión sobre las dinámicas que se van a generar, una secuencia de acciones y dinámicas comunicativas y un proceso integral y permanente de autocontrol y seguimiento del propio plan.⁷

2.2. BASE TEÓRICA

2.2.1. Participación activa del docente

2.2.1.1. Maslow y su teoría

Basándose en estos grandes principios, el psicólogo realizó en 1943 la popular pirámide de Maslow en la que definía las necesidades del ser humano, basándose en sus dos grandes motivaciones.

⁷ Viché, M. (julio, 2010). *La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de <http://quadernsanimacio.net/marioviche/planificacionestrategica.pdf>

En función a esto Maslow (1943), definió las cinco necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, estima y auto realización, convertidas hoy en leyes fundamentales de un departamento de recursos humanos. Llama necesidades fisiológicas a las derivadas de la propia vida: respirar, comer, dormir, vestirse [...] son aquellas necesidades individuales básicas y que permiten la supervivencia del individuo. Las sitúa en la base de su pirámide.

A decir de Maslow, cubiertas las necesidades primarias, aparecen las conocidas como seguridad, aquellas que le permiten la supervivencia en la vida: un empleo que soporte los gastos, un hogar que soporte las inclemencias del tiempo y donde cobijar a su familia; una salud que soporte el desarrollo de su quehacer diario a corto, largo y medio plazo. Después llegarán las necesidades sociales soportadas por la familia, los amigos, los hijos y la pareja que le darán la sensación de pertenecer a una sociedad, a un grupo de personas determinados y unos aspectos sentimentales y emocionales que le harán alcanzar positivamente las cosas negativas y soportar la parte negativa de su día a día. Son las necesidades de estima las que comparten el entorno global de la persona: la opinión de terceros, el nivel de autoestima alcanzado, la reputación o el reconocimiento de las personas que lo rodean. Esa independencia o esa dependencia, son los miedos o los apoyos de la persona en su entorno global.

Alcanzamos el vértice de la pirámide con las necesidades de autodesarrollo que solo alcanzan el 2% de la población. Son esas personas especialmente brillantes que rodeados de amigos y familiares buscan la belleza, la bondad, la verdad, la vitalidad, la creatividad, la perfección, la fortaleza y la autosuficiencia. Son como grandes líderes.

A. Maslow en los recursos Humanos.

No hay fórmulas mágicas, tampoco secretos inconfesables, pero la suerte de que un empleado este motivado en su puesto de trabajo dependerá de cómo la empresa desarrolle los grados de la pirámide.

Cubiertas las necesidades primarias o fisiológicas del ser humano con un lugar de trabajo y un empleo digno que le haga desarrollar su motivación de supervivencia, el ser humano tiene la motivación y el espíritu de desarrollarse personalmente.

Ese desarrollo de la pirámide, la segunda motivación humana, viene trabajada desde el aspecto personal y profesional. En el ámbito personal recreara una vida social estimable y avalada por sus cualidades personales que configuran una red social junto con su familia. El reconocimiento profesional avalará su desarrollo profesional, alcanzando reconocimiento laboral y estimará situaciones que cimentando su supervivencia, avanzara en su desarrollo.

La estima es el campo de batalla del ser humano. Oscila hacia arriba y hacia abajo. Dependerá de sus aptitudes, de sus redes sociales y del tratamiento que la empresa de a su esfuerzo profesional. Alcanzado con éxito este tramo de la pirámide, conseguiremos que el empleado ascienda al siguiente tramo, el del líder.⁸

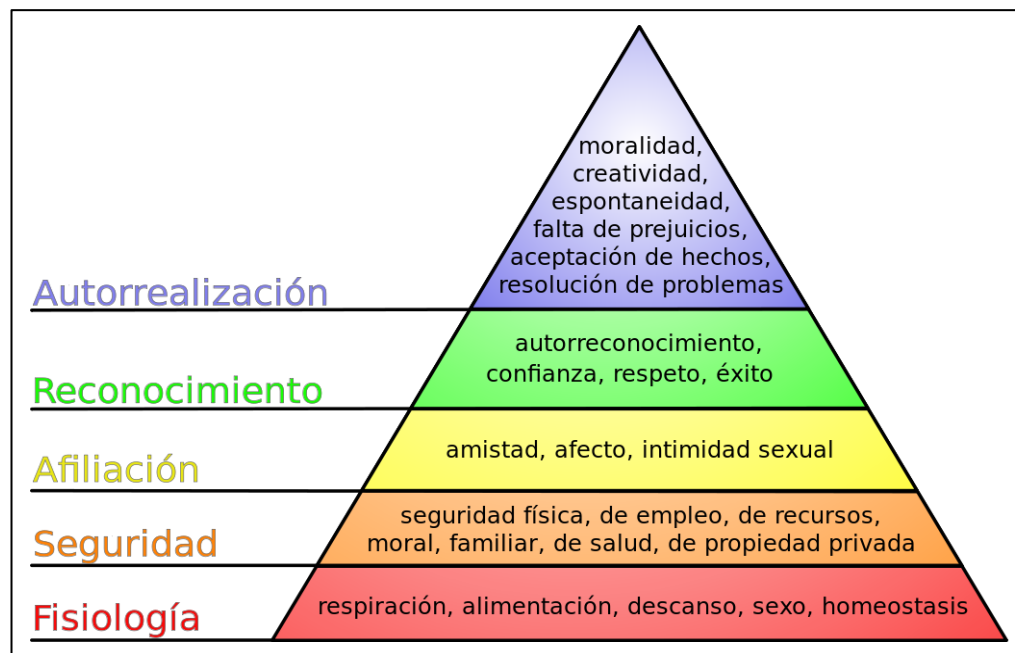


Figura7. Piramide de Maslow.

Fuente: <http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>

⁸Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, A Theory of Human Motivation). Citado en Negocios1000.com (2012), Teoría de Maslow en Recursos Humanos. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://www.negocios1000.com/2012/06/teoria-de-maslow-en-recursos-humanos.html>

B. Características de Maslow

Según García, et al (2007), Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la misma, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor; cuyas características son las siguientes:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.⁹

C. Maslow teorías de la motivación humana

A decir de Quintero (2007), la motivación es el impulso-esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado.

⁹ García, R., Díaz, R., Medina, M.E. (2007). *Déficit de satisfacción de necesidades en usuarios de drogas solicitantes de tratamiento*. Adicciones: Revista de sociodrogalcohol, Vol. 19, Nº. 3, pp. 289-296.

Ésta es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por procesos internos del individuo. En este aspecto, la motivación se asocia con el sistema cognitivo del individuo. La cognición es aquello que la persona conoce de sí mismo y del ambiente que lo rodea. El sistema cognitivo implica valores personales, que están determinados por el ambiente social, la estructura fisiológica, las necesidades y experiencias de cada persona.

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Ésta rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra el individuo, al producir un estado de tensión que lleva a éste a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz la necesidad quedará satisfecha, al retornar a un nuevo estado de equilibrio. Por el contrario, en ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha, lo que puede originar frustración o compensación (transferencia hacia otro objetivo o meta).

Según Ricardo Solana, la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Para James Stoner, la motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Harold Koontz y Heinz Weihrich, por su parte, indican que la motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Para Koontz y Weihrich, decir que los administradores motivan a sus subordinados, es indicar, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Para Herzberg, la motivación incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador.¹⁰

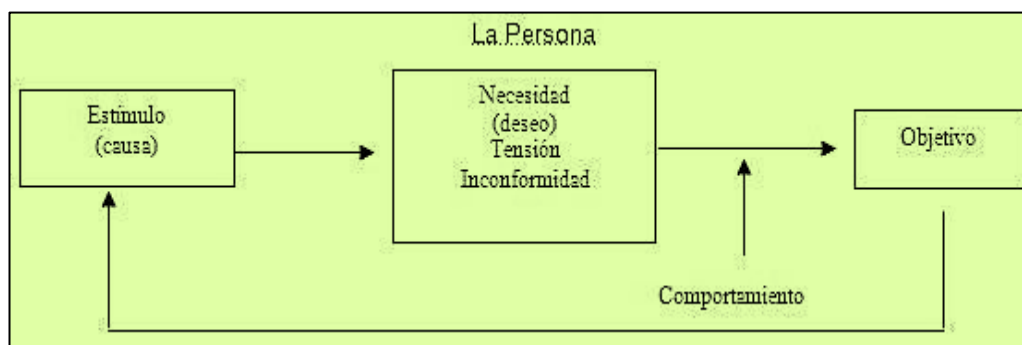


Figura 8. Modelo básico de motivación

Fuente: www.google.com.pe/search?q=modelo+basico+de+motivacion

Según Maslow, en la motivación se da un conjunto de jerarquía de las necesidades, ya que las necesidades del hombre crecen durante toda su vida. A medida que éste satisface sus necesidades básicas otras más complejas ocupan el predominio de su comportamiento. Para Maslow, las necesidades humanas tienen el siguiente orden de jerarquía:

Tabla 3. Orden de jerarquía de las necesidades humanas

Jerarquía	Necesidad	Características
5º	Necesidades de autorrealización	Realización potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc
4º	Necesidades de estima	Reputación, reconocimiento, autor respeto, amor, etc.
3º	Necesidades sociales	Amistad, pertenencia a grupos, etc.
2º	Necesidades de seguridad	Protección contra el peligro o las privaciones
1º	Necesidades fisiológicas	Aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.

Fuente: Teoría de las necesidades humanas de Maslow

Maslow, afirma que una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos.

¹⁰Quintero; J (2007). *Seminario: Teorías y paradigmas educativos*; Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado. Venezuela.

2.2.1.2. Perfil del docente

A. El perfil del docente peruano

Los resultados del Diagnóstico General de Educación de 1993, ponían de manifiesto una brecha entre la alta cobertura del sistema educativo, frente a una baja calidad de los servicios educativos. Por ello, desde el Ministerio de Educación se planteó la necesidad de modificar el enfoque pedagógico y los modelos de aprendizaje-enseñanza, atendiendo a la revaloración del alumno como sujeto de la educación. Esto representa una redefinición del rol social del maestro, respecto a su papel como agente fundamental del sistema educativo, así como del estatuto de la carrera docente dentro del desafío de mejorar la calidad de la educación en el país.

En este documento, se revisa distintos documentos e investigaciones que nos aproximen a la calidad de la docencia en el país, para entender quiénes son los docentes y qué tipo de perfil docente se desea para el logro de una educación de calidad. Hay dos aspectos que se fundamentales respecto a la carrera docente:

- **Profesionalización:** Tiene que ver con el mejoramiento de la formación y capacitación docente
- **Evaluación:** Se refiere a los mecanismos de promoción e incentivos que mejoren la competencia docente.

Las mejoras del nivel profesional y del sistema de incentivos apuntan a una revalorización de la carrera y del estatus social del docente. En función a ambos aspectos, se ha optado por distinguir dos niveles de interpretación del docente peruano:

- a) El **perfil deseado**, ofrecido por las instancias formadoras de docentes y el Estado, así como en las imágenes que existen sobre la carrera, desde la opinión de los maestros y la sociedad. Este perfil cuenta con atributos que lo “deberían” caracterizar (es el “deber ser”: el maestro *debe ser* moralmente intachable, responsable, etc.), cuyos matices iremos delineando desde distintos puntos de vista.
- b) El **perfilestándar**, manifiesto en las investigaciones y diagnósticos que han abordado la realidad del docente. Este perfil representa el perfil mayoritario de la docencia, es decir, constituye un conjunto de atributos “esperados” del docente (es el “poder ser”: el maestro *puede ser* moralmente reprochable, incapaz, etc.), que adquieren distintos significados en función del contexto en que se ejerce la docencia.

B. Perfil profesional

El Acuerdo Nacional por la Educación (2001), plantea que los maestros “[...] tendrán que asumir funciones crecientemente complejas y de mayor alcance, en una tarea que además de profesión es un arte, con bases científicas y cada vez más tecnificada...La tarea docente supone un profesional con habilidades y conocimientos de alto nivel, con gran capacidad de adaptación y de anticipación a los acontecimientos y cambios en curso, con capacidad para comprender y transmitir el cambio que se vive y tal como lo plantea el informe Delors- con la competencia para ‘despertar la curiosidad, desarrollar la autonomía, fomentar el rigor intelectual y crear las condiciones para el éxito de la enseñanza formal y la educación permanente’. [...] la formación docente debe permitir a los maestros contar con las cualidades intelectuales y didácticas, la preparación cultural, las condiciones personales de gestión necesaria, el espíritu profesional y la calidad ética y moral que les permitan ejercer sus funciones con deseables y crecientes grados de autonomía y un nivel apropiado de experiencia previa.

Todo ello en la exigencia de una vocación y motivación declaradas, capacidad para trabajar en equipo y un desarrollado sentido de responsabilidad con los resultados educativos”.



Figura 9. Bases de nuevo perfil docente.

Fuente: Docentes del Siglo XXI de Salazar, M.

Por su parte, la Ley general de Educación N° 28044 (2003), establece (artículo 56): “El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes.”

Aunque ambas propuestas tienen elementos comunes, y aunque es algo confusa la asociación entre la carrera docente como “arte” o como “ciencia”, es necesario enfatizar la relación establecida entre calidad profesional y calidad ética o personal, es decir, la concepción humanista de la docencia. Esta es una constante dentro de lo que se espera del maestro.

El humanismo supone una vinculación muy estrecha entre vocación y dedicación a la carrera docente, una percepción que es explícita en el deslinde que establece el SUTEP (II Congreso 2003) entre el verdadero rol docente y criterios de mercadeos económicos: “Por la naturaleza de la función docente y sus implicancias en el desarrollo de la personalidad de niños y jóvenes y la sociedad, el trabajador de la educación debe estar premunido y protegido de condiciones básicas y fundamentales para el desempeño en su quehacer educativo [...]. El verdadero rol docente de formar ciudadanos para el desarrollo de una sociedad, tiene que concretarse asumiendo el carácter público y científico de la educación, contribuyendo a la creación y desarrollo de nuevas tecnologías para la economía nacional y extendiendo su proyección social y cultural hacia la comunidad. Para el logro de estos cometidos, inherentes o propios a la educación, la docencia o labor magisterial no debe sujetarse ni condicionarse por concepciones de mercadeos económicos; por el contrario, debe orientarse por el postulado de contenido social de la universalidad de la educación, vale decir el factor humano es el que debe imprimir su desenvolvimiento, y para ello la garantía de la incorporación de toda la población al sistema educativo; es el carácter público, social de la carrera magisterial”.

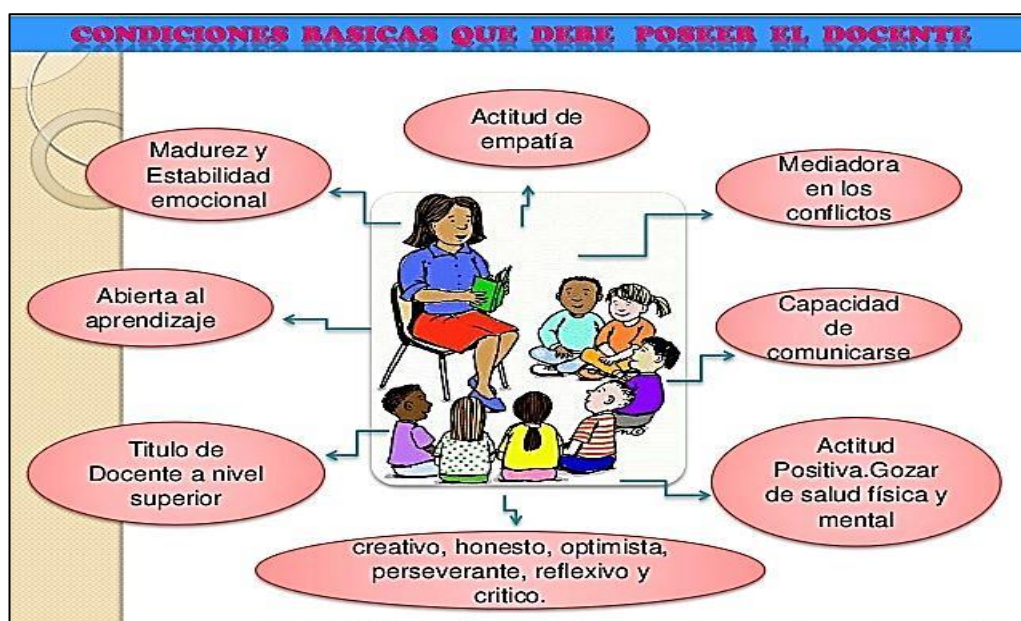


Figura10. Perfil del docente

Fuente: <https://www.google.com.pe/search=perfil>

2.2.1.3. Participación activa del docente

A decir de Chiavenato, (1992), el desempeño laboral es la conducta de una persona, ejecutando sus actividades laboresles, en términos de los resultados que produce y la satisfacción que logra haciéndolas.¹¹

Entiéndase que la participación activa del docente en la gestión de la escuela, no es otra cosa más que el desempleo laboral del docente en la Institución educativa; así, según Chiavenato (2002:359) el desempeño laboral “es el comportamiento del colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos¹²; y de acuerdo a Milkovicyh y Boudreau,(1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Existen factores que influyen en la participación activa de cualquier empleado de una organización, factores como como la percepción del empleado sobre la equidad actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomará en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Mikovich y Boudreau (1994:95) “*las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o una baja motivación*”.

¹¹Chiavenato,I. (1992).*Administración de Recursos Humanos*. Ed. Me Graw Hill Interamericana. 2° edición. México DF.

¹²Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. 1ª Edición. México: Editorial McGraw – Hill.

