



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**Unidad de Posgrado de  
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**Programa de innovaciones en la gestión para mejorar el  
desempeño docente de educación inicial de la I.E. 10855  
Motupe.**

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en  
Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa  
Estratégica.

**Presentada por:**

**AUTORA**

Bach. Fernández Suárez Rubi Flor

**ASESOR**

DR. Castro Kikuchi Jorge Isaac

**Lambayeque - Perú**

**2018**

## RUBI FERNANDEZ

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>docplayer.es</b><br>Fuente de Internet  | <b>2%</b> |
| <b>2</b> | <b>Submitted to Universidad Santo Tomas</b><br>Trabajo del estudiante                  | <b>2%</b> |
| <b>3</b> | <b>Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru</b><br>Trabajo del estudiante | <b>1%</b> |
| <b>4</b> | <b>www.slideshare.net</b><br>Fuente de Internet  | <b>1%</b> |
| <b>5</b> | <b>www.scribd.com</b><br>Fuente de Internet  | <b>1%</b> |
| <b>6</b> | <b>repositorio.cuc.edu.co</b><br>Fuente de Internet                                    | <b>1%</b> |
| <b>7</b> | <b>repositorio.une.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                    | <b>1%</b> |
| <b>8</b> | <b>es.slideshare.net</b><br>Fuente de Internet   | <b>1%</b> |
| <b>9</b> | <b>repositorio.ucm.edu.co:8080</b><br>Fuente de Internet                               |           |

|    |  |      |
|----|--|------|
|    |  | 1 %  |
| 10 | <a href="http://www.bloquenorteauc.com">www.bloquenorteauc.com</a><br>Fuente de Internet                             | 1 %  |
| 11 | <a href="http://revistas.uss.edu.pe">revistas.uss.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                                   | 1 %  |
| 12 | Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo<br>Trabajo del estudiante   | <1 % |
| 13 | <a href="http://revistaadministracionfcaunach.mx">revistaadministracionfcaunach.mx</a><br>Fuente de Internet         | <1 % |
| 14 | <a href="http://repositorio.uteq.edu.ec">repositorio.uteq.edu.ec</a><br>Fuente de Internet                           | <1 % |
| 15 | <a href="http://www.wikiteka.com">www.wikiteka.com</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 16 | <a href="http://unidad3y4organizacional.blogspot.com">unidad3y4organizacional.blogspot.com</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 17 | <a href="http://www.revistas.unitru.edu.pe">www.revistas.unitru.edu.pe</a><br>Fuente de Internet                     | <1 % |
| 18 | <a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 19 | <a href="http://1library.co">1library.co</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |
| 20 | <a href="http://chirapaq.org.pe">chirapaq.org.pe</a><br>Fuente de Internet   |      |

|    |  |      |
|----|--|------|
|    |  | <1 % |
| 21 | <a href="http://virtual.urbe.edu">virtual.urbe.edu</a><br>Fuente de Internet                               | <1 % |
| 22 | <a href="http://biblioteca.corteidh.or.cr">biblioteca.corteidh.or.cr</a><br>Fuente de Internet             | <1 % |
| 23 | <a href="http://bibliotecadigital.usb.edu.co">bibliotecadigital.usb.edu.co</a><br>Fuente de Internet       | <1 % |
| 24 | <a href="http://repositorio.unimagdalena.edu.co">repositorio.unimagdalena.edu.co</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 25 | <a href="http://www.proz.com">www.proz.com</a><br>Fuente de Internet                                       | <1 % |
| 26 | Submitted to Corporación Universitaria Remington<br>Trabajo del estudiante                                 | <1 % |
| 27 | Submitted to Universidad La Gran Colombia<br>Trabajo del estudiante  | <1 % |
| 28 | <a href="http://documentop.com">documentop.com</a><br>Fuente de Internet                                   | <1 % |
| 29 | <a href="http://cepes.uh.cu">cepes.uh.cu</a><br>Fuente de Internet   | <1 % |

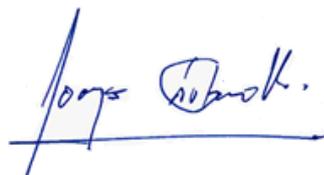
Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



**Dr. CASTRO KIKUCHI, Jorge Isaac**  
ASESOR



## Recibo digital

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

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Rubi Fernandez  
Título del ejercicio: METODOLOGÍA-TURNITIN  
Título de la entrega: RUBI FERNANDEZ  
Nombre del archivo: Ferna\_nde\_z\_Sua\_rez\_Rubi\_Flor.pdf  
Tamaño del archivo: 997.12K  
Total páginas: 110  
Total de palabras: 24,485  
Total de caracteres: 136,037  
Fecha de entrega: 17-feb.-2023 09:08p. m. (UTC-0500)  
Identificador de la entre... 2016974459