Según el Gestor Normativo de la Función Pública (1999), el desempeño laboral se puede evaluar tomando en cuenta la **conducta laboral** (compromiso institucional, trabajo en equipo, iniciativa, confiabilidad, colaboración, atención al usuario, etc.) y la **productividad** (utilización de recursos, calidad, oportunidad, responsabilidad, conocimiento de trabajo y logros de aprendizaje)¹³; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez, et al (1999:229) “la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador”.¹⁴ Las instituciones educativas para poder ofrecer una buena calidad de servicios a los usuarios deben considerar aquellos factores que permitan tener claro el panorama de la participación activa de los docentes, para efectos de la presente investigación se consideran: conducta laboral y productividad. La discusión se realizó con anterioridad a la luz de las teorías manejadas, para explicar los resultados o poner en tensión la teoría con la realidad. Los aspectos o indicadores son los siguientes:

- a) Compromiso institucional
- b) Trabajo en equipo
- c) Iniciativa
- d) Confiabilidad
- e) Colaboración
- f) Atención al usuario
- g) Utilización de recursos
- h) Calidad
- i) Responsabilidad
- j) Cantidad
- k) Conocimiento de trabajo
- l) Logros de aprendizaje.

¹³ Gestor Normativo de la Función Pública (1999). *Comisión Nacional del Servicio Civil*. Colombia. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=16604>

¹⁴ Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. España. Prentice Hall.

2.2.1.4. Gestión escolar

Según el Ministerio de Educación (2016), los compromisos de gestión, son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (I. E.) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

Los compromisos de gestión sirven para orientar el accionar de la Institución Educativa, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes. En relación a ello, el accionar de las instituciones educativas se centra en estos compromisos, que tienen como objetivo, asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión) , a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica.

Los Compromisos de Gestión Escolar para Instituciones Educativas públicas y privadas son seis¹⁵:



Figura 11. Compromisos de gestión

Fuente: Ministerio de Educación

¹⁵ Ministerio de Educación (2015). Compromisos de Gestión. Recuperado el 16 de junio de 2016, de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

2.2.2. Planificación estratégico crítico-colaborativo

Henri Fayol (1841-1925), quien nació en Constantinopla en el seno de una familia burguesa, hizo sus primeros estudios en el Liceo de Lyon, Francia. Posteriormente, en 1860, la Escuela Nacional de Minas en Saint Etienne le otorgo el grado de ingeniero en minas. A partir de ese momento trabajo en la extracción de carbón y la fundición de hierro del consorcio francés Commentry-Fourchambault Company.

Fayol laboro toda su vida en la misma empresa. De 1860 a 1866 trabajo de ingeniero, época en la cual realizo notables avances en la técnica para combatir los incendios subterráneos que ocurrían en la compañía.

A los 25 años su trabajo fue recompensado con el ascenso a gerente de las minas Commentry. Seis años después ocupo el cargo de director de un grupo de minas. En 1888, la empresa pasaba por serias dificultades pues no había pagado dividendos desde 1885, lo nombro director general, puesto desde el cual empezó a revitalizarla. Cerró la fundición de Fourchambault y centralizo la producción en Montuclon, otra planta del consorcio, para conseguir economías de escala.

Fayol adquirió nuevos depósitos de carbón en Bressac, Decazeville y en Jondreville. La nueva compañía, llamada Comambault, se recupero bajo su dirección y hasta hoy es parte de Le Creusot Loire, el mayor grupo minero y metalúrgico del centro de Francia.

A partir de estas experiencias en Comambault Fayol desarrollo su propuesta de administración. Sin lugar a dudas, Fayol fue el que mayor influencia teórica ejerció sobre la perspectiva clásica: es necesario recordar que en el primer capítulo explicamos las funciones de la administración, las cuales son resultados de sus estudios. Estas funciones, que tienen ya más de 80 años, se estudian en todas las universidades estadounidenses, europeas y de gran parte del resto del mundo.

2.2.2.1. Preocupación por la creación de una doctrina administrativa

Según Novelo (julio, 2013), en el año de 1888 el ingeniero de Minas Henri Fayol (1841-1925), logró salvar de la ruina a una gran compañía metalúrgica de Francia, en la cual él había venido trabajando desde hacía veinte años. Actuando como director de la misma, el Ingeniero Fayol aplicó un nuevo método de administración que le dio resultados satisfactorios, al cual llamó Administración Positiva.

Según sus propias manifestaciones, los estudios administrativos que realizó tenían fines exclusivamente prácticos y de aplicación personal; no obstante al cabo de varios años de experimentación, observación y control constantes, estos le sirvieron no solo para alcanzar un éxito sin precedentes sino que también le permitieron postular el cuerpo doctrinal de los principios de la ciencia de la administración. La doctrina Fayolista se inició dando especial trascendencia a la fundamentación metodológica, de ahí que el mismo Fayol la llamara Administración Positiva, Científica o Experimental.

El 23 de junio de 1900 en la sesión de clausura del congreso Internacional de Minas y Metalúrgica, Henri Fayol presentó por primera vez sus ideas administrativas y en 1908, con ocasión del Congreso de la Sociedad de la Industria Minera desarrolló de manera resumida los criterios fundamentales de su teoría. Su obra principal en este campo es el libro titulado, Administración Industrial y General.

En una segunda etapa Fayol amplió su doctrina, incluyendo procedimientos para la investigación administrativa, puesto que la primera concepción metodológica presentaba solo reglas fundamentales a las cuales había llamado Elementos de Administración.

Para Fayol, los procedimientos administrativos eran instrumentos muy importantes para la buena dirección de toda empresa puesto que permitían el diagnóstico y la solución de muchas dificultades propias de las organizaciones de su tiempo.

El Fayolismo tuvo también una tercera expansión o etapa en cuanto a sus postulados se refiere, cuando el propio Fayol completo y profundizó los principios de su doctrina para hacerla universal y aplicable también al campo de la administración pública. En los últimos años de su vida se dedicó preferentemente a escribir acerca de este tema con el fin de inculcar al Estado para hacerlo más eficiente.

Novelo, también manifiesta que las investigaciones de Fayol se enfocaron hacia todas las empresas y hacia el Estado. Poco a poco se convenció de que los principios administrativos eran aplicables a todas las empresas, cualesquiera fuese su naturaleza, objetivos y magnitud. “No hay una doctrina administrativa para la industria y una doctrina administrativa para el Estado; no hay más que una sola doctrina administrativa. Los principios y las reglas que valen para la industria valen para el Estado y viceversa.”

A. Universalidad de la administración

El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

B. Primera definición de las áreas funcionales

- Actividades técnicas: tareas relacionadas con la transformación y la producción de bienes (productos y servicios).
- Actividades comerciales: trabajos asociados con las transacciones de compra, venta y permuta.
- Actividades financieras: labores conectados con la captación y buen uso del capital.

- Actividades de seguridad: funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.
- Actividades contables: tareas destinadas a facilitar los controles y los registros, por ejemplo, los inventarios, los balances, los costos y las estadísticas.
- Actividades administrativas: acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores, por lo cual interfieren/influyen sobre ellas.

C. Primer modelo de proceso administrativo

- Prever: intento de evaluar el futuro mediante un programa y de hacer previsiones para llevarlo a cabo (esta función dio origen a la función de planeación).
- Organizar: movilizar los recursos humanos y materiales para poner el plan en acción.
- Dirigir: establecer orientaciones para los empleados y conseguir que las tareas se cumplan.
- Coordinar: conseguir la unificación y la armonía de todas las actividades y los esfuerzos.
- Controlar: verificar que las tareas se cumplan de conformidad con las reglas establecidas y expresadas por la dirección.

D. Principios de la administración

Los principios generales de la administración sugeridos por Fayol aun son considerados, por gran parte de los administradores, útiles para la practica contemporánea de la administración.

Estos principios, elaborados en 1916, son presentados en el orden que los expuso su autor, con sus respectivas explicaciones, a saber:

- **División de trabajo:** la distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.
- **Autoridad y responsabilidad:** la autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar ordenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza esta asociado con la autoridad.
- **Disciplina:** este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo se deben aplicar sanciones, con un buen criterio, para alentar el esfuerzo común.
- **Unidad de mando:** los trabajadores de las organizaciones deben recibir ordenes de un solo “administrador”, para así evitar conflictos y malos entendidos.
- **Unidad de dirección:** de acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común: en una dirección única.
- **Subordinación del interés individual al interés general:** este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.
- **Remuneración del personal:** el pago debe ser justo –no explotador-y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos por ejemplo: por tiempo trabajo razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.

- **Centralización:** según la definición de Fayol, la centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el “administrador” trabaje.
- **Cadena escalar:** esta característica definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.
- **Orden:** para aumentar la eficiencia y la coordinación todos los materiales y personas relacionadas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien este en su lugar.
- **Equidad:** este principio que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.
- **Estabilidad del personal en sus cargos:** la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.
- **Iniciativa:** los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como “una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia”.

- **Espíritu de Equipo:** de acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización.

E. La importancia del estudio de la administración

- La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria cuanto mayor y más complejo sea este.
- El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc. con ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. renglones en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas tendrá que serlo.

- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores etc. bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los empleados, la que viene a ser por ello como el punto de partida de ese desarrollo¹⁶

2.2.2.2. Estrategia

Según Brazile (s. f.), en su libro “Cómo controlar un pequeño negocio”, afirma que la palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”).

Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Brazile, también dice: “el concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro”.¹⁷

2.2.2.3. Planificación estratégica

Sobre la planificación estratégica Ausin, S. (octubre, 2015) afirma que éste es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios.

¹⁶Novelo, C. E: (julio, 2013). *Las bases de la administración según Henri Fayol*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>

¹⁷Brazile, G. (s. f.). *Cómo controlar un pequeño negocio: “el manejo de indicadores será una parte del secreto para manejar efectivamente su negocio...”*. ISBN: 978-1-365-06518-7, p. 39.

Según Ausin, dentro de los negocios, la planificación estratégica se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.¹⁸

2.2.2.4. Beneficios que genera la planificación estratégica

- Permite aunar directrices y concentrar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso.
- El logro de esta visión compartida entre los ejecutivos, crea un compromiso de éstos con el presente y futuro de la organización, y facilita así acciones de dirección, innovación y liderazgo.

¹⁸ Ausin, S. (octubre, 2015). La planificación estratégica: ¿un asunto sólo de las empresas?. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de <https://blogs.deusto.es/master-informatica/109-2/>.

- Facilita la identificación de los focos de atención estratégicos dentro de la organización (corporativa, de negocios y funcional), que deben convertirse en la fuente de interés de todos los ejecutivos para alcanzar los objetivos y metas trazados.
- Se constituye en un poderoso elemento ordenador, que permite a la empresa ir estableciendo prioridades en la toma de decisiones en el tiempo, evaluar los resultados de las mismas, corregir acciones y acercarse a los objetivos y metas trazados originalmente.
- Se introduce una disciplina de pensamiento distinta, con un horizonte de largo plazo. Esto impone una nueva práctica en los ejecutivos, cual es preocuparse de la dirección estratégica del negocio de la firma.
- Permite el desarrollo de competencias gerenciales entre los miembros claves de la organización, dado que se ven expuestos, durante un período en forma sistemática, a la reflexión en torno a los objetivos de la empresa y a la materialización de los mismos. Dicho de otro modo, un proceso de planificación estratégica agrega valor en sí a los participantes de la misma ampliando su visión y conocimiento del 3 negocio así como sus capacidades propositivas en torno al quehacer actual y futuro de la organización.
- Mejora la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, y eleva las habilidades de administración.

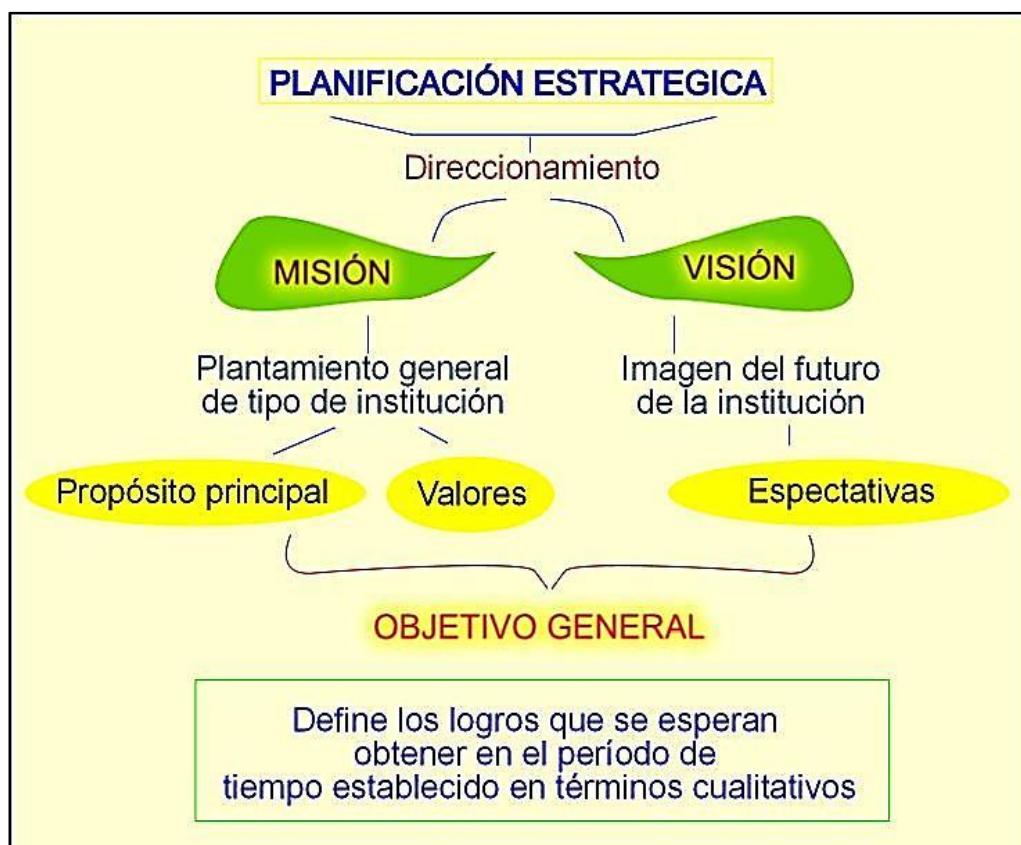


Figura 12. Planificación estratégica

Fuente: esquematizado por García, I. (s. f.)

2.2.2.5. Componentes de la planificación estratégica

A) La misión.- El concepto de misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado. Por ejemplo: "Su misión como funcionario es administrar correctamente los recursos estatales". O bien "La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles". La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

B) La visión.- De una empresa se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: “su visión como funcionario es encontrar una manera novedosa y eficiente de administrar los recursos estatales”. O bien: “La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local”. La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado. Ya que es importante que sean coherentes entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto.

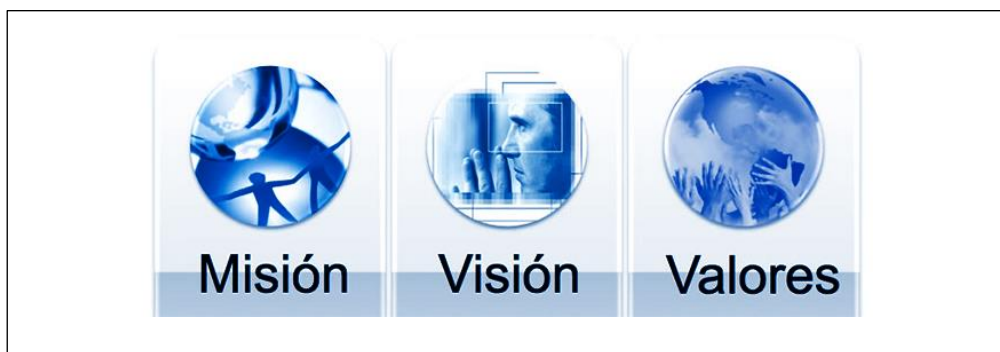


Figura 13. Misión, visión y valores como componentes

Fuente: <https://www.google.com.pe/search?q=vision+y+mision>

No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.

2.3. BASES CONCEPTUALES

A. COMPORTAMIENTO.- Es la manera en que se comporta el ser humano u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten. La ciencia que estudia la conducta y el comportamiento animal es la etología y la ciencia que estudia la conducta desde el punto de vista de la creación es la ecología del comportamiento. La ciencia que estudia la conducta humana es la psicología.¹⁹

B. COMPROMISOS DE GESTIÓN.- Son prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan; los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes.

C. ESCUELA ARTICULADA.- La idea de las escuelas articuladas se plasma como una "acción específica dentro del marco general de la estrategia de la transformación educativa, y no como una mera forma de compartir infraestructura edilicia. Debemos destacar a su vez que la articulación se inscribe en el discurso de la inclusión: "la articulación entre los servicios educativos tiene como eje central la extensión de la escolaridad obligatoria y la incorporación de los marginados del sistema educativo, haciendo efectivo el principio de equidad"²⁰.

¹⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>

²⁰ Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Dirección General de Cultura y Educación (1997). *Comunicación*, 7/97. La Plata, Argentina.

D. ESTIMULO.- Estímulo es aquello que posee un impacto o influencia sobre un sistema. En el caso de los seres vivos, el estímulo es aquello que origina una respuesta o una reacción del cuerpo.²¹

E. ESTRATEGIA COLABORATIVA.- El aprendizaje colaborativo permite la interacción de los colaboradores y esto resulta ideal para alcanzar objetivos a corto plazo, al permitir en cada uno de ellos nuevos aprendizajes. Propicia un clima socio-psicológico a través de la articulación y la necesidad de explicarle al grupo las ideas propias de forma concreta y precisa.²²

F. ESTRATEGIA.- Una planificación de algo que se propone un individuo o grupo²³

G. ESTRATÉGICA CRÍTICA.- Si damos un paso atrás y tomamos una perspectiva más distante de todo lo que escuchamos y leemos en nuestro medio, vamos a identificar que lo que nos vende el sistema, lo que se publica, y de lo que resalta tiene más un tono de crítica que el de celebrar conquistas y triunfos. “Good news, no news”, buenas noticias no son noticias. Pareciera que la estrategia de quienes no participan en el hacer, en el construir, está en criticar a los demás.²⁴

H. GESTIÓN ESCOLAR.- La gestión escolar puede ser definida, en un primer momento y para fines eminentemente introductorios, como un campo de estudio en proceso de construcción; es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente.²⁵

²¹<http://definicion.de/estimulo/#ixzz4OTcQjRC6>

²²<http://www.educacionyculturaaz.com/educacion/estrategias>

²³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

²⁴ <http://www.ultimahora.com/la-critica-como-estrategia-n1010473.html>

²⁵<http://www.monografias.com/trabajos27/gestion-escolar/gestion-escolar.shtml>

- I. GESTIÓN.-** Es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Gestión es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización.²⁶
- J. MODELO.-** En arquitectura, edificio que sirve como guía de inspiración para crear una obra nueva, totalmente diferente.²⁷
- K. MOTIVACIÓN.-** Una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.²⁸
- L. PERFIL PROFESIONAL.-** De éste conjunto de habilidades caben destacar varias, tales como: pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar, manejar, usar, producir y comunicar. Todo esto con el fin de trabajar, estudiar y construir visiones en equipo, auto evaluaciones, compromisos y el compartir. El docente debe ser un líder que posea la capacidad de modelaje de sus estudiantes, ser creativo e intelectual y, además, inspirar a los estudiantes para la búsqueda de la verdad.