Derechos de autor 2023 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Dr. CASTRO KIKUCHI, Jorge Isaac

ASESOR

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

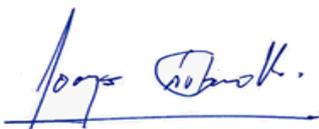
Yo, Castro Kikuchi Jorge Isaac, usuario revisor del documento titulado: **PROGRAMA DE INNOVACIONES EN LA GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA I.E. 10855 MOTUPE.**

Cuyo autor es, **FERNÁNDEZ SUÁREZ RUBI FLOR**, identificado con documento de identidad N° **43064727**, declaro que la evaluación realizada por el Programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de **18%**, verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 24 de febrero del 2023



---

Castro Kikuchi Jorge Isaac

DNI: N° 16453781

ASESOR

Se adjunta:

Recibo Digital

Resumen del Reporte automatizado de similitudes



Nº 000156



### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 16:00 horas del día 27 de noviembre del año dos mil dieciocho en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 1273-2017-UP-D-FACHSE, de fecha 09/09/2017 conformado por:

- Dra. Miriam Valladolid Montenegro PRESIDENTE(A)
- MSc. Martha Rios Rodriguez SECRETARIO(A)
- Dra. Laura Altamirano Delgado VOCAL

con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa de innovaciones en la gestión para mejorar el desempeño docente de educación inicial de la I.E. 10855 Motupe.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Rubi Flor Fernández Suárez

Y asesorado por Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 3715-2018 UP-D-FACHSE, de fecha 07/11/18

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 78 puntos que equivale al calificativo de BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 17:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

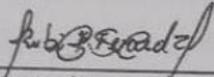
\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

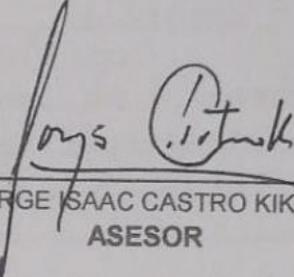
\_\_\_\_\_  
VOCAL

Observaciones: \_\_\_\_\_

**PROGRAMA DE INNOVACIONES EN LA GESTIÓN PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE EDUCACIÓN INICIAL  
DE LA I.E. 10855 MOTUPE.**

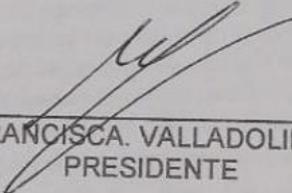
PRESENTADO POR:

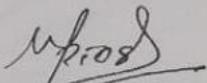
  
FERNÁNDEZ SUÁREZ RUBI FLOR  
AUTORA

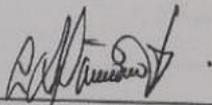
  
DR. JORGE ISAAC CASTRO KIKUCHI  
ASESOR

Presentada a la Unidad de Posgrado de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la FACHSE de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para optar el Grado de MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

APROBADO POR:

  
DRA. MIRIAM FRANCISCA VALLADOLID MONTENEGRO  
PRESIDENTE

  
MSC. MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ  
SECRETARIA

  
DRA. LAURA ALTAMIRANO DELGADO  
VOCAL

## **DEDICATORIA**

A mi madre, quien es el motor de mis sueños, que, con sus palabras de aliento, su confianza y su amor me impulsa a seguir adelante, quien ha estado a mi lado durante todo este tiempo de esfuerzo y trabajo.

A mis hijos que son mi fuente de inspiración y me motivan cada día para esforzarme por el presente y mañana

Rubi

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS por darme siempre las fuerzas para seguir adelante quien con su infinito amor dirige mi camino, quien me ha guiado por el camino correcto, a ÉL, quien en todo momento me acompaña y bendice mi vida con la oportunidad de superarme en mi carrera profesional.

La autora

## ÍNDICE

|   | Pág. |
|---|------|
| <b>DEDICATORIA</b>  |      |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>   |      |
| <b>RESUMEN</b>  |      |
| <b>ABSTRACT</b>   |      |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   |      |
| <br>  |      |
| <b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>             |      |
| 1.1. Ubicación del objeto de estudio.....                     | 14   |
| 1.2. Análisis histórico tendencial del desempeño docente..... | 15   |
| 1.3. Características de la problemática.....                  | 20   |
| 1.4. Metodología de la Investigación.....                     | 20   |
| 1.4.1. Tipo y diseño de la Investigación.....                 | 20   |
| 1.4.2. Población y muestra.....                               | 21   |
| 1.4.3. Recolección de datos.....                              | 21   |
| <br>  |      |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>                             |      |
| 2.1. Base Teórico Conceptual.....                             | 22   |
| 2.1.1. Desempeño docente.....                                 | 22   |
| 2.1.1.1. Planeamiento didáctico.....                          | 24   |
| 2.1.1.2. Capacitación actualizada.....                        | 25   |
| 2.1.1.3. Experiencia profesional.....                         | 26   |
| 2.1.1.4. Experiencia laboral.....                             | 27   |
| 2.1.2. El proceso docente educativo y su caracterización..... | 27   |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.3. Programa de Innovaciones.....  | 29 |
| 2.1.3.1. Conceptualización de la Innovación.....  | 29 |
| 2.1.3.2. Características del cambio en educación.....   | 30 |
| 2.1.3.3. La Innovación como cambio.....   | 31 |
| 2.1.3.4. Innovación educativa en los agentes educativos.....  | 31 |
| 2.1.3.5. Bases conceptuales que guían la elaboración d-e la<br>Innovación en una Institución Educativa..... | 32 |
| 2.1.3.6. La Innovación en la acción educativa del nivel inicial.....  | 38 |
| 2.1.3.7. Estrategias de la Innovación en el Nivel Inicial.....  | 38 |
| 2.1.3.8. Metodología de la Innovación en una Institución<br>Educativa...                                    | 39 |
| 2.2. Sustento teórico.....  | 41 |
| 2.2.1. Fundamentación General de la Teoría Administrativa.....  | 41 |
| 2.2.2. Teoría de los procesos conscientes.....  | 59 |

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Análisis e Interpretación de los datos | 62 |
| 3.2. Modelo teórico                         | 73 |
| 3.3. Presentación del Programa              | 74 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>CONCLUSIONES</b> | 80 |
|---------------------|----|

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>SUGERENCIAS</b> | 81 |
|--------------------|----|

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> | 82 |
|-----------------------------------|----|

|               |  |
|---------------|--|
| <b>ANEXOS</b> |  |
|---------------|--|

## RESUMEN

La presente Investigación abordó un problema caracterizado por el deficiente desempeño docente de educación Inicial de la I.E. N°10855 “Divino Señor Cautivo” del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque, caracterizado en que los docentes educan de manera tradicional, desconocimiento del proceso educativo del nivel inicial, muchos se oponen al cambio, a actualizarse y capacitarse; además existe falta de innovaciones de gestión del proceso docente expresadas en la baja calidad e ineficiencia del servicio educativo.

Por ello el **objetivo** fue: Elaborar un programa de innovaciones en la gestión con el fin de mejorar el desempeño de los docentes de la Institución Educativa N°10855 del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque, de esta manera se determinarán los factores claves que permitirán el éxito de la misma.

La Investigación fue de tipo cuantitativa, con diseño propositivo, no experimental. La población y muestra estuvo constituido por el personal Directivo, Docentes y estudiantes, a quienes se aplicó los Instrumentos de recolección de datos. Luego se obtuvo como resultados que el director afirma que la responsabilidad de Innovación es de los docentes y la mayoría de estos que lo realiza de manera incipiente, sostiene que se trabaja con los lineamientos correspondientes pero que estos no generan cambios relevantes, si bien el 75% de docentes utiliza la participación activa se evidencia que falta promover el trabajo en equipo, 60% considera que las estrategias que emplea no son las adecuadas, la mayoría de padres de familia no reconoce la innovación en la I.E., aparte sostienen que el trabajo del docente es regular ya que su metodología es tradicional. Por otro lado, la gran mayoría de estudiantes está de acuerdo con el ambiente de la I.E. más no con las estrategias y metodologías de enseñanza. En consecuencia, se elaboró un programa de Innovaciones de Gestión donde las fases son: Planificación, organización, ejecución y control; abarcando las dimensiones como son: Sentido e intencionalidad formativa, acción, metodología y estrategia

Palabras claves: Programa de Innovaciones, gestión, desempeño docente.

## ABSTRACT

The present investigation addressed a problem characterized by the deficient initial educational performance of the I.E. No. 10855 "Divino Señor Cautivo" of the district of Motupe in the province of Lambayeque, characterized in that teachers educate in a traditional way, ignorance of the educational process of the initial level, many oppose change, to be updated and trained; there is also a lack of innovations in the management of the teaching process expressed in the low quality and inefficiency of the educational service.

For that reason the objective was: To elaborate a program of innovations in the management with the purpose of improving the performance of the teachers of the Educational Institution N ° 10855 of the district of Motupe in the province of Lambayeque, in this way the key factors will be determined. will allow the success of it.