²⁶ <http://www.significados.com/gestion>

²⁷ <https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>

²⁸ <http://definicion.de/motivacion/#ixzz4OTbys9Yv>

De manera general, se puede decir que el docente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla, una visión de la educación innovadora y avanzada, es decir, asumiendo los nuevos paradigmas y sus implicaciones.²⁹

M. PERSUADIR.- La de la persuasión es una capacidad, una facultad, que alguien dispone y que le permite convencer a otro de algo. Por esta cuestión de lograr el convencimiento y la aprobación del otro es que la persuasión es una de las herramientas más importantes a instancias de la venta de productos y servicios y asimismo en el ámbito de la política, ambos contextos en los que sin dudas sin la anuencia del público es difícil triunfar e imponerse.³⁰

N. PLANIFICACIÓN.- Se le conoce tanta *planificación*, *planeación* o *planeamiento*, generalmente países de habla hispana, pero en el sentido más universal, implica tener uno o varios objetivos en común, junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos". Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de **planear** en la gestión se refiere a **planes** y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes.³¹

²⁹<http://www.monografias.com/trabajos25/perfil-docente/perfil-docente.shtml>

³⁰<http://www.definicionabc.com/comunicacion/persuadir.php>

³¹<https://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

2.4. CONCLUSIONES

- a. Las teorías citadas, hacen notar que el incremento de la participación activa del docente, tiene relación directa con la motivación humana al momento de realizar la gestión de una escuela articulada, hecho que nos demuestra que la I.E. Marcelino Champagnat no es ajena a este fenómeno.
- b. Bajo la teoría de Henri Fayol nos permite desarrollar el modelo plan estratégico, con lo que se espera incrementar la participación activa del docente.
- c. A través de los aspectos que hacen énfasis los retóricos podemos decir que si existe una relación directa al momento de ejecutar el módelo de plan estratégico crítico colaborativo para aumentar la participación activa del docente.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del capítulo III, respecto a los resultados y propuesta, presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados para determinar la participación activa de los docentes y determinar el nivel de rendimiento académico de los estudiantes; así mismo se establece el modelo teórico de la propuesta, la propuesta con su presentación, justificación, objetivos, plan de acción, evaluación, esquema, criterios e instrumentos. El objetivo es presentar los datos tabulados en forma descriptiva con tablas y gráficos, para su análisis e interpretación científica correspondiente; y proponer un plan de acción para optimizar la participación de los padres de familia en las tareas escolares para elevar el rendimiento académico de los estudiantes. Así claramente se puede relacionar estos resultados con lo expresado por los autores aludidos en el marco teórico.

3.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1.1. Resultados del diagnóstico sobre el trabajo en equipo

A manera de diagnóstico en un primer momento se aplicó una encuesta a los docentes del nivel secundario de la Institución Educativa Marcelino Champagnat, la cual se basó en cinco puntos: planificación curricular en equipo, organización de equipo docente, ejecución curricular en equipo, la evaluación de la programación curricular en equipo y la valoración del trabajo en equipo.

3.1.1.1. Planificación curricular en equipo

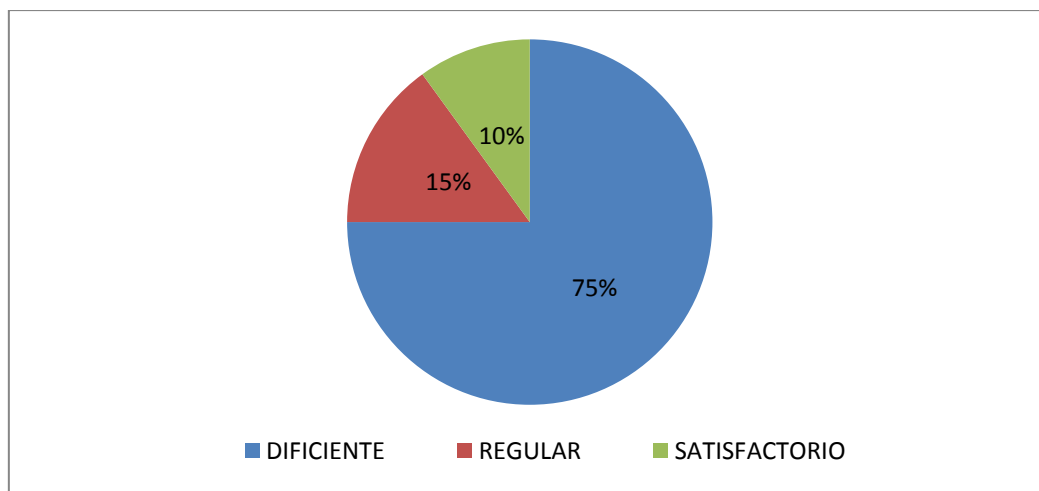


Figura 14. Planificación curricular en equipo.

Fuente: encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario.

La figura 14, nos muestra que la opinión de los docentes respecto a la “Planificación curricular en equipo” aplicado al total de docentes del nivel secundario un 75% opina que es deficiente, un 15% regular y un 10% satisfactorio.

3.1.1.2. Organización de equipo docente

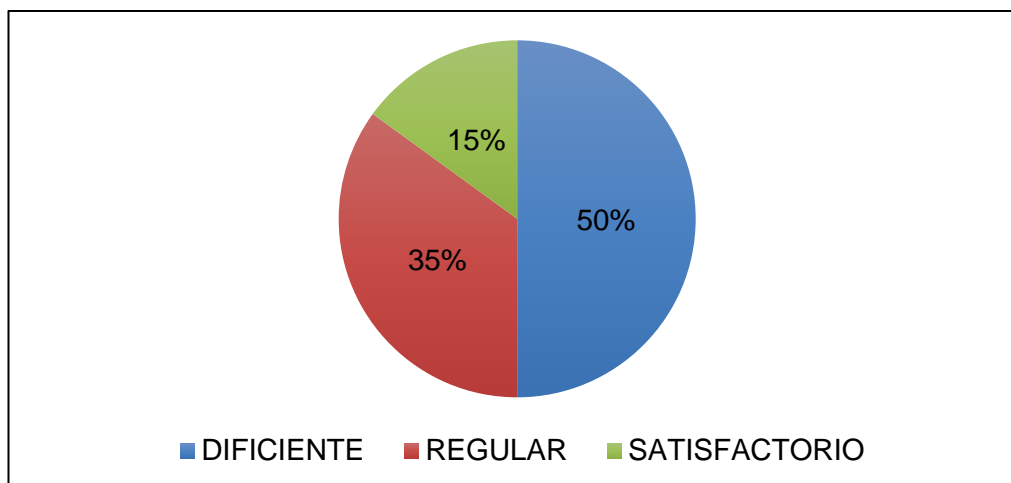


Figura 15. Organización del equipo docente.

Fuente: encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario.

La figura 15, referido a la “Organización del equipo docente”, aplicado a los docentes del nivel secundario un 50% opina que es deficiente, un 35% regular y un 15% satisfactorio.

3.1.1.3. Ejecución curricular en equipo

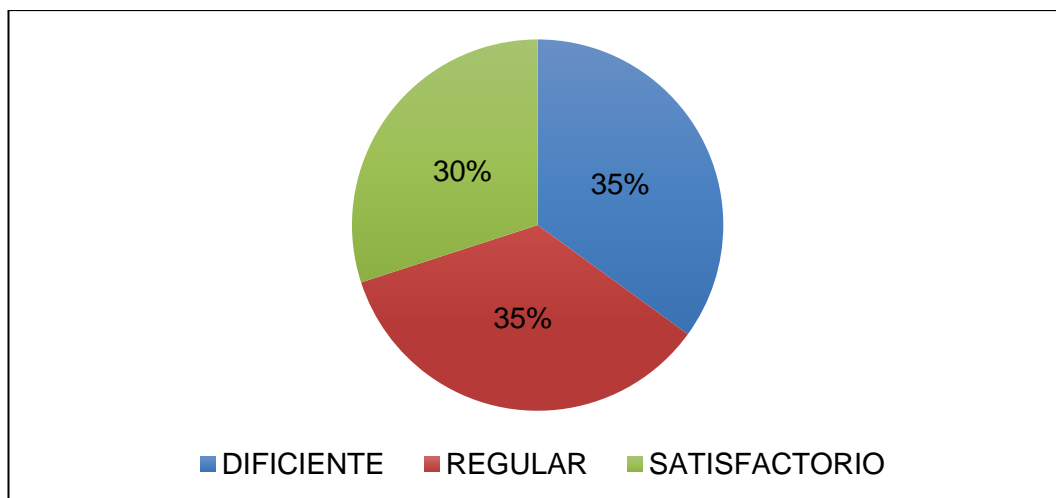


Figura 16. Planificación curricular en equipo.

Fuente: encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario.

La figura 16 nos muestra que referido al punto “Ejecución curricular en equipo”, aplicado a los docentes del nivel secundario un 35% opina que es deficiente, un 35% regular y un 30% satisfactorio

3.1.1.4. La evaluación de la programación curricular en equipo

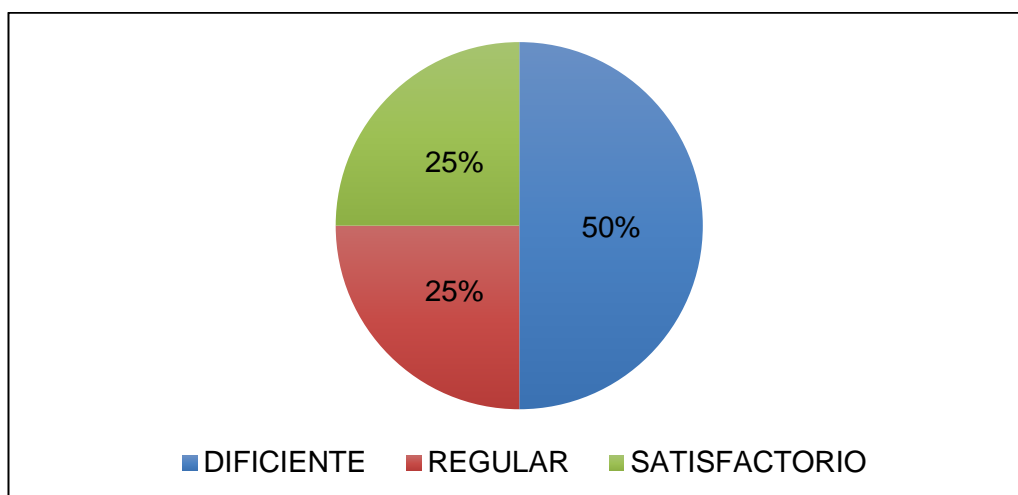


Figura 17. Programación curricular en equipo.

Fuente: encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario.

La figura 17, nos muestra lo referido al punto “evaluación de la programación curricular en equipo”, aplicado a los docentes del nivel secundario un 50% opina que es deficiente, un 25% regular y un 25% satisfactorio.

3.1.1.5. La valoración del trabajo en equipo

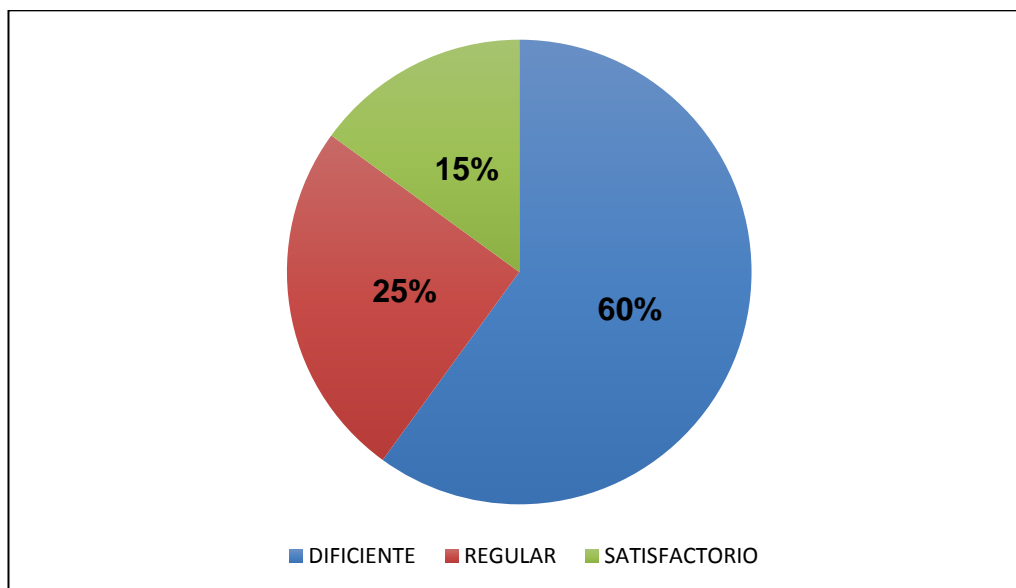


Figura 18. Programación curricular en equipo.
Fuente: encuesta aplicada a los docentes del nivel secundario.

La figura 18, nos muestra el resultado a la incógnita referida al punto “Valoración del trabajo en equipo”, aplicado a los docentes del nivel secundario, donde claramente se puede ver que un 60% de docentes opina que es deficiente, un 25% regular y un 15% de docentes respondieron que es satisfactorio.

3.1.2. Resultados de “Participación Activa de los Docentes”

3.1.2.1. Aplicación de coeficiente de Alpha de Cronbach

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados, se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1.

Tabla 4. Escala de Alpha de Cronbach

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 - 0.49	Baja confiabilidad
0.50 - 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 - 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 - 1.00	Alta confiabilidad

Fuente: Valores establecidos por el Alpha de Cronbach

De acuerdo con la escala, se determina que los valores cercanos a 1 implican que el instrumento utilizado es de alta confiabilidad y si se aproxima a cero significa que el instrumento es de baja confiabilidad. En base a la Escala de Lickert, se procedió a analizar las respuestas logradas considerando que los valores cercanos a 1 implica que está muy en desacuerdo con lo afirmado y los valores cercanos a 5 implica que se está muy de acuerdo con lo afirmado. Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 18.0 es el siguiente:

Tabla 5. Alpha de Cronbach: Participación Activa del Docente

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,929	24

Fuente: Encuesta sobre “Participación Activa del Docente”.

El coeficiente contenido tiene el valor de 0,929 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Participación Activa de los Docentes” es de alta confiabilidad.

3.1.2.2. Relación variable, indicadores e ítems

Asimismo, es importante precisar la relación que existe entre la variable, los indicadores y las preguntas del instrumento administrado, de tal forma que se observe la alineación de la variable con el número de ítems que incluye cada indicador.

Tabla 6. Variable: Relación Indicador – Ítems

Variable	Indicador	Ítems
"Participación Activa del Docente"	Compromiso institucional	1,2
	Trabajo en equipo	3,4
	Iniciativa	5,6
	Confiabilidad	7,8
	Colaboración	9,10
	Atención al usuario	11, 12
	Utilización de recursos	13,14
	Calidad	15,16
	Responsabilidad	17,18
	Cantidad	19,20
	Conocimiento de trabajo	21,22
	Logros de aprendizaje	23,24

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el nivel obtenido en la variable, se plantea la escala de valoración que facilita el análisis global del comportamiento de la variables en estudio. Las escalas de valoración contienen los niveles según el puntaje acumulado en el proceso de tabulación de respuestas de los docentes. La escalas de valoración es la siguiente.

Tabla 7. Escala de valoración para "Participación Activa de los Docentes"

Indicadores	Escala
Eficiente Participación Activa de los Docentes	89 - 120
Moderado Participación Activa de los Docentes	57 - 88
Deficiente Participación Activa de los Docentes	24 – 56

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.3. Análisis por indicador

3.1.2.3.1. Compromiso Institucional

Tabla 8. Indicador 1: Compromiso Institucional

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Compromiso institucional	59	3,61	0,691

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente.

Tabla 8a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Compromiso institucional	59	7,22

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. Típ.
Cuando se presenta algún problema en un curso, el docente busca de alguna alternativa de solución.	3,61	0,616
Los docentes se identifican con la Institución Educativa y usan uniformidad en su vestimenta.	3,61	0,766
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bajo Compromiso Institucional	28	47,5	47,5	47,5
Alto Compromiso Institucional	31	52,5	52,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alto Compromiso Institucional	7 - 10
Bajo Compromiso Institucional	2 – 6

Fuente: Elaboración propia.