The research was of a quantitative type, with a proactive, non-experimental design. The population and sample was constituted by the directive personnel, teachers and students, to whom the data collection instruments were applied. Then it was obtained as results that the director affirms that the responsibility of Innovation is of the teachers and the majority of those who do it in an incipient way, maintains that it works with the corresponding guidelines but that these do not generate relevant changes, although the 75 % of teachers use active participation, it is evident that there is a lack of promotion of teamwork, 60% consider that the strategies used are not adequate, most parents do not recognize innovation in EI, apart they maintain that the work of the Teacher is regular since his methodology is traditional. On the other hand, the vast majority of students agree with the I.E. but not with teaching strategies and methodologies. As a result, a Management Innovations program was developed, where the phases are: Planning, organization, execution and control; encompassing dimensions such as: Sense and intentionality of training, action, methodology and strategy

Keywords: Innovation Program, management, teaching performance.

## INTRODUCCIÓN

La mayoría de los organismos educativos, reconocen que es preciso realizar un análisis del entorno de la empresa, para ver sus consecuencias en el proceso de gestión para mejorar la eficiencia de una Institución Educativa. Si cada vez, se hace más hincapié en una gestión más estratégica que conlleva la mejora de una empresa, es porque se piensa que ello contribuirá a la mayor eficiencia de la organización y aumentará las contribuciones a los resultados de la calidad educativa.

Por ello conscientes de que el problema de toda Institución Educativa, se enfrenta con el desafío para mejorar la eficiencia de su calidad educativa, vemos que se está tratando de un término llamado “INNOVACIÓN”, término denominado como la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes. Es invención más que comercialización. Según Porter, es una nueva manera de hacer cosas (denominado invención por algunos autores) que se comercializa. El proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y de lo competitivo de una compañía.<sup>1</sup>

También se ha definido la innovación como: “la adopción de ideas que son nuevas para la organización que la adopta”.<sup>2</sup> Cabe indicar que si tomamos a la Institución Educativa como una empresa, la gestión que realice el gestor estará determinada con los múltiples desafíos en su realidad educativa, con el fin de transformarla y hacerla más eficaz.

En este sentido vemos que la Gestión evoca la supervivencia de una organización desde sus procesos, sugiriendo que haya cambios desde su perspectiva. Percibiendo que podemos calificar la gestión como la capacidad de articular representaciones mentales, los cuales implican cambios.

---

1 FREEMAN, The Economics of Industrial, Mit Press, 1982

2 E.M. Rogers, Diffusion of innovations, free press, New York 1983

Es a partir de la visión prospectiva de la gestión que conciben múltiples escenarios del mañana y se está diciendo que éste es a la vez múltiple y por ende incierto, por lo que genera desde las fuentes más diversas la flexibilización del futuro en la planificación. En esta postura se ve que el gestor tiene que ser visionario.<sup>3</sup>

Por ello Barocio, R. en su libro “Innovación Educativa” sustenta “el programa de innovaciones en una escuela de la infancia, es un proceso por el cual una innovación llega a aplicarse, siendo adaptativo y heurístico

Adaptativo porque el docente modifica sus prácticas con el propósito de adaptarse a los requerimientos de la innovación, a su vez las propuestas de ésta se adaptan a la realidad de la institución. Precisamente este proceso de adaptación mutua es el que da origen a la motivación y la oportunidad de ser adecuados para el aprendizaje del docente, cuando éste llega a entender sus necesidades de información adicional.<sup>4</sup>

Por lo tanto conscientes de que el docente de Educación inicial es considerado como el profesional que estudia, orienta y evalúa los logros del desarrollo y la manifestación de todas las potencialidades físicas y psíquicas de los niños y niñas menores de 6 años, afirmamos que la misión de un gestor en el nivel inicial es la de mediar el aprendizaje de sus educandos, investigar su realidad, así como mantenerse actualizado e informado de los avances científicos y tecnológicos que le permitan interactuar con los padres de familia y comunidad, aprovechando todo lo que ésta pueda ofrecerle para transformarlo en beneficios para la propia comunidad.

El gestor en el nivel inicial, debe ser considerado como el primero en investigar, debe permitir que los docentes a su cargo tengan un programa de capacitación continua, enfocando un sistema de conocimientos, habilidades y valores, teniéndolos como práctica pedagógica y cotidiana.

Con este proceso se espera que los gestores desarrollen el proceso docente educativo de manera eficaz y eficiente de acuerdo a leyes y principios de pedagogía y didáctica, por ello en toda organización, el gestor debe tener una

---

<sup>3</sup> CUENCA, Ricardo y otros. La democracia de la gestión educativa. Lima\_perú, 2004. p97

<sup>4</sup> ALVARADO, OATONIEL. Política Educativa. Trujillo\_Perú. 2004. P203

visión compartida de la alta gerencia, acerca de lo que se quiere alcanzar, es decir toda actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnando los bienes y/o productos de dicha organización.