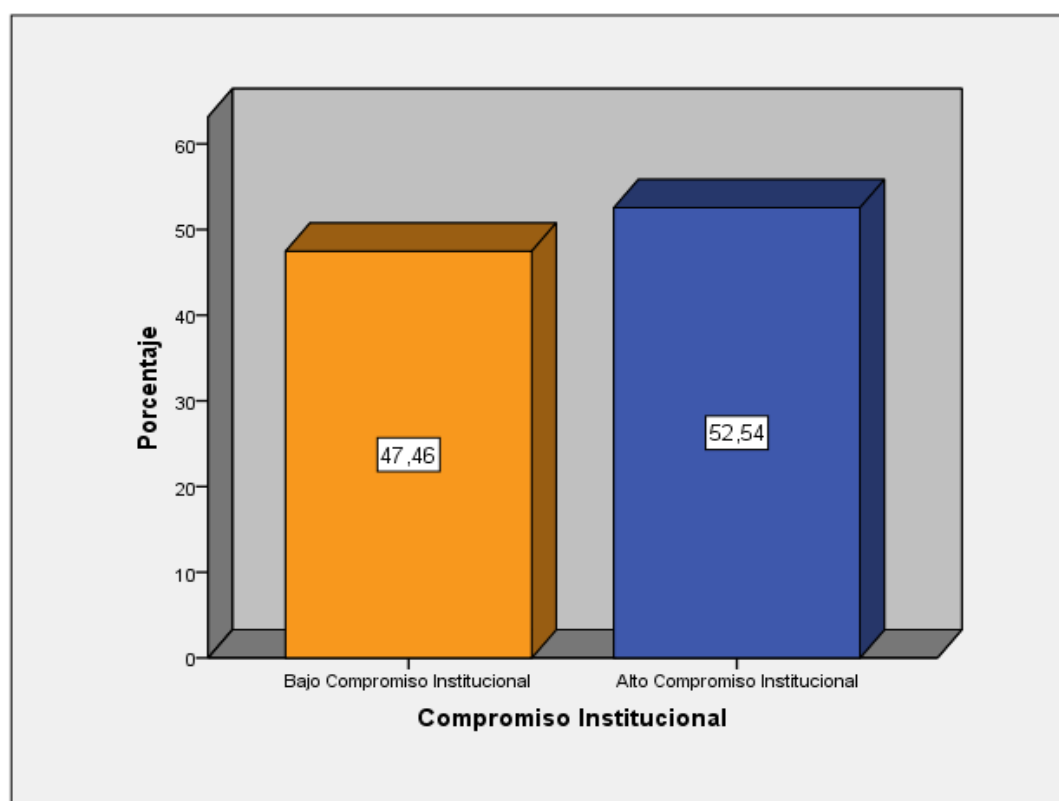


Figura 19. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 8c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 8 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Compromiso Institucional”. El resultado medio general obtenido fue de 3,61, una desviación típica de 0,691 y una sumatoria de 7,22, lo que significa que se ha alcanzado un alto compromiso institucional de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 19, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.2. Trabajo en Equipo

Tabla 9. Indicador 2: Trabajo en Equipo

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Trabajo en Equipo	59	3,51	0,763

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente.

Tabla 9a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Trabajo en Equipo	59	7,02

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. Típ.
Mis docentes realizan un trabajo colectivo y muy pocas veces trabajan en forma individual.	3,51	0,774
Los docentes fomentan las buenas relaciones laborales, trabajando en equipo.	3,51	0,751
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Deficiente Trabajo en Equipo	18	30,5	30,5	30,5
Eficiente Trabajo en Equipo	41	69,5	69,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Eficiente Trabajo en Equipo	7 - 10
Deficiente Trabajo en Equipo	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

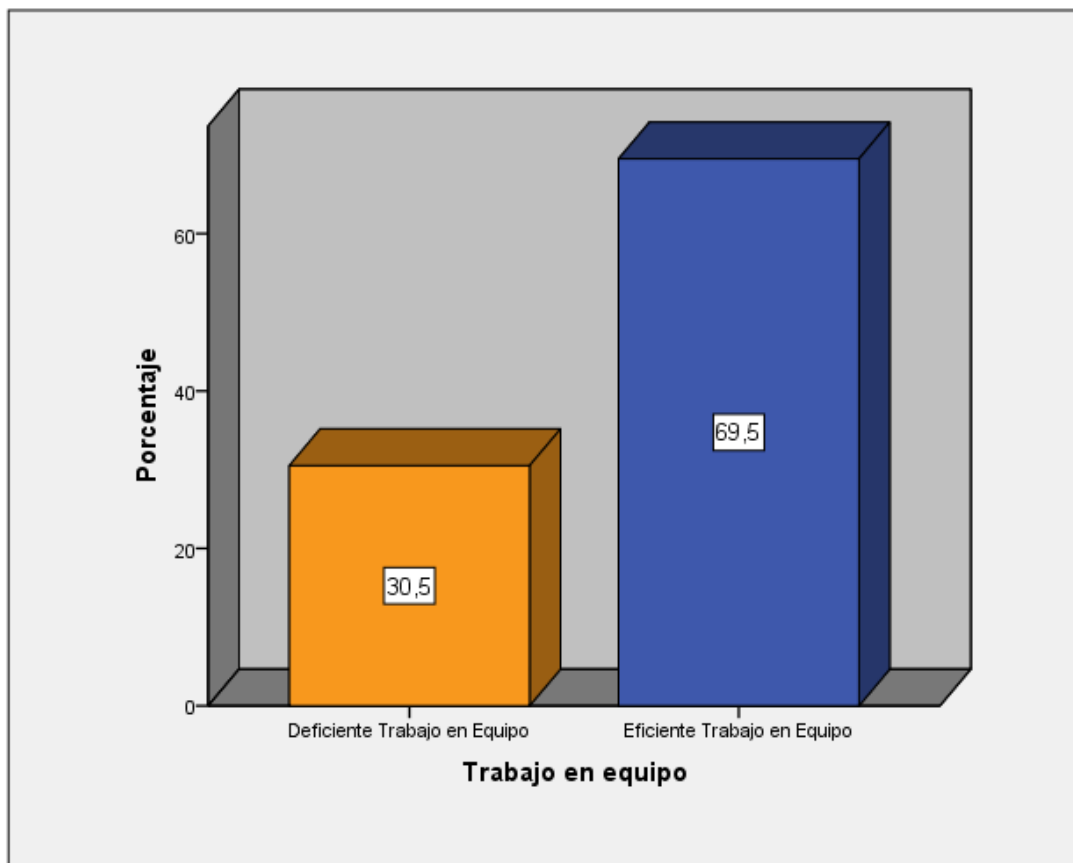


Figura 20. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 9c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 9 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Trabajo en Equipo”. El resultado medio general obtenido fue de 3,51, una desviación típica de 0,763, y una sumatoria de 7,02, lo que significa que se ha alcanzado un eficiente trabajo en equipo de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 20, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.3. Iniciativa

Tabla 10. Indicador 3: Iniciativa

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Iniciativa	59	3,09	0,736

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente.

Tabla 10a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Iniciativa	59	6,19

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. Típ.
Siempre están listos, y toman la iniciativa para realizar cualquier actividad.	2,85	0,738
Al tomar decisiones, aportan soluciones inmediatas y concretas.	3,34	0,734
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Baja Iniciativa	55	93,2	93,2	93,2
Alta Iniciativa	4	6,8	6,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alta iniciativa	7 - 10
Baja iniciativa	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

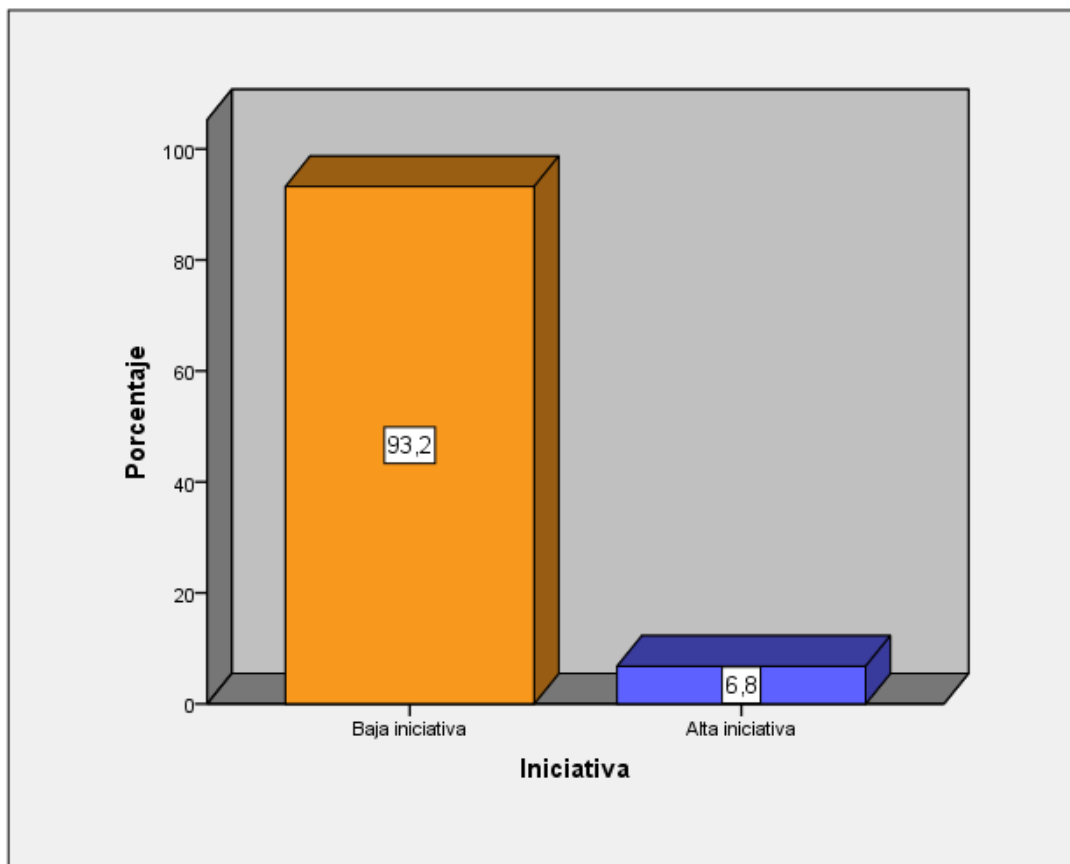


Figura 21. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 10c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 10 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Iniciativa”. El resultado medio general obtenido fue de 3,09, una desviación típica de 0,736, y una sumatoria de 6,19, lo que significa que se ha alcanzado una baja iniciativa de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 21, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat

3.1.2.3.4. Confiabilidad

Tabla 11. Indicador 4: Confiabilidad

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Confiabilidad	59	3,39	0,834

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente.

Tabla 11a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Confiabilidad	59	6,78

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. Típ.
Los docentes muestran confianza en sí mismos.	3,22	0,811
Generan confianza frente al manejo a los temas de su asignatura y la ejecución de actividades.	3,56	0,856
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Baja confiabilidad	38	64,4	64,4	64,4
Alta confiabilidad	21	35,6	35,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alta confiabilidad	7 - 10
Baja confiabilidad	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

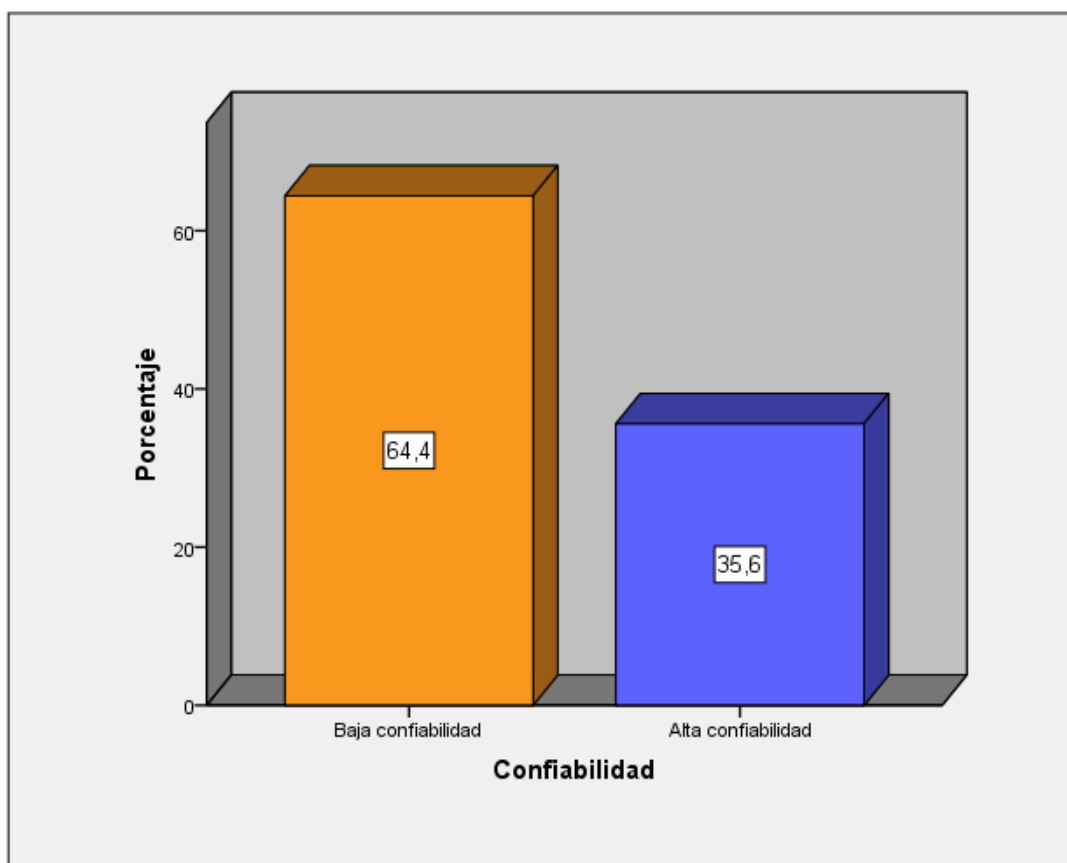


Figura 22. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 11c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 11 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Confiabilidad”. El resultado medio general obtenido fue de 3,39, una desviación típica de 0,834y una sumatoria de 6,78, lo que significa que se ha alcanzado una baja confiabilidad de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 22, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat

3.1.2.3.5. Colaboración

Tabla 12. Indicador 05: Colaboración

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Colaboración	59	3,74	0,609

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 12a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Colaboración	59	7,47

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
Entre los docentes existe un apoyo en las diversas actividades de enseñanza y aprendizaje.	3,78	0,494
Colaboran con sus colegas para el logro de los objetivos de la institución.	3,69	0,725
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Deficiente Colaboración	15	25,4	25,4	25,4
Eficiente Colaboración	44	74,6	74,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Eficiente Colaboración	7 - 10
Deficiente Colaboración	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

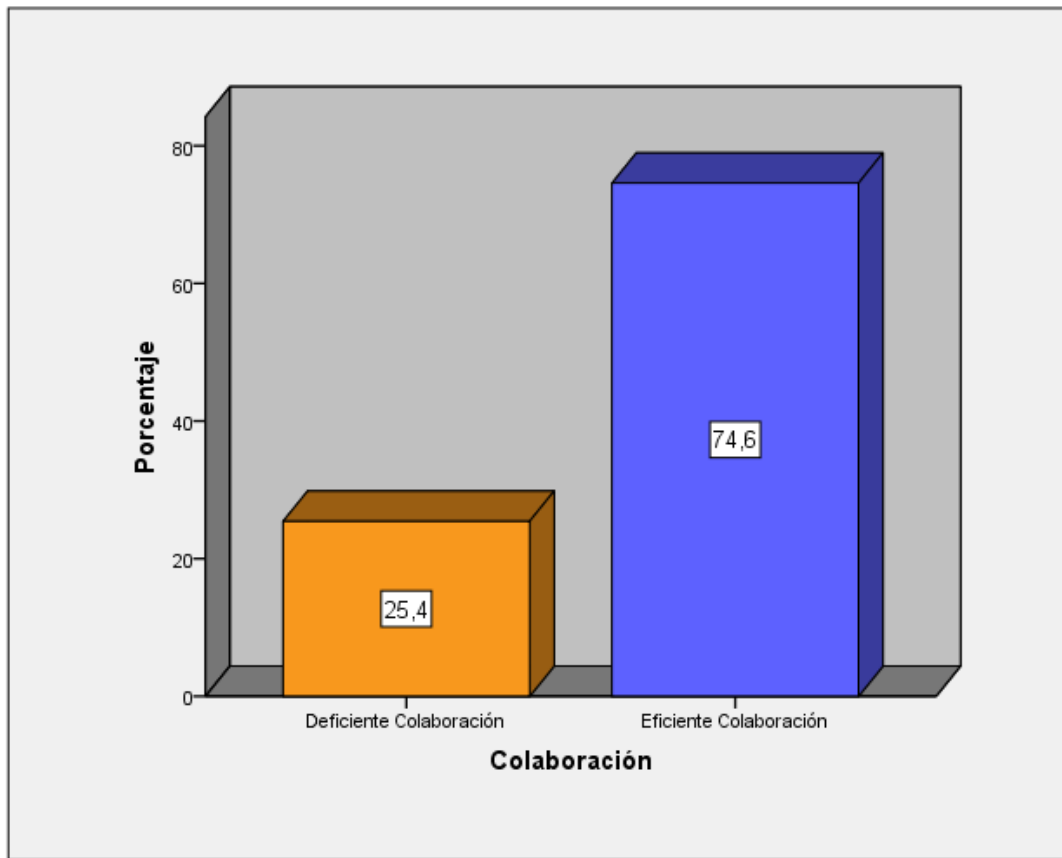


Figura 23. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 12c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 12 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Colaboración”. El resultado medio general obtenido fue de 3,74, una desviación típica de 0,609y una sumatoria de 7,47, lo que significa que se ha alcanzado una eficiente colaboración de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 23, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.6. Atención al Usuario

Tabla 13. Indicador 06: Atención al Usuario

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Atención al Usuario	59	3,03	0,867

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 13a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Atención al Usuario	59	6,07

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
A los docentes les interesa la opinión de los estudiantes acerca de la enseñanza que la institución brinda.	3,15	,962
Los considero amables para resolver cualquier problema que se presente en el salón de clases y en la institución.	2,92	,772

N válido (según lista)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Inadecuada Atención al Usuario	48	81,4	81,4	81,4
Adecuada Atención al Usuario	11	18,6	18,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Eficiente Atención al Usuario	7 - 10
Deficiente Atención al Usuario	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