Digamos que estamos inmersos en un cambio de paradigma cultural. Y cuando dicho fenómeno se presenta aparecen -como causa y consecuencia- nuevos sistemas filosóficos, políticos, económicos, sociales, así como nuevas maneras de comportarse, producir <sup>5</sup> y trabajar de las personas. Es de notar que de tal fenómeno no escapan (no pueden escapar) los sistemas educativos. Es más, está llamada por la sociedad a convertirse en una propulsora de los cambios.

Para entender el nuevo papel otorgado a la educación dentro de este revolcón paradigmático, recurramos a una útil concepción de “aprendizaje”. Existen tres tipos de aprendizaje: de mantenimiento, por shock e innovador.

El aprendizaje de mantenimiento consiste en la adquisición de criterios, métodos y reglas fijos para hacer frente a situaciones conocidas y recurrentes. Bajo este enfoque, las personas son formadas con actitudes, conocimientos y destrezas del pasado, para comportarse en el presente con regularidad y estabilidad. Aprender para el mantenimiento estimula en las personas capacidad de resolver problemas en el supuesto de problemas ya vividos. Es el tipo de aprendizaje diseñado para conservar un sistema existente o un estilo de vida establecido.

A la luz de las anteriores concepciones habrá que decir que la educación del presente, ha de estar volcada hacia el futuro y, en tal virtud, ha de propiciar el “aprendizaje innovador” mediante el cultivo de la “anticipación” y la “participación”, superada está la época en la que el “aprendizaje de mantenimiento” era el gran desideratum educativo.

La propuesta es sencilla, pero contundente. No es posible que los conductores de la educación sigan aferrados a concepciones y métodos tradicionales en la organización y gestión de los centros de formación, porque han aparecido problemas, hechos y situaciones nuevas e imprevistas que convocan a nuevas maneras de aprender y enseñar de la gente.

---

<sup>5</sup> BORACIO, Roberto. “Innovación Educativa”. Primera Edición. México

En este sentido el **problema central** de investigación que se planteó es ¿Existe desconocimiento del proceso educativo del nivel inicial y falta de innovaciones de gestión del proceso docente expresadas en la baja calidad e ineficiencia del servicio educativo?

En tal virtud, el **objeto de la investigación** la gestión del desempeño docente; mientras que se ha propuesto como **objetivo principal** fue elaborar un programa de innovaciones en la gestión con el fin de mejorar el desempeño de los docentes de la Institución Educativa N°10855 del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque

Los objetivos específicos son: 1) Diagnosticar el nivel de desempeño docente y la gestión sobre Innovación en la Institución Educativa N°10855 del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque; 2) Elaborar un programa de Innovaciones en la Gestión sustentada en las teorías de los procesos conscientes y la administración Estratégica de desempeño docente de la realidad con el sistema educativo; y 3) Contribuir a la mejora del desempeño de los docentes de educación Inicial de dicha Institución.

Por lo tanto el **campo de acción** es el programa de innovaciones en la gestión educativa. La hipótesis queda planteada como: “Si se elabora un Programa de Innovaciones en la gestión basadas en las teorías de los procesos conscientes y la administración Estratégica de desempeño docente de la realidad con el sistema educativo, entonces se contribuirá a la mejorara del desempeño de los docentes de la Institución Educativa N°10855 del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque.

El presente trabajo consta de tres capítulos.

Capítulo I: abarca el análisis del objeto de estudio: Ubicación, análisis histórico del desempeño docente, características de la problemática, situación histórica contextual del desempeño docente, metodología de la investigación.

Capítulo II: Abarca la base teórico conceptual, en ella se describe el desempeño Docente, planeamiento didáctico, capacitación actualizada, experiencia profesional, experiencia laboral, programa de innovaciones, conceptualización de innovación, características del cambio en la educación, la innovación como cambio, la innovación educativa en los agentes

educativos, el sustento teórico que guían la elaboración de la innovación en una institución educativa, la innovación en la acción educativa del nivel inicial, estrategias de la innovación en el nivel inicial, la metodología de la innovación en una institución educativa, fases para la elaboración de un proyecto innovador.

En el Capítulo III: Resultados de la Investigación, Análisis e interpretación de los datos, el modelo teórico y la presentación del programa de Innovaciones en la Gestión.

Finalmente se plantean las conclusiones y se realizan las sugerencias respectivas; se agrega las referencias bibliográficas empleadas y los anexos respectivos.