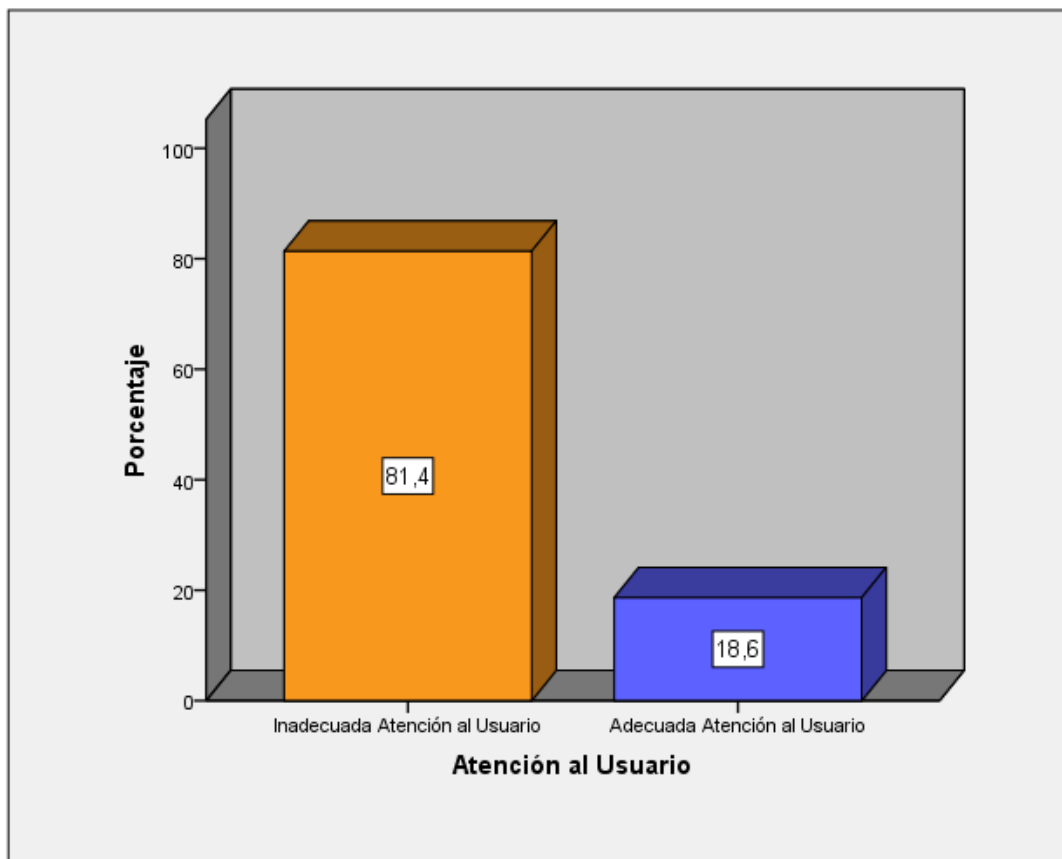


Figura 24. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 13c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 13 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Atención al usuario”. El resultado medio general obtenido fue de 3,03, una desviación típica de 0,867y una sumatoria de 6,07, lo que significa que se ha alcanzado una inadecuada atención al usuario de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 24, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.7. Utilización de Recursos

Tabla 14. Indicador 07: Utilización de Recursos

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Utilización de Recursos	59	2,78	0,949

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 14a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Utilización de Recursos	59	5,56

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
Los docentes logran los aprendizajes con los materiales de trabajo que posee la institución.	2,88	1,019
Cuando utilizan los recursos asignados para un fin, tratan de sacar el máximo provecho.	2,68	0,880

N válido (según lista)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Inadecuada Utilización de Recursos	58	98,3	98,3	98,3
Adecuada Utilización de Recursos	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Adecuada Utilización de Recursos	7 - 10
Inadecuada Utilización de Recursos	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

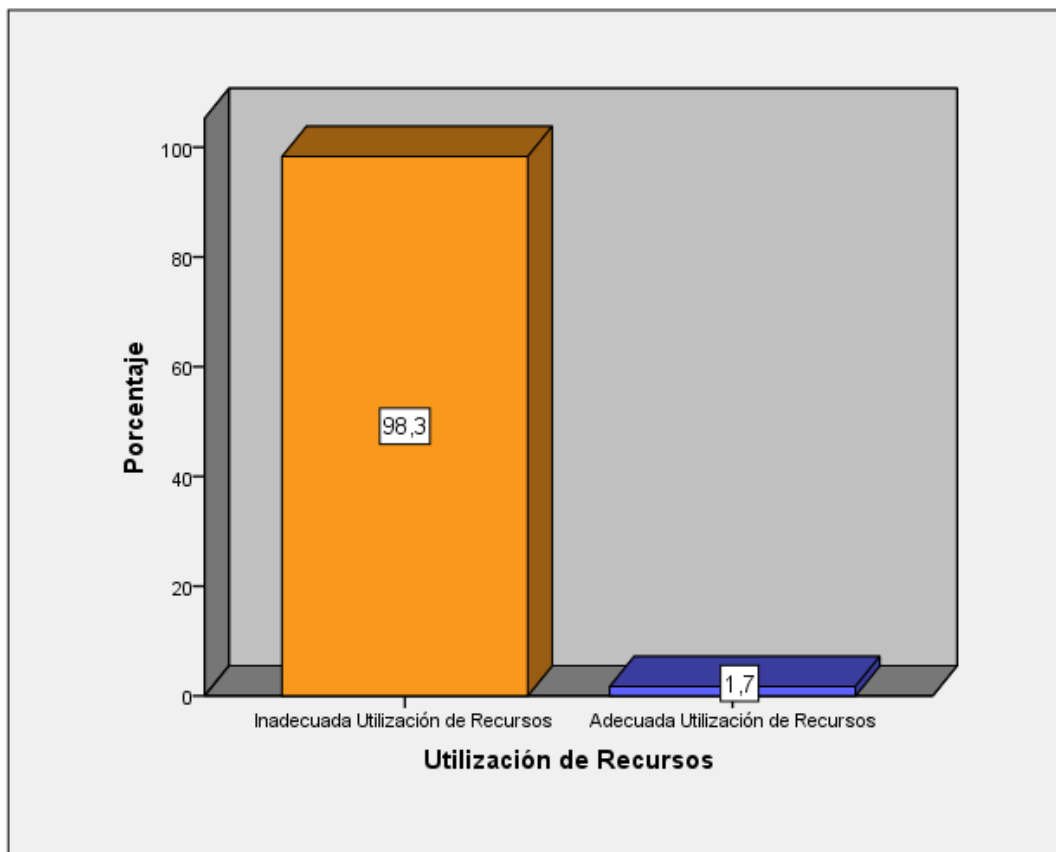


Figura 25. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.
Fuente: Tabla 14c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 14 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Utilización de Recursos”. El resultado medio general obtenido fue de 2,78, una desviación típica de 0,949y una sumatoria de 5,56, lo que significa que se ha alcanzado una inadecuada utilización de recursos de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 25, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.8. Calidad

Tabla 15. Indicador 08: Calidad

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Calidad	59	2,71	0,789

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 15a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Calidad	59	5,42

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
Observo que los docentes utilizan adecuadamente los espacios físicos para desarrollar su labor (sala de cómputo, biblioteca, entre otros, entre otros).	2,71	0,767
Desarrollan correctamente sus actividades, respetando el horario establecido.	2,71	0,811

N válido (según lista)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Baja Calidad	53	89,8	89,8	89,8
Alta Calidad	6	10,2	10,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alta Calidad	7 - 10
Baja Calidad	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

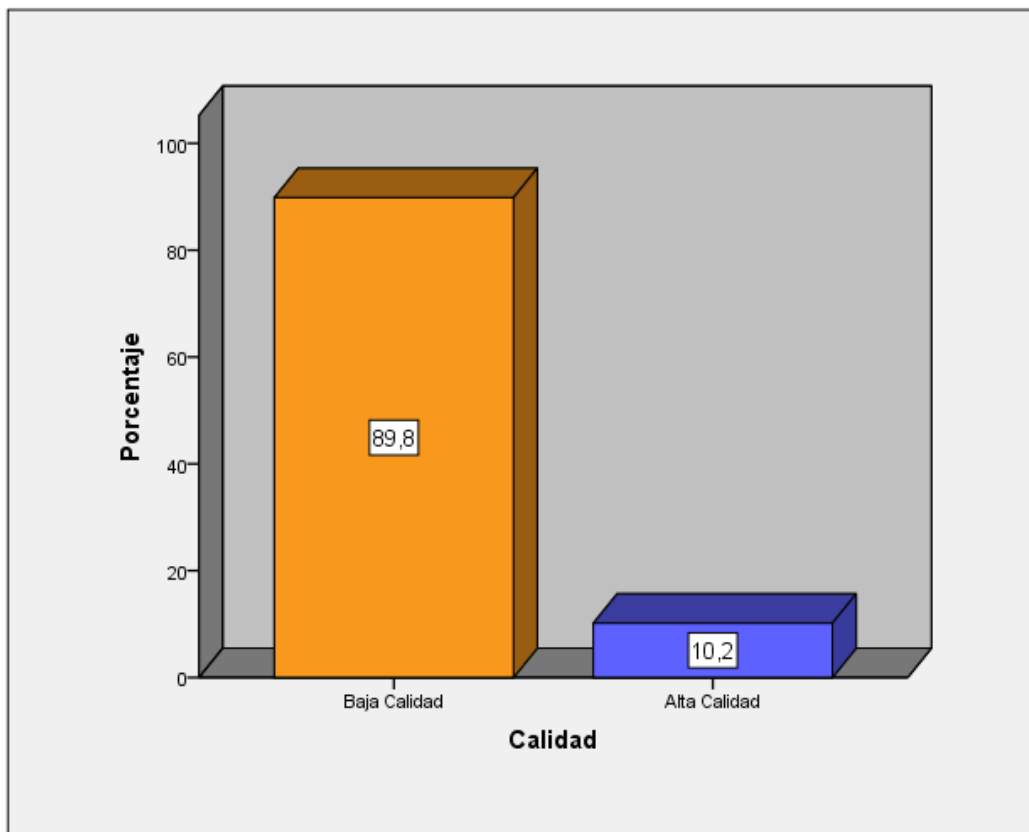


Figura 26. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 15c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 15 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Calidad”. El resultado medio general obtenido fue de 2,71, una desviación típica de 0,789y una sumatoria de 5,42, lo que significa que se ha alcanzado una baja calidad de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 26, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.9. Responsabilidad

Tabla 16. Indicador 09: Responsabilidad

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Responsabilidad	59	3,75	0,526

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 16a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Responsabilidad	59	7,49

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
Los docentes realizan sus funciones y deberes, sin que requiera supervisión y control permanente.	3,71	0,559
Los docentes son responsables frente a las labores tutoriales.	3,78	0,494
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Inadecuada Responsabilidad	27	45,8	45,8	45,8
Adecuada Responsabilidad	32	54,2	54,2	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Adecuada Responsabilidad	7 - 10
Inadecuada Responsabilidad	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

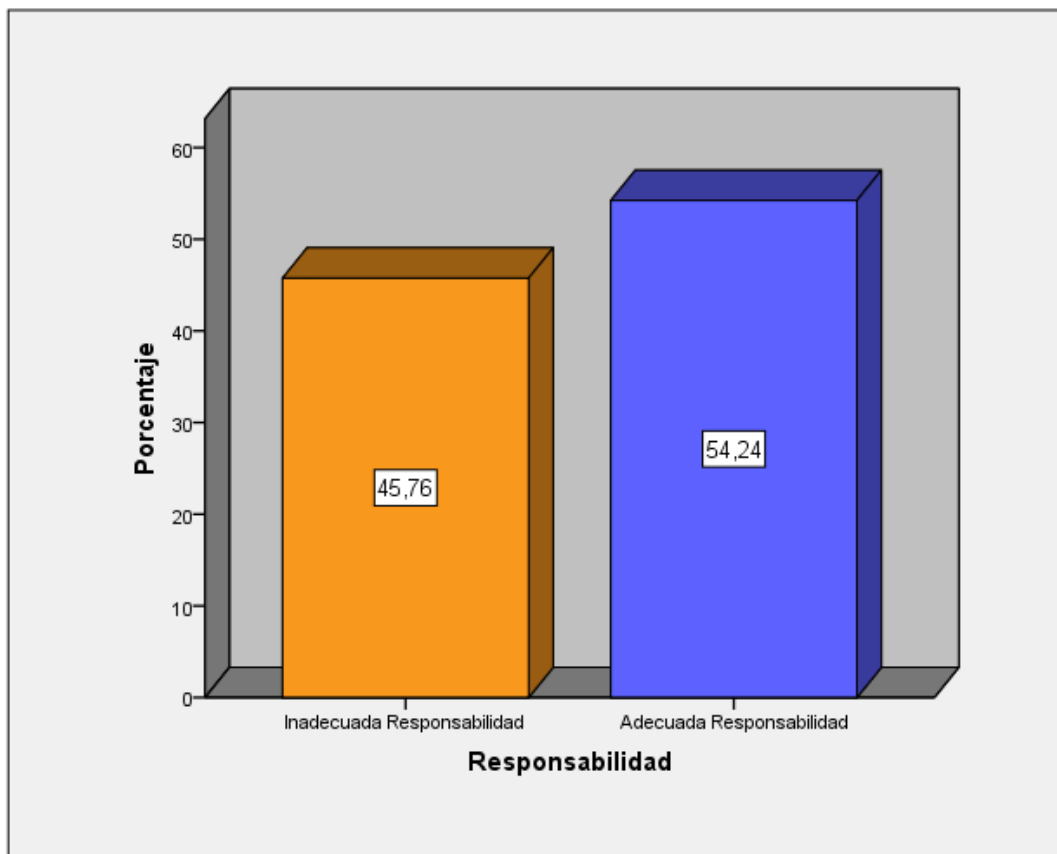


Figura 27. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.
Fuente: Tabla 16c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 16, representa el comportamiento medio del indicador denominado “Responsabilidad”. El resultado medio general obtenido fue de 3,75, una desviación típica de 0,526 y una sumatoria de 7,49, lo que significa que se ha alcanzado una adecuada responsabilidad de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 27, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champagnat.

3.1.2.3.10. Cantidad

Tabla 17. Indicador 10: Cantidad

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Cantidad	59	3,55	0,594

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 17a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Cantidad	59	7,10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
Considera que los docentes pueden realizar muchas tareas o actividades que le sean asignadas.	3,51	0,598
Luego de realizar las tareas o actividades que le son asignados, percibo que los docentes pueden seguir haciendo más de lo que se les pide.	3,59	0,591
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Inadecuada Cantidad	19	32,2	32,2	32,2
Adecuada Cantidad	40	67,8	67,8	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Adecuada Cantidad	7 - 10
Inadecuada Cantidad	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

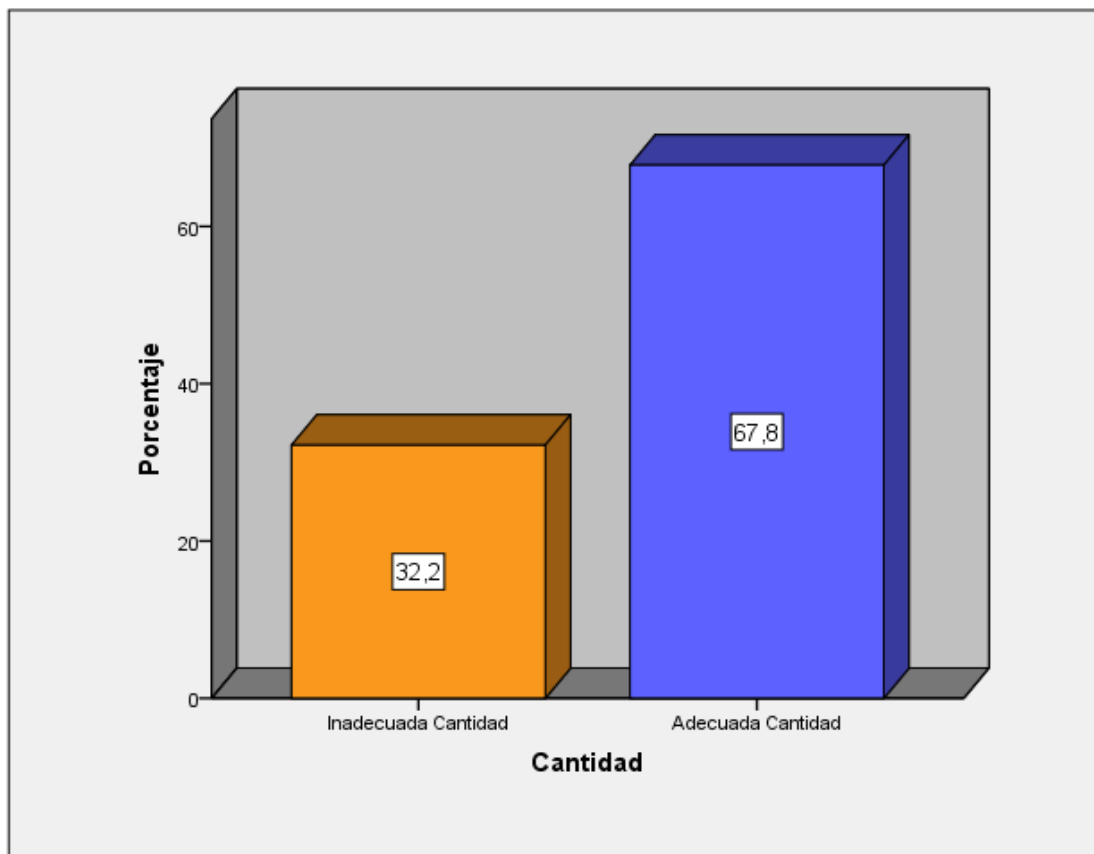


Figura 28. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 17c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 17 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Cantidad”. El resultado medio general obtenido fue de 3,55, una desviación típica de 0,594 y una sumatoria de 7,10, lo que significa que se ha alcanzado una adecuada cantidad de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 28, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.11. Conocimiento de Trabajo