## CAPITULO I

### ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

#### 1.1. Ubicación del Objeto de estudio

La Provincia de Lambayeque es una provincia peruana situada en el noroeste del país, en el departamento homónimo, bajo la administración del Gobierno Regional de Lambayeque. Geográficamente, limita por el norte y por el oeste con el Departamento de Piura; por el este con la Provincia de Ferreñafe; y, por el sur con la Provincia de Chiclayo.

#### MAPA DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE



Fuente: <http://www.lambayeque.net/datos-generales/images/mapa-lambayeque.jpg>

En la ciudad de Lambayeque se dio el primer pronunciamiento de la independencia del Perú, el 13 de diciembre de 1820 por ello, se le llama Cuna de la Libertad en el Perú. Posee casonas virreinales muy bien conservadas como la Casa Cúneo y la Casa Descalzi. La provincia fue creada mediante Ley del 7 de enero de 1872, durante el gobierno del Presidente José Balta.

La capital de esta provincia es la ciudad de Lambayeque. Tiene una población aproximada de 230.385 habitantes. La provincia tiene una extensión de 9 364,63 kilómetros cuadrados. Administrativamente se divide en doce distritos, como los son: Lambayeque, Chóchope, íllimo, Jayanca, Mochumí, Mórrope, Olmos, Pacora, Salas, San José y Túcume.

El Distrito de Motupe es uno de los doce distritos de la Provincia de Lambayeque, está ubicado al norte de la ciudad de Chiclayo a 79 kilómetros. Tiene una población aproximada de 24 532 habitantes. Fue creada por ley el 11 de octubre de 1909. Su clima es seco caluroso, teniendo una superficie de 557,37 kilómetros cuadrados; y una altitud de 149 m.s.n.m. Su formación ecológica predominante es el matarral desértico tropical.

En su territorio discurren dos ríos, al norte: el Chotoque y al sur: el río Motupe. Sus suelos de origen aluvial forman un valle con pocas elevaciones entre los que sobresalen el Cerro Chalpón, muy visitado por miles de turistas nacionales y extranjeros.

Su producción agropecuaria permite una industria de exportación como el mango kent, palta, limón, maracuyá, y debido a la calidad del agua de su subsuelo la Empresa Unión de Cerverías Peruanas Backus y Johnston S.A.A. posee una planta en esta zona para elaborar cerveza para el consumo nacional y extranjero.

## **1.2. ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Históricamente en muchos países, los directores han sido reclutados entre los docentes más experimentados, aunque el perfil y las destrezas requeridas para esos puestos son totalmente distintos. El estudio del currículum reporta los siguientes resultados: caracterizando los contextos en el ámbito Internacional, Nacional, Regional y Local.

La enseñanza, tradicionalmente entendida como una mera transmisión de conocimientos, se define ahora como un proceso de orientación, mediación y acompañamiento que tiene por objetivo facilitar el aprendizaje.

A nivel Internacional, propone un enfoque de las tendencias determinando la necesidad de estar conectados a la economía mundial, a la expansión de la democracia liberal, el dominio de las fuerzas del mercado y los cambios de los sistemas de producción, enfatiza en la velocidad del cambio científico y tecnológico, como factores de primer orden, exige conseguir prácticas educativas conectadas al mundo, que conlleve a la formación de un profesional con una mirada amplia sobre un mundo cada vez más variado y diverso y con una sólida formación ética.

Propone un enfoque de las tendencias determinando la necesidad de estar conectados a la economía mundial, a la expansión de la democracia liberal, el dominio de las fuerzas del mercado y los cambios de los sistemas de producción, enfatiza en la velocidad del cambio científico y tecnológico, como factores de primer orden, exige conseguir prácticas educativas conectadas al mundo, que conlleve a la formación de un profesional con una mirada amplia sobre un mundo cada vez más variado y diverso y con una sólida formación ética.

Sin embargo, ya a nivel Nacional expone una visión de los problemas por las que atraviesa el Perú: autoritarismo político, resquebrajamiento institucional, polarización social, caída del ingreso familiar por pérdida masiva de trabajos, crisis de valores e identidad, lo que se acentúa con la disminución de los servicios educativos en la zona rural y urbana, la cual demanda una atención temprana, escolarización ya la reforma de la educación superior.

Por otro lado, a nivel regional explica la necesidad de una Educación que entienda sus procesos internos de buscar modelo que desarrollen la identidad regional que a través de una escuela que atienda la interculturalidad. Respecto al mercado laboral, y que sostiene que la oferta de profesionales, supera la demanda y que hay que cambiar los mecanismos del desempeño docente.