Tabla 18. Indicador 11: Conocimiento de Trabajo

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Conocimiento de Trabajo	59	2,78	0,949

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 18a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Conocimiento de Trabajo	59	5,56

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
Demuestran conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones como docente.	2,88	1,019
Conocen su trabajo y lo pueden realizar en forma autónoma y compartida. N válido (según lista)	2,68	,880

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bajo Conocimiento de Trabajo	58	98,3	98,3	98,3
Alto Conocimiento de Trabajo	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alto Conocimiento de Trabajo	7 - 10
Bajo Conocimiento de Trabajo	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

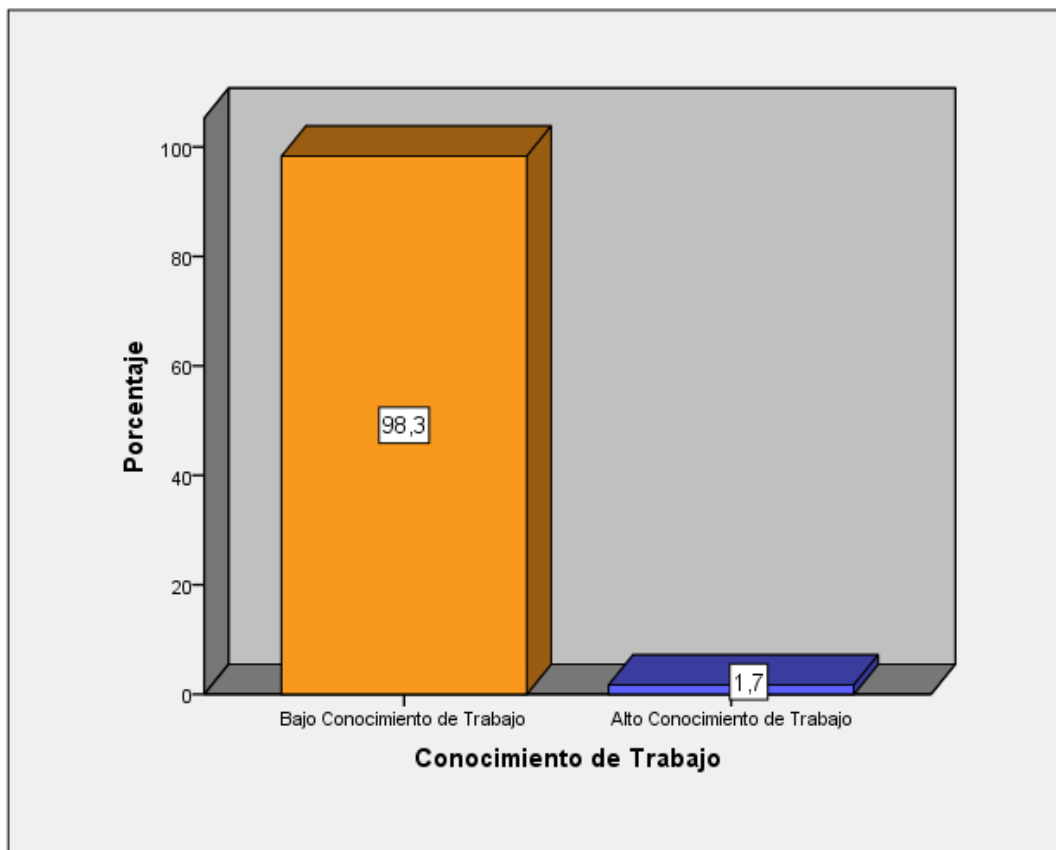


Figura 29. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 18c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 18 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Conocimiento de Trabajo”. El resultado medio general obtenido fue de 2,78, una desviación típica de 0,949 y una sumatoria de 5,56, lo que significa que se ha alcanzado un bajo conocimiento de trabajo de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 29, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.3.12. Logros de Aprendizajes

Tabla 19. Indicador 12: Logros de aprendizajes

Indicador	N	Media	Desviación Típica
Logros de aprendizajes	59	2,69	0,758

Fuente: Encuesta sobre Participación Activa del Docente

Tabla 19a. Sumatoria de medias

Indicador	N	Sumatoria
Logros de aprendizajes	59	5,39

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19b. Media y Desviación Típica según incógnita

Ítem	Media	Desv. típ.
Con las actividades realizadas por la Institución educativa, se está logrando que los estudiantes aprendan.	2,68	0,706
Se logran los aprendizajes porque los docentes se desempeñan adecuadamente.	2,71	0,811
N válido (según lista)		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19c. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo Logro de Aprendizaje	54	91,5	91,5	91,5
Alto Logro de Aprendizaje	5	8,5	8,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19d. Escala de valoración

Niveles	Puntaje
Alto Logro de Aprendizaje	7 - 10
Bajo Logro de Aprendizaje	2 - 6

Fuente: Elaboración propia.

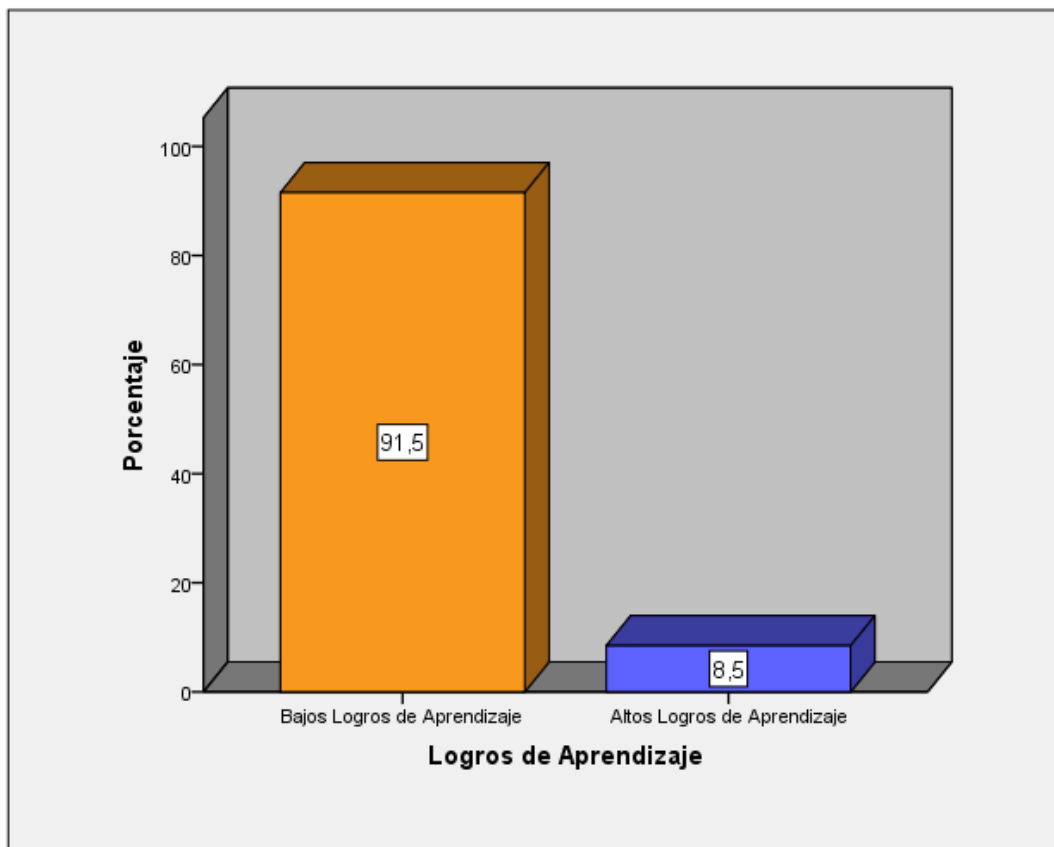


Figura 30. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración del indicador.

Fuente: Tabla 19c.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la Tabla 19 y conexas, representan el comportamiento medio del indicador denominado “Logros de aprendizaje”. El resultado medio general obtenido fue de 2,69, una desviación típica de 0,758 y una sumatoria de 5,39, lo que significa que se ha alcanzado un bajo logro de aprendizaje de acuerdo a la escala de valoración, tal como se puede apreciar en la Figura 30, lo cual se ve reflejado en los docentes de la Institución Educativa Marcelino Champgnat.

3.1.2.4. Análisis global de la variable

Tabla 20. Variable 01: Participación Activa del Docente

Variable	N	Sumatoria	Media	Desviación Típica
Participación Activa del Docente	59	77,27	3,22	0,755

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20a. Frecuencias absolutas y relativas porcentuales con datos agrupados según escala de valoración del indicador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente Participación Activa del Docente	6	10,2	10,2	10,2
Moderada Participación Activa del Docente	45	76,3	76,3	86,4
Eficiente Participación Activa del Docente	8	13,6	13,6	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20b. Escala de valoración para Participación Activa del Docente

Indicadores	Escala
Eficiente Participación Activa del Docente	89 - 120
Moderada Participación Activa del Docente	57 - 88
Deficiente Participación Activa del Docente	24 –56

Fuente: Elaboración propia.

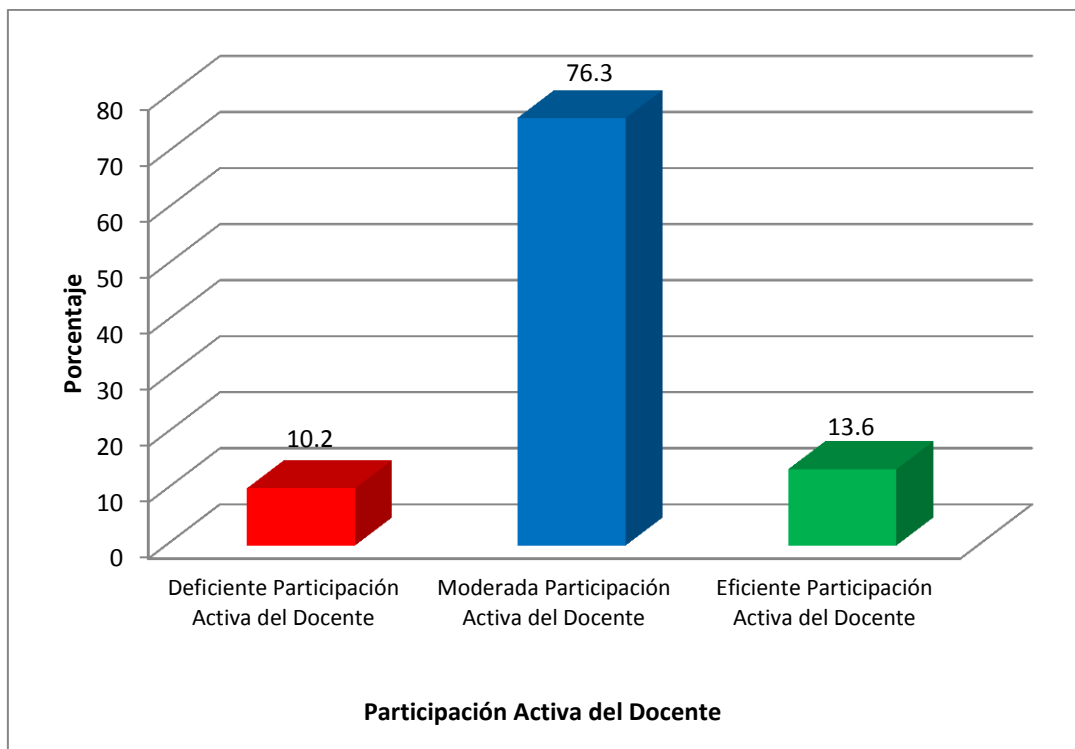


Figura 31. Frecuencia relativa porcentual con datos agrupados según escala de valoración de la variable.

Fuente: Tabla 20a.



INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la tabla 20 representa el comportamiento de la variable “Participación Activa del Docente”. El resultado medio general obtenido fue de 3,22, una desviación típica de 0,755 y una sumatoria de 77,27 lo que significa que se ha alcanzado una moderada Participación Activa del Docente de acuerdo a la Escala de Valoración, tal como se puede apreciar en el gráfico 31, lo cual se ve reflejada en los docentes de la Institución Marcelino Champgnat.

3.2. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

3.2.1. Construcción del modelo teórico de la propuesta

Tabla 21. Diseño del plan estratégico

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO				
1º Etapa	2º Etapa	3º Etapa	4º Etapa	5º Etapa
Sensibilización	Análisis FODA	Declaración de misión y visión	Plan estratégico	Plan operativo
				
Interacción en reuniones y a través de las redes sociales				
LABORES CRÍTICO – COLABORATIVAS				
				
Entrevista	Encuesta	Encuesta	Encuesta	Focus Group
Apuntes a través de un diario de campo				
INTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN				

Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Explicación del modelo propuesto

A. Sensibilización

La etapa de la sensibilización tiene tres objetivos: **el primero**, motivar a los docentes a participar en el diseño del Plan Estratégico. Este objetivo se trabajó como una sub etapa denominada “Motivación”; **el segundo**: Conformar los equipos en cada lugar, denominado “Conformación de los equipos”; y **el tercero**: Establecer los medios de comunicación adecuados denominado, en este caso interacción en reuniones y a través de las redes sociales.

En esta etapa “Sensibilización”, se pone en marcha del diseño, luego de haber hecho un sondeo sobre la viabilidad de la investigación y la disponibilidad de las personas a colaborar con la misma.

Como es de suponer antes de motivar a los profesores había que sensibilizar primero a las directivos de la Institución Educativa, porque además del apoyo que debían brindar a los miembros de los equipos colaborativos, la presencia de las mismas era una garantía para que el trabajo no sea un simple trabajo de momento sino que se de la continuidad necesaria.

B. Diagnóstico FODA

La etapa del Diagnóstico tiene como objetivo, reflexionar acerca de la situación, descubriendo y contrastando puntos de vista acerca de la realidad educativa. Las publicaciones a través de un grupo cerrado en las redes sociales como el resumen de la planificación inicial, a saber:

- Se enviará vía E-mail un texto (Anexo 11) que debe ser leído por cada docente para luego ser debatido en nuestro Foro de Debate, durante una semana.

- Seguidamente les enviaremos también una guía de lectura de la realidad con un cuestionario pequeño que responde a un modelo FODA, éste debe ser respondido por los docentes según las fechas que publicaremos en el Cronograma.

C. Declaración de la Misión y Visión

Luego del análisis de la realidad, viene la siguiente etapa que tiene como objetivo: determinar la razón de ser de la Institución, es decir, la Misión, y tratar de plasmar la Visión para la institución.

Las tareas publicadas en las redes sociales, pueden servir para:

- Conocer la labor formativa de la Congregación a través de un documento que les será enviado, con algunas preguntas que luego serán discutidas en el Foro.
- La segunda es que cada equipo responda algunas preguntas que nos guiarán a la elaboración de la Misión.
- Para la determinación de la Visión, cada docente enviará a través de la red social establecida (puede ser facebook), un listado de diez sueños, hacia los cuales debe tender la institución, para ser puesto en común.

D. Plan estratégico

Esta tiene como finalidad formular objetivos que a partir de la misión y visión, para que orienten las actividades hacia el logro de la misión, en los siguientes campos:

- Orientación educativa.

- En relación al docente.
- En relación al proceso de aprendizaje.
- En relación a los estilos de organización.

Para esto los docentes recibirían un texto con criterios para la elaboración de objetivos estratégicos en base a los cuales cada docente deberá elaborar como mínimo dos objetivos por cada campo, para luego ser discutidos en el Foro, no descartándose la posibilidad de hacerlo presencialmente.

E. Plan operativo

La planificación de la última etapa figurará en la red social predeterminada, de la siguiente manera:

En esta última etapa propondremos el desarrollo de programas o proyectos a corto o mediano plazo para lograr la Misión y la Visión de la labor educativa en La Institución Educativa.

Durante esta etapa:

- Se les enviará un texto con información básica que deberá ser leído por cada docente. .
- Cada docente debe presentar su propuesta, según las condiciones requeridas, los proyectos o programas a desarrollar para luego ser compartidos y discutidos por los demás grupos y finalmente, decidan por algunos.

3.2.3. Esquema del modelo

Tabla 22. Esquema del modelo estratégico

Cronograma	Etapas del diseño	Estrategia de diseño	Estrategia colaborativa	Instrumento de recojo de información de la estrategia colaborativa
1º semana	Comienza la inter-comunicación	Elección de la red social.	Conformación de equipos de trabajo	
2º semana	Socialización	Presentaciones y respuesta al cuestionario en la red social.		
3º semana	Diagnóstico FODA	Lectura del documento y autodiagnóstico participativo Cuestionario FODA	Trabajo en equipo	Encuesta sobre el primer trabajo en equipo
4º semana	Declaración de la Misión	Lectura del documento de la Congregación y responden a preguntas que guiarán la elaboración de la misión	Trabajo en equipo	Encuesta
5º semana	Declaración de la Visión	Escribir un listado de diez sueños	Trabajo en equipo	Encuesta y Focus Group
6º semana	Planificación estratégica	Formular objetivos a partir de la Misión y Visión para los 4 campos	Trabajo en equipo	Encuesta
7º semana	Planificación operativa	Proponer dos programas o proyectos por área	Trabajo en equipo	Encuesta
			Evaluación de trabajo colaborativo	Focus group
8º semana	Elaboración del documento final		Trabajo en equipo	
	Elaboración del documento final		Trabajo en equipo	
	Publicación del documento			

Fuente elaboración propia.

3.3. PROPUESTA

“Propuesta del modelo de planificación estratégico Crítico - colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada de la I.E. Marcelino Champagnat de Tacna”.

3.3.1. Presentación

El Plan estratégico educativo que se quiere proponer, será mucho más efectivo si se hace de manera colaborativa, es decir, de manera que se integren los docentes a través un trabajo en equipo y diseñen juntos el un plan que les ayude a enfrentar el futuro y sus problemáticas clarificando objetivos, generando consensos, identificando metas, y generando así coherencia y espíritu de emprendimiento y creatividad entre sus miembros.