Mientras que a nivel de la localidad, se expone las debilidades y fuerzas que a través de un diagnóstico curricular, expone tener una Currícula por asignaturas inconclusas, la práctica profesional separada de la realidad, la investigación aislada del trabajo interdisciplinaria, repetitivas, vacíos en el sistema de pre requisitos y codificación de asignaturas, así como cambios de las mismas, sin tener en cuenta el perfil profesional, sumándose a ello la pobreza de la calidad

en la formación, lo que les obliga a los egresados a titularse con la exposición de clases magistrales, dejando de lado las otras opciones.

La situación del desempeño docente está mediada fundamentalmente por la situación política educativa. Desde la aprobación de la Ley General de Educación de 1970, se han venido desarrollando esfuerzos variados por dotar a los centros y sus profesores de un estatuto que regula su funcionamiento y competencias (Gómez 1980) y que mejore la situación anterior que era calificada negativamente.

El estatuto público que se asigna a estos nuevos profesionales se caracterizó por la miseria cultural y económica, por una posición ínfima dentro de la jerarquía institucional de autoridades legitimadas para transmitir la cultura legítima, en fin por un sacerdocio secularizado (Valera y Ortega 1984; 23).

La transición por la que pasa el docente en diferentes momentos, se puede definir como el proceso de cambio, que tiene lugar a lo largo de la vida del individuo, que requiere una reflexión personal y contextual y que se sustenta en una información suficiente en una actitud positiva y en la adquisición de destrezas adecuadas.

Según Cano (2000) el momento que más preocupa es el que se produce cuando el sujeto deja su período formativo y decide entrar en el mundo del trabajo que cobra un gran protagonismo por diversas razones como lo son: El desajuste cada vez mayor entre la educación y el sistema productivo, inadecuación para la preparación profesional y el desempeño de la profesión y la versatilidad laboral y la falta de previsión laboral.

En este sentido se sugirió que el concepto de carrera docente abarcara muchas formas de elección personal, relacionadas con los estilos de vida de cada individuo; siendo sus componentes la ocupación, la educación, la conducta personal y social, aprender a aprender y responsabilidad social. Autores como Geldhamer (1975) y Bailey (1976) identifican 4 roles generales de vida, que configuraban lo que ellos consideran como una persona educada. Estos eran: trabajo, familia, aprendizaje y autodesarrollo y roles sociales y de ciudadanía.

En 1981 la American School Counselors Association, publicó un documento en el que se establecen cuatro enunciados con el tópico del desarrollo de la carrera docente:

1. Organizar y llevar a cabo con la colaboración del profesorado interesado en el tema una serie de intervenciones curriculares de orientación que se centren en aspectos importantes del desarrollo de los educandos.
2. Organizar y disponer de una serie de sistemas de información comprensivos (material impreso, audiovisual, ordenador) necesarios para la planificación.
3. Ayudar a los educandos con el diagnóstico de sus características personales (competencias, intereses, aptitudes, necesidades, madurez vocacional), para su propio uso en áreas como la selección de estudios.
4. Ofrecer intervenciones remediales o programas alternativos a aquellos estudiantes que presenten problemas de ajuste en las escuelas, o actitudes negativas hacia su propio desarrollo.

Por lo tanto fue en los años 80 cuando se lograron las posiciones más asentadas sobre los conceptos del desarrollo de la carrera docente.

Según la evaluación del proceso educativo, se precisa algunos avances importantes, sin embargo, transcurridos veinte años, en lo que respecta a la capacitación de docentes la atención aún no es significativa. En la década de los 80, la prioridad fue el incremento de los años de escolaridad de la educación básica, modificándose a principios de los 90, en once años de duración que comprende los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria, otro aspecto que se atendió parcialmente en concordancia con los objetivos del proyecto, fijados en 1981 en la Declaración de Quito, es la erradicación del analfabetismo, a través de programas promovidos por el Ministerio de Educación.

La atención a estos aspectos, significó postergar la capacitación del docente en servicio, no obstante la persistencia del incremento de indicadores que reflejaban el deterioro de la calidad educativa. Tales hechos, coinciden con acontecimientos de carácter mundial, puesto que, en 1996 la Conferencia Internacional de Educación expresó su inquietud por la “insatisfacción” a nivel

mundial en lo que atañe a la formación inicial del profesorado. En este evento se denuncia la disparidad entre los medios con los que cuenta para formar a los docentes y exigencias que el ejercicio de esta profesión requiere. En tal sentido, “la formación inicial debe estar estrechamente ligada a la capacitación como un continuo; ésta es una demanda mundialmente compartida.”<sup>6</sup>