Para esto se propone un Plan de Acción que irá variando por la misma naturaleza de la investigación en la que la estrategia de trabajo colaborativo, será fundamentalmente trabajo en equipo, de manera virtual y de manera presencial, dependiendo de las circunstancias y requerimientos. Para esto se utilizará el Internet, a través de las redes sociales que será el medio para el trabajo a distancia y la intercomunicación, ya que por la premura del tiempo y las actividades coherentes a la institución no deben variar, y por lo mismo que los docentes viven en diferentes lugares de la ciudad.

Y el diseño del Plan Estratégico se llevará a cabo considerando cinco etapas: Socialización, Diagnóstico FODA, Declaración de la Misión y Visión, Plan estratégico y Plan operacional.

Por todo lo expresado, se realiza la siguiente propuesta:

“Propuesta del modelo de planificación estratégico Crítico -colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada de la I. E. Marcelino Champagnat de Tacna”.

3.3.2. Objetivos

3.3.2.1. Objetivo general

Proponer un modelo de planificación estratégico Crítico - colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada de la I. E. Marcelino Champagnat de la ciudad de Tacna.

3.3.2.2. Objetivos específicos

- a) Fundamentar la necesidad del Plan Estratégico Educativo para la Institución Educativa Marcelino Champagnat de la ciudad de Tacna.
- b) Analizar el proceso seguido para el diseño y elaboración del Plan Estratégico Educativo, aplicando la estrategia del trabajocolaborativo.
- c) Proponer la estrategia del trabajo colaborativo como la estrategiamás adecuada para el diseño y la elaboración del Plan Estratégico Educativoya indicado.

3.3.3. Fundamentación

El desafío de la labor educativa, inspirada y motivada por lograr la transformación posible, además de deseable, invita propiciar múltiples espacios comunicativo y de colaboración entre los miembros de la Institución Educativa, que hagan posible una sinergia capaz de promover unaorganización inteligente, rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.Si bien la gestión educativa propuesta está fundada en el cálculo estratégico,ésta también postula la participación de los actores en elaboración de metas,roles y estrategias.

Contrariamente a lo que se pueda pensar, la gestión estratégica aún dentro de las empresas, se desarrolla también dentro de una perspectiva de participación:

“El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles más que prepararlo para un mañana único.”
(Morrisey, 1996: 4)

También en la Institución Educativa se trata de pensar en los desafíos futuros por eso ante la diversidad y complejidad de las organizaciones se hace necesaria la creación de estrategias que promuevan la coordinación y el diálogo, en espacios a través de los cuales se pueda: “... “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.” (IIPE, 2000: 21)

El Plan Estratégico de cualquier institución, tendrá más sentido y será más efectivo si se construye colaborativamente ya que esto ayudará a perdurar y fortalecer la identidad y la cultura de la Institución Educativa (Stollar y otros, 2006:183).

Para esto se hace necesaria la participación de los actores sociales tales como: directivos, docentes, padres de familia, exestudiantes, estudiantes, personal de la docencia y organizaciones representativas. Sin embargo para el caso concreto de este trabajo y como una primera oportunidad, contaremos con la participación de algunos docentes y de ser posible con los directivos de la Institución Educativa, debido al tiempo y dificultades de distancia.

La motivación a la participación de los miembros en los procesos mencionados es un factor decisivo para enfrentar los retos posteriores ya que los recursos humanos comprometidos y, sobre todo, las actitudes personales y la motivación e interés por la mejora, serán fundamentales en el proceso colaborativo. Siendo por esto necesario recalcar la importancia que tiene en este sentido la implementación de estrategias para aplicar mecanismos de información, comunicación, participación y toma de decisiones u otros procesos vinculados al sistema relacional que se pongan en marcha ya que éstos actuarán como referentes y con gran influencia sobre la realidad (Gairín,1998).

Si se quiere realmente afrontar el futuro es necesaria una estrategia que nos ayuden a tender lazos e implementar equipos colaborativos para ayudarnos mutuamente no sólo a enfrentar los problemas y mantenernos a pesar de las dificultades sino y sobre todo al crecimiento institucional y al enriquecimiento mutuo a través de la interrelación y la comunicación.

En el campo de la gestión empresarial, la estrategia de la colaboración viene a ser: "...un imperativo que proviene de los cambios estructurales rápidos y probablemente irreversibles que generan las poderosas fuerzas políticas, económicas y sociales". (Austin, 2000: 26). Para Markides (2000: 197) "...es parte de la planeación y en parte tanteo". Y para Kennet, citado por Destro (2000: s. p.), la colaboración es una necesidad dentro de las siguientes situaciones: recursos limitados, incertidumbre respecto a la capacidad e intenciones del adversario, compromiso irreversible de los recursos, necesidad de coordinar acciones a distancia y tiempo e incertidumbre acerca del control de la iniciativa. Dentro de la propuesta de gestión estratégica educativa, la colaboración viene a ser la estrategia a partir de la cual se hace realidad el acercamiento a percepciones, expectativas e ilusiones comunes.

En la empresa, “la colaboración brinda a los directivos tanto de organizaciones comerciales como de las no lucrativas, una importante herramienta estratégica para pensar sistemáticamente en el tipo de alianza con otros sectores...” (Austin, 2000:69). En la educación, “la colaboración ha llegado a convertirse en un metaparadigma del cambio educativo y de la organización de la era posmoderna....” (IIPE, 2000:13) No se trata solamente de hacer alianzas estratégicas para alcanzar el éxito sino de generar el desarrollo y cambio para enfrentar la velocidad de los cambios en la tecnología, y la vida de las organizaciones. Para esto se hace necesario el despliegue de soluciones creativas y apropiadas como respuesta a las necesidades de cada realidad.

La colaboración en educación se entiende como la actuación conjunta y comprometida en la consecución de unos objetivos, con la posibilidad de intercambiar información, compartir ideas y recursos, planificar y desarrollar en común y hasta tener un proyecto único (Gairín, 1998) y ésta puede darse a través de diferentes niveles.

Veamos la siguiente tabla:

Tabla 23: Diferentes situaciones de colaboración

A NIVEL PERSONAL	Entre diferentes: estudiantes profesores, profesores padres,...
A NIVEL COLECTIVO	Entre asociaciones: federación de asociaciones de padres, de estudiantes,.. Entre órganos o estructuras organizativas: departamentos didácticos, equipos docentes, comisiones,...
A NIVEL INSTITUCIONAL	Entre instituciones: centros educativos, Ayuntamientos...

Fuente: Gairín (1998:14)

La riqueza de la colaboración en ámbitos educativos se dará de acuerdo a cómo se desarrolle en el interior de la organización la cultura de la colaboración, puesto que ésta le dotará a la organización de una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir, y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover; y al profesorado, de herramientas que lo motiven en su trabajo.

En este sentido, la estrategia de la colaboración es un elemento indispensable en la gestión educativa estratégica y debe ser semilla de transformación educativa a través del trabajo colaborativo interinstitucional, en el que se debe procurar que cada uno de los sujetos que constituye el colectivo educativo, pueda sentirse creador de su propia acción, tanto personal como profesional, dentro de un proyecto común. En el caso de la Congregación, el PlanEstratégico debe llegar a ser participativo e integral de manera que aplicado a los colegios tenga como finalidad su transformación a través de la construcción de proyectos institucionales de innovación.

Sabemos que la planificación estratégica es el conjunto de procesos de diseño, desarrollo y mantenimiento de un proyecto de intervención que relaciona las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades. Por lo tanto, su elaboración exige un marco de la autonomía institucional y el trabajo colaborativo, que une la innovación como meta del centro y como objeto del trabajo en equipo. De esta manera, para que haya un verdadero trabajo de colaboración en las instituciones educativas, tiene que haber procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.

Apuntar a la elaboración del Plan Estratégico, a través de una estrategia de colaboración, supone implícita o explícitamente el reconocer la importancia del factor humano en las organizaciones.

Si bien los objetivos y estructuras organizativas son importantes, más lo es la posición de sus recursos humanos y el conjunto de actuaciones que realizan. Por eso el trabajo colaborativo a través del trabajo en equipo es un factor que contribuye a la formación y desarrollo de la cultura colaborativa que debe hacerse parte de la vida escolar.

Sin embargo, el trabajo colaborativo nos ofrece muchas más ventajas que dificultades. Al respecto Antúnez (1998:12), citado por Gairín (1998:11) señala, que el trabajo colaborativo permite:

- Analizar en común, entre centros, problemas que son comunes.
- Contribuir a la mejora de la imagen de la escuela pública, dignificándola, mejorando su reconocimiento y reforzando su identidad.
- Aumentar el auto concepto y la autoestima entre el profesorado, mejorando su sentimiento de propiedad y de pertenencia respecto al centro escolar de referencia.
- Constituir agrupaciones, consorcios, colectivos o grupos con la finalidad de defender valores comunes.
- Ejercer la autocrítica con afán de mejora y proponer correcciones a situaciones habituales.
- Sobrevivir mediante soluciones concurrentes atrayendo a más estudiantes y a los mejores profesores.
- Responder, en suma, a la presión de la competitividad con creatividad y con planteamientos solidarios.”

Así vemos que este tipo de trabajo facilita la toma de decisiones participativas, por tanto, promueve un mayor compromiso en el cumplimiento de los acuerdos. Igualmente fortalece la participación individual, a través de la reflexión aumentado la potencialidad del individuo. Refuerza sus ideas y fomenta nuevos aprendizajes.

Promueve en el entorno una actitud autocrítica que llevará luego a mejorar las situaciones existentes y desarrollar una solidaridad y corresponsabilidad creativa, cada vez más creciente. Pues muchas veces las condiciones institucionales están condicionadas por el individualismo creciente como consecuencia negativa de la globalización.

Es por esto que el trabajo colaborativo constituye un medio eficaz para superar este individualismo y posibilita el aprendizaje de los equipos, en el que sus miembros realicen tareas colegiadas, cosa que en el campo educativo representa un verdadero desafío, pues no siempre es posible alcanzarlo, ya que en algunas escuelas no hay costumbre de trabajo colaborativo.

3.3.4. Justificación

Se justifica porque fomenta el **“Trabajo en equipo”**, cuando hacemos referencia a un equipo inmediatamente pensamos en que los equipos entrañan relaciones, es decir conexiones humanas que provocan un efecto sinérgico, que a diferencia de los grupos se basan en relaciones afectivas, emociones y conexiones personales entre los miembros y en cuyo interior se da la claridad y cohesión y que sólo pueden ser fruto de organizaciones democráticas (Chiavenato, 2004). Podemos decir que tenemos la idea correcta de lo que es un equipo, y por eso podemos decir que cuando hablamos del trabajo en equipo valoramos la capacidad de flexibilizar posturas, de saber compartir y de consensuar formas de actuar. “Un equipo es un grupo pequeño de personas que poseen habilidades complementarias y que trabajan juntas de manera participativa, a fin de lograr un propósito común frente al cual todos comparten la responsabilidad” (Schermerhorn y Osborn, 2004:196). Por eso podemos decir que los equipos son una de las principales fuerzas que están detrás de cambios revolucionarios en las organizaciones de hoy.

También se justifica gracias a la “**Colaboración virtual**”, no debemos olvidar que el trabajo colaborativo está también relacionado con el ámbito virtual y puede ser definido como un ambiente que “...se constituye en una situación educativa donde los participantes no coinciden en tiempo o lugar, requiriéndose el establecimiento de medios de comunicación para los procesos de aprendizaje”. (Lucero, s.f.: 2) y si como ya vimos anteriormente: “...existen dificultades para emprender un trabajo colegiado cuando los docentes están compartiendo físicamente el mismo espacio y mantiene entre ellos un encuentro cotidiano cara a cara, se comprenderá fácilmente que esta dificultad se torna mayor cuando nos referimos a un grupo de personas cuyo único lazo y contacto con los otros no es real sino virtual y a distancia.” (Moreno, s.f.).

Este es un aspecto que tenemos que tener muy en cuenta, ya que el trabajocolaborativo debe considerar no sólo la existencia de la realidad virtual, sino lanecesidad de ésta para una adecuada comunicación interinstitucional.

Aún la ausencia real de la persona, trabajar colaborativamente de maneravirtual supone que “cada uno de los integrantes de un grupo se encarga deefectuar una tarea específica y por último, se articulan todos los esfuerzos enun proyecto o presentación final.” (EDUTEKA, s.p.) Es decir lograr productosfinales que sean de provecho para todos los participantes, ya que con el tienpono sólo son amigos sino conforman un equipo de trabajo con un objetivocomún.

3.3.5. Características del modelo

El Plan de Acción tiene como necesidad principal generar las estrategias metodológicas para afrontar los desafíos que se plantean a partir del proceso investigativo adelantado, desarrollado con el propósito de superar las insuficiencias generadas por la moderada participación activa de los docentes dentro del proceso de educación en la Institución Educativa “Marcelino Champagnar” de la ciudad de Tacna.

3.3.6. Descripción del modelo y estrategias de aplicación

La descripción del modelo y las estrategias a aplicarse con esta propuesta se puede visualizar en el esquema del plan de acción a seguir:

PLAN DE ACCIÓN

Objetivo.- Proponer un modelo de planificación estratégico Crítico - colaborativo para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada de la I. E. Marcelino Champagnat de la ciudad de Tacna.

PLANIFICACION	CRONOGRAMA
PRIMERA ETAPA Sensibilización Objetivos: <ul style="list-style-type: none">- Motivar a los docentes a participar en el diseño del Plan Estratégico.- Conformar los equipos en cada lugar.- Establecer los medios de comunicación.	
PLANIFICACION 1. Motivación. <ul style="list-style-type: none">- Selección de los miembros por parte de los Directores de cada colegio. • Criterios para la selección: <ul style="list-style-type: none">- Edad- Años de experiencia- Identificación con la Institución- Manejo de Internet y correo electrónico.	Primera semana

<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria a la reunión <ul style="list-style-type: none"> - Organización logística • Reunión durante 1 a 2 horas <ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida - Explicación del trabajo colaborativo y plan estratégico - Papel que desempeña cada equipo - Modo de comunicación - Próximos pasos <p>2. Conformación del equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunión con cada grupo representativo en los lugares correspondientes y acuerdos comunes. - Distribución del material - Fotografía final para la interrelación y el conocimiento mutuo <p>3. Establecer comunicación y socialización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar la red social más adecuada para la comunicación virtual. - Publicación en forma interna de la red social seleccionada e inscripción de cada grupo de trabajo colaborativo y comienza el intercambio de información. - La primera fase, será un espacio para que cada grupo se de a conocer y se compartan experiencias a través de la red social. 	<p>Segunda semana</p> <p>Tercera semana</p>
SEGUNDA ETAPA	
<p>Diagnóstico (FODA)</p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflexionar acerca de su situación, descubrir y contrastar sus puntos de vista acerca de la realidad educativa. 	
<p>PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para mejor información, publicaremos un tema que será de información y debate tomado de Lavín: "aclarando conceptos en torno al Proyecto Educativo Institucional" - Luego de publicarlo, se pide a los grupos que lean el documento, lo debatan, identifiquen el momento del Diseño en el que nos encontramos. - Seguidamente publicamos una guía de lectura de la realidad con un cuestionario pequeño que responda a un modelo FODA. 	<p>Cuarta semana</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Los grupos deberán trabajar individualmente y luego compartir el resultado de los trabajos con el resto de los grupos, quienes analizarán el suyo y el de los demás y darán los alcances para el trabajo final. - Se revisa los resultados finales del FODA como lectura de la realidad regional. Se puede usar la dinámica del autodiagnóstico participativo (Lavín). 	
TERCERA ETAPA	
Declaración de la Misión y Visión Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Que el equipo contribuya a la determinación de la razón de ser de la Institución (Misión) y logre plasmar la Visión de la Institución a nivel regional. 	
PLANIFICACIÓN <ul style="list-style-type: none"> - La primera es conocer la labor formativa a través de un documento que se publicará en la red social, con algunas preguntas que serán discutidas en el Foro. - La segunda es que cada equipo responda a la preguntas que guiarán de alguna manera la elaboración de la Misión (Lavín p. 84). - Las respuestas a las preguntas elaboradas por cada grupo, serán trabajadas y contrastadas por cada grupo y puestas en común a través de la red social. Finalmente se sacarán conclusiones para elaborar la Misión. - Para la elaboración de la Visión: o Cada equipo plantearán un listado de diez sueños hacia los cuales debe tender la región, luego se ponen en común los resultados y se concluyen con la Visión. 	Quinta semana
CUARTA ETAPA	
Planificación estratégica Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> - Formular objetivos a partir de la Misión y Visión que pretendan orientar las actividades, hacia el logro de la Misión en los campos: - Orientación educativa. - En relación con el docente - En relación al proceso de aprendizaje - En relación a los estilos de organización. 	
PLANIFICACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> - Se publica un texto con criterios para la elaboración de objetivos estratégicos. - Cada equipo deberá leer el documento y elaborar como mínimo dos objetivos por cada campo, que luego serán puestos en común y discutidos en el Foro. 	Sexta semana

<ul style="list-style-type: none"> - Se sacan las conclusiones y se elaboran los objetivos estratégicos finales, para luego sugerir las actividades correspondientes a cada objetivo. 	
QUINTA ETAPA	
<p>Planificación Operativa.</p> <p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar programas o proyectos a corto y mediano plazo para lograr la misión y visión de la institución educative. 	
<p>PLANIFICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicar un texto con información básica - Cada grupo deberá presentar según las condiciones previstas los proyectos o programas a desarrollar y ser discutidos por los demás grupos para finalmente decidirse por algunos. 	Sétima Semana semana

CONCLUSIONES

Las conclusiones se derivan de la investigación desarrollada a lo largo de este trabajo, las mismas dan respuesta al problema como objetivos e hipótesis planteada.

PRIMERA: Los resultados obtenidos con la encuesta sobre la participación activa del docente, analizada e interpretada a la luz del presupuesto teórico-científico demuestra que no es la más adecuada, a pesar de que se obtuvo un nivel moderado de participación, para el caso de la educación tendía que ser alto, por lo que cabe la necesidad de aplicar estrategias de mejora.

SEGUNDA: El modelo teórico y la propuesta constituyen nuestro aporte sustentado en las teorías científicas ya establecidas en el marco teórico y en el mismo plan estratégico, resaltando de manera significativa la aplicación del pensamiento estratégico de Morrissev (1996), la gestión empresarial de Markides (2000) y la colaboración en educación de Gairín, (1998).

TERCERO: La propuesta del modelo de planificación estratégico Crítico - colaborativo, configurado en una totalidad, constituye una respuesta constructiva para incrementar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada de la Institución Educativa “Marcelino Champagnat” de la ciudad de Tacna.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA: El modelo teórico y la propuesta expuesta en este trabajo debe ser valorado por los investigadores de la educación, para que sea objeto de adaptación en otros escenarios socio-pedagógicos similares y así elevar aún más la calidad del sistema educativo de nuestro país.
- SEGUNDA: Se recomienda aplicar el modelo de planificación estratégico crítico-colaborativo, para mejorar la participación activa del docente en la gestión de la escuela articulada, en diferentes Instituciones Educativas de la región y del país para cualificar el desempeño docente y establecer parámetros universales.
- TERCERA: Es evidente que la investigación es de tipo crítico, propositivo e investigativo, por lo tanto, debe ser considerado un medio motivador para otras investigaciones y alternativas que contribuyan en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia del Participación Activa del Docente dentro y fuera de la Institución Educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ausin, S. (octubre, 2015). *La planificación estratégica: ¿un asunto sólo de las empresas?*. Recuperado el 23 de mayo de 2016, de <https://blogs.deusto.es/master-informatica/109-2/>.
- Az (Octubre, 2016). *Estrategias comprensión lectora*. Revista de educación y cultura. Recuperado el 19 de octubre de 2016, de <http://www.educacionyculturaaz.com/educacion/estrategias>
- Barraza, A. (2003). *Gestión Escolar*. Recuperado el 23 de setiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos27/gestion-escolar/gestion-escolar.shtml>
- Banco Central de Reserva del Perú (2013) *Proyección Institucional: encuestros regionales*. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf> . Pag 37
- Bigge, M. & Hunt, M. (1981). *Bases Psicológicas de la Educación*. México. Edit. Trillas.
- Brazile, G. (s. f.). *Cómo controlar un pequeño negocio: “el manejo de indicadores será una parte del secreto para manejar efectivamente su negocio...”*. ISBN: 978-1-365-06518-7, p. 39.
- Calderón, J. M. (Febrero 2003). *Estrategias para propiciar el interés en los niños en las realización de las tareas escolares*. Propuesta de innovación de acción docente. Chihuahua, México.

Celis, M. (2011). *Rol del Docente y Gestión Educacional. Las relaciones interpersonales dentro del sistema educativo*. Recuperado el 15 de octubre de 2016, de http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion_de_Recursos_Humanos_en_la_Escuela_Un_desafio_Permanente.pdf

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Me Graw Hill Interamericana. 2º edición. México DF.

Comenio, J. A. (2000). *Didáctica Magna*. 11ª. ed. México: Porrúa. Citado en Posada, D. M. & Taborda, M. A. *Reflexiones sobre la pertinencia de las tareas escolares: acercamientos para futuros estudios*. Universidad de Antioquia y Universidad de Córdoba. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/viewFile/14433/12669>.

Definición.de (2016). *Estímulo*. Recuperado el 12 de setiembre de 2016, de <http://definicion.de/estimulo/#ixzz4OTcQjRC6>

Definición.de (2016). *Motivación*. Recuperado el 12 de setiembre de 2016, de <http://definicion.de/motivacion/#ixzz4OTbys9Yv>

Definición ABC (2007) *Persuadir*. Recuperado el 12 de setiembre de 2016, de <http://www.definicionabc.com/comunicacion/persuadir.php>

Enciclopedia Wikipedia (2016). *Comportamiento*. Recuperado el 28 de octubre de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento>.

Enciclopedia Wikipedia (2016). *Estrategia*. Recuperado el 12 de setiembre de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>.

- García, R., Díaz, R., Medina, M.E. (2007). *Déficit de satisfacción de necesidades en usuarios de drogas solicitantes de tratamiento. Adicciones: Revista de sociodrogalcohol*, Vol. 19, Nº. 3, pp. 289-296.
- Gestor Normativo de la Función Publica (1999). *Comisión Nacional del Servicio Civil. Colombia*. Recuperado el 22 de octubre de 2016, de <http://www.funcionpublica.gov.co/sisjur/home/Norma1.jsp?i=16604>
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires (1997). *Comunicación, 7/97*. Dirección General de Cultura y Educación. La Plata, Argentina.
- Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). *Gestión de Recursos Humanos. España*. Prentice Hall.
- Leithwood, H. & Hopkins, D. (2008). *Siete fuertes afirmaciones sobre liderazgo escolar exitoso*. *Colegio Leadership & Management*, 28 (1), pp. 27-42.
- Macklins, F. (2016). *Rol del docente y gestión educativa*. Recuperado el 22 de setiembre de 2016 de la dirección Web <https://recursoseducacionpregrado.wordpress.com/2010/09/03/rol-del-docente-y-gestion-educacional/>
- Maslow, A. (1943). *Una teoría sobre la motivación humana* (en inglés, *A Theory of Human Motivation*). Citado en *Negocios1000.com* (2012), *Teoría de Maslow en Recursos Humanos*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://www.negocios1000.com/2012/06/teoria-de-maslow-en-recursos-humanos.html>
- Mattos, L (1974). *Compendio de didáctica general*, Buenos Aires, Editorial Kapeluz; pp. 244, 316.
- Ministerio de Educación (2015). *Compromisos de Gestión*. Recuperado el 16 de junio de 2016, de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

- Novelo, C. E: (julio, 2013). *Las bases de la administración según Henri Fayol*. Recuperado el 15 de agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/las-bases-de-la-administracion-segun-henri-fayol/>
- Picollo, L. (Julio, 2016). *La crítica como estrategia*. Recuperado el 21 de setiembre de 2016, de <http://www.ultimahora.com/la-critica-como-estrategia-n1010473.html>
- Quintero; J (2007). *Seminario: Teorías y paradigmas educativos*; Universidad Fermin Toro; Escuela de Doctorado. Venezuela.
- Santamaría, S., Quintana, M., Rodriguez, R. & Milazo, L. (2016). *Perfil docente*. Recuperado el 12 de setiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos25/perfil-docente/perfil-docente.shtml>
- Significados.com (s. f.). *Gestión*. Recuperado el 23 de setiembre de 2016, de <http://www.significados.com/gestion>.
- Tacnaperu.net (2016). *Tacna Perú: economía de Tacna*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <http://www.tacnaperu.net/economia>
- Viché, M. (julio, 2010). *La planificación estratégica: instrumento de participación y inclusión social*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de [http://quadernsanimacio.net/marioviche/planificación estratégica.pdf](http://quadernsanimacio.net/marioviche/planificación%20estrategica.pdf)
- Wikipedia (2016). *Modelo*. Recuperado el 23 de setiembre de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Modelo>.
- Wikipedia (2016). *Planteamiento*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016, de <https://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

A N E X O S

ANEXO 1

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

Estimado docente:

Marca tu función y escribe tu especialidad: Directivo () Coordinador () Docente ()
Especialidad: _____

A continuación, encontrarás unas afirmaciones en relación al trabajo en equipo de los docentes de la Institución Educativa. Marca la respuesta que describa cuán bien realizan los equipos docentes la gestión pedagógica de su trabajo.

1 = deficiente 2 = regular 3 = satisfactorio

PLANIFICACION CURRICULAR EN EQUIPO

1. Participas en la revisión en equipo del proyecto educativo institucional, el proyecto curricular institucional, y el plan anual de trabajo orienta el diseño curricular diversificado hacia el perfil del estudiante.
() deficiente () regular () satisfactorio
2. Participas en la elaboración de la programación anual de tu área
() deficiente () regular () satisfactorio
3. Participas en la elaboración de las unidades didácticas: competencias, capacidades, indicadores, estrategias, actividades, evaluación en equipo.
() deficiente () regular () satisfactorio
4. Elaboran en equipo las sesiones de aprendizaje.
() deficiente () regular () satisfactorio

LA ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DOCENTE

5. El equipo docente ha sido capacitado para realizar los procesos de: planificación – ejecución – evaluación curricular
() deficiente () regular () satisfactorio
6. El trabajo en el equipo docente a través de la estructura organizativa de la Institución Educativa es autónomo: motivación- liderazgo- toma de decisiones
() deficiente () regular () satisfactorio

LA EJECUCIÓN CURRICULAR EN EQUIPO

7. Los docentes cumplen funciones comprometidos con la tarea al ejecutar las actividades planificadas en equipo.
() deficiente () regular () satisfactorio
8. Los docentes están motivados por la satisfacción y reconocimiento a su labor en el equipo.
() deficiente () regular () satisfactorio
9. Al ejecutar lo planificado los docentes compartimos experiencias y contrastamos procesos en equipo.
() deficiente () regular () satisfactorio

LA EVALUACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR EN EQUIPO

10. Desarrollan procesos de reflexión e investigación en equipo como parte de la formación permanente en servicio.
() deficiente () regular () satisfactorio
11. La toma de decisiones en equipo permite la mejora de los procesos de planificación, ejecución y evaluación.
() deficiente () regular () satisfactorio

LA VALORACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

12. El aporte del trabajo en equipo supera el aporte individual en la gestión pedagógica.
() deficiente () regular () satisfactorio

13. Hay un cambio de actitud con la integración de los docentes al equipo.
() deficiente () regular () satisfactorio
14. Se observa una cultura profesional en el equipo docente.
() deficiente () regular () satisfactorio

¡Gracias por su colaboración ...!

ANEXO 2

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA VARIABLE

“PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS DOCENTES”

CUESTIONARIO SOBRE PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL DOCENTE

Para mayor claridad sobre la elaboración del instrumento, se siguieron los siguientes pasos:

PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA VARIABLE

“Participación Activa del Docente”

PASO 2: ESTABLECIMIENTO DE LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES

Variable	Dimensiones
Participación Activa del Docente	Conducta laboral
	Productividad

PASO 3: DEFINIR CONCEPTUALMENTE CADA UNA DE LAS DIMENSIONES

Dimensiones	Conceptos
Conducta laboral	Considerado como el compromiso institucional, trabajo en equipo, iniciativa, confiabilidad, colaboración, atención al usuario, entre otros aspectos.
Productividad	Referida a la manera de cómo se utilizan los recursos, manejo de la calidad, oportunidad, responsabilidad, conocimiento de trabajo, logros de aprendizaje, y otros.

PASO 4: ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES DE CADA DIMENSIÓN

Variable	Dimensiones	Indicadores
Participación Activa del Docente	Conducta laboral	Compromiso institucional
		Trabajo en equipo
		Iniciativa
		Confiabilidad
		Colaboración
		Atención al usuario
	Productividad	Utilización de recursos
		Calidad
		Responsabilidad
		Cantidad
		Conocimiento de trabajo
		Logros de aprendizaje

PASO 5: PORCENTAJE POR CADA DIMENSIÓN

Variable	Dimensiones	Indicadores	% por dimensión
Participación Activa del Docente	Conducta laboral	Compromiso institucional	50%
		Trabajo en equipo	
		Iniciativa	
		Confiabilidad	
		Colaboración	
		Atención al usuario	
	Productividad	Utilización de recursos	50%
		Calidad	
		Responsabilidad	
		Cantidad	
		Conocimiento de trabajo	
		Logros de aprendizaje	

PASO 6: TABLA DE ESPECIFICACIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL INSTRUMENTO

Variable	Dimensiones	%	Nº Ítem	Indicadores	% por ind.	Nº de ítems
Participación Activa del Docente	Conducta laboral	50%	12	Compromiso institucional	8,33%	2
				Trabajo en equipo	8,33%	2
				Iniciativa	8,33%	2
				Confiabilidad	8,33%	2
				Colaboración	8,33%	2
				Atención al usuario	8,33%	2
	Productividad	50%	12	Utilización de recursos	8,33%	2
				Calidad	8,33%	2
				Responsabilidad	8,33%	2
				Cantidad	8,33%	2
				Conocimiento de trabajo	8,33%	2
				Logros de aprendizaje	8,33%	2

PASO 7: ELABORACIÓN DE ITEMS POR CADA INDICADOR

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Participación Activa del Docente	Conducta laboral	Compromiso institucional	Cuando se presenta algún problema en un curso, el docente busca de alguna alternativa de solución.
			Los docentes se identifican con la Institución Educativa y usan uniformidad en su vestimenta.
		Trabajo en equipo	Mis docentes realizan un trabajo colectivo y muy pocas veces trabajan en forma individual.
			Los docentes fomentan las buenas relaciones laborales, trabajando en equipo.
		Iniciativa	Siempre están listos, y toman la iniciativa para realizar cualquier actividad.
			Al tomar decisiones, aportan soluciones inmediatas y concretas.
		Confiabilidad	Los docentes muestran confianza en sí mismos.
			Generan confianza frente al manejo a los temas de su asignatura y la ejecución de actividades.
		Colaboración	Entre los docentes existe un apoyo en las diversas actividades de enseñanza y aprendizaje.
			Colaboran con sus colegas para el logro de los objetivos de la institución.
	Productividad	Atención al usuario	A los docentes les interesa la opinión de los estudiantes acerca de la enseñanza que la institución brinda.
			Los considero amables para resolver cualquier problema que se presente en el salón de clases y en la institución.
		Utilización de recursos	Los docentes logran los aprendizajes con los materiales de trabajo que posee la institución.
			Cuando utilizan los recursos asignados para un fin, tratan de sacar el máximo provecho.
		Calidad	Observo que los docentes utilizan adecuadamente los espacios físicos para desarrollar su labor (sala de cómputo, biblioteca, entre otros, entre otros).
			Desarrollan correctamente sus actividades, respetando el horario establecido.
		Responsabilidad	Los docentes realizan sus funciones y deberes, sin que requiera supervisión y control permanente.
			Los docentes son responsables frente a las labores tutoriales.
		Cantidad	Considera que los docentes pueden realizar muchas tareas o actividades que le sean asignadas.
			Luego de realizar las tareas o actividades que le son asignados, percibo que los docentes pueden seguir haciendo más de lo que se les pide.
		Conocimiento de trabajo	Demuestran conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones como docente.
			Conocen su trabajo y lo pueden realizar en forma autónoma y compartida.
		Logros de aprendizaje	Con las actividades realizadas por la Institución educativa, se está logrando que los estudiantes aprendan.
			Se logran los aprendizajes porque los docentes se desempeñan adecuadamente.

PASO 8: ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

En base a lo indicado anteriormente a continuación se elabora la encuesta sobre Participación Activa del Docente.



ENCUESTA SOBRE PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL DOCENTE



Estimado estudiante, la presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información acerca de Participación Activa del Docente. Está claro que la encuesta es anónima, por favor responda con sinceridad.

Instrucciones. A continuación se presenta un conjunto de características sobre el desempleo del docente, cada una de ellas va seguida de cinco posibles alternativas de respuesta que debe calificar. Responda marcando con un aspa en el recuadro correspondiente a la alternativa que usted elija, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

1) Nunca 2) Pocas veces 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Cuando se presenta algún problema en un curso, el docente busca de alguna alternativa de solución.	1	2	3	4	5
2	Los docentes se identifican con la Institución Educativa y usan uniformidad en su vestimenta.	1	2	3	4	5
3	Mis docentes realizan un trabajo colectivo y muy pocas veces trabajan en forma individual.	1	2	3	4	5
4	Los docentes fomentan las buenas relaciones laborales, trabajando en equipo.	1	2	3	4	5
5	Siempre están listos, y toman la iniciativa para realizar cualquier actividad.	1	2	3	4	5
6	Al tomar decisiones, aportan soluciones inmediatas y concretas.	1	2	3	4	5
7	Los docentes muestran confianza en sí mismos.	1	2	3	4	5
8	Generan confianza frente al manejo a los temas de su asignatura y la ejecución de actividades.	1	2	3	4	5
9	Entre los docentes existe un apoyo en las diversas actividades de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
10	Colaboran con sus colegas para el logro de los objetivos de la institución.	1	2	3	4	5
11	A los docentes les interesa la opinión de los estudiantes acerca de la enseñanza que la institución brinda.	1	2	3	4	5
12	Los considero amables para resolver cualquier problema que se presente en el salón de clases y en la institución.	1	2	3	4	5
13	Los docentes logran los aprendizajes con los materiales de trabajo que posee la institución.	1	2	3	4	5
14	Cuando utilizan los recursos asignados para un fin, tratan de sacar el máximo provecho.	1	2	3	4	5
15	Observo que los docentes utilizan adecuadamente los espacios físicos para desarrollar su labor (sala de cómputo, biblioteca, entre otros, entre otros).	1	2	3	4	5
16	Desarrollan correctamente sus actividades, respetando el horario establecido.	1	2	3	4	5
17	Los docentes realizan sus funciones y deberes, sin que requiera supervisión y control permanente.	1	2	3	4	5
18	Los docentes son responsables frente a las labores tutoriales.	1	2	3	4	5
19	Considera que los docentes pueden realizar muchas tareas o actividades que le sean asignadas.	1	2	3	4	5
20	Luego de realizar las tareas o actividades que le son asignados, percibo que los docentes pueden seguir haciendo más de lo que se les pide.	1	2	3	4	5
21	Demuestran conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones como docente.	1	2	3	4	5
22	Conocen su trabajo y lo pueden realizar en forma autónoma y compartida.	1	2	3	4	5
23	Con las actividades realizadas por la Institución educativa, se está logrando que los estudiantes aprendan.	1	2	3	4	5
24	Se logran los aprendizajes porque los docentes se desempeñan adecuadamente.	1	2	3	4	5

¡Gracias por su colaboración...!!!