En relación a las condiciones laborales y sociales de los docentes en el Perú, “la situación magisterial por estos años ha ido deteriorándose no sólo por la caída de las remuneraciones, sino que el número de maestros sin título creció aceleradamente; pues sólo entre 1989 y 1990, aumentó en 38660, mientras los titulados disminuyeron en 27464, de los 231003 docentes peruanos en 1991”.<sup>7</sup>

Entre los principales móviles de este fenómeno encontramos el nombramiento de maestros por su militancia con el gobierno de turno, así como los incentivos económicos a empleados públicos, entre estos los docentes, por cesar voluntariamente en afán de reducir el aparato estatal, para satisfacer las exigencia del Fondo Monetario Internacional. En el intento de resolver el problema del deficiente desempeño profesional del docente, desde 1996 se aplicó el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD); originado en la “... necesidad de enfrentar uno de los problemas centrales de la educación peruana: haber iniciado la última década del siglo pasado con más de la mitad de docentes de primaria y secundaria sin título ni habilitación pedagógica”.<sup>8</sup>

La capacitación se efectúa a través de una estrategia descentralizada y es ejecutada por instituciones del sector público y privado con las que el Ministerio de Educación suscribe contratos de servicio (Universidades con Facultades de Educación, ISPs, ONGs, Asociaciones Educativas)

Este fue un periodo importante para la capacitación de los docentes en servicios, la implementación del PLANCAD hizo viable la actualización de algunos aspectos como la metodología, sin embargo se descuidaron otros de mayor relevancia como por ejemplo la investigación, la interdisciplinaridad y la reflexión sobre la práctica.

---

<sup>6</sup> Del Valla López,Angela.pp173\_174

<sup>7</sup> Instituto de investigación de la defensa nacional. Educación para la pacificación.1991.p16

<sup>8</sup> INSTITUTO DE INVESTIGACION DE LA DEFENSA NACIONAL. Educación para la pacificación.1991.p16

### 1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA PROBLEMÁTICA.

El maestro de educación inicial es considerado como “el profesional que estudia, orienta y evalúa los logros del desarrollo y manifestación de todas las potencialidades físicas y psíquicas de los niños y niñas menores de 6 años.

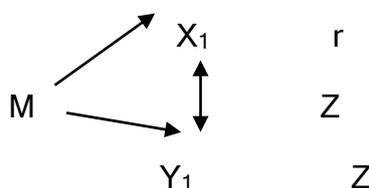
La misión del maestro es la de mediar el aprendizaje de sus educandos, investigar su realidad, así como mantenerse permanentemente actualizado e informado de los avances científicos y tecnológicos que le permitan interactuar con los padres de familia y comunidad aprovechando todo lo que ésta pueda ofrecerle para transformarlo en beneficios para la propia comunidad.

Sin embargo, dicha situación no es evidenciada en la Institución Educativa N°10855 del distrito de Motupe; donde se evidencia que la gran mayoría de los docentes educan de manera tradicional, por desconocimiento del proceso educativo del nivel inicial, muchos se oponen al cambio, a actualizarse y capacitarse; además existe falta de innovaciones de gestión del proceso docente expresadas en la baja calidad e ineficiencia del servicio educativo.

### 1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.4.1. Tipo y Diseño de Investigación.

En este trabajo metodológico, siguiendo la línea investigativa, es necesario precisar que las variables, han sido analizadas en perspectiva cuantitativa, basada en el paradigma positivista. Donde el diseño de la Investigación es no experimental – propositivo; para el cual se utilizó el siguiente diseño:



Donde:

M : Muestra

X<sub>1</sub> : Variable independiente

- Y<sub>1</sub> : Variable dependiente (efecto)  
R : Relaciones entre variantes (análisis)  
Z : Propuesta para superar el problema

#### **1.4.2. Población y Muestra:**

La población; lo constituyeron los Padres de Familia, estudiantes, docentes y director de la I.E. N° 10855 del distrito de Motupe- Lambayeque.

Mientras que la muestra queda conformada por el director, las 04 docentes, 20 padres de familia y 20 estudiantes del aula de 5 años.

#### **1.4.3. Recolección de datos**

Se utilizó las entrevistas al Director y a los padres de familia. A partir de la cual se conocerá los factores que producen el desempeño docente. Por otro lado, a los docentes se les realizó encuestas, para conocer las ineficiencias del sistema educativo; mientras que a los niños se les aplicó técnicas proyectivas.

#### **Procesamiento Estadístico**

Se utilizó la estadística descriptiva, trabajando frecuencias relativas y absolutas.

Para cuantificar los datos a través de:

- Tablas de distribución de frecuencias numéricas y porcentuales de los datos.
- Tablas estadísticas comparativas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. BASE TEÓRICO CONCEPTUAL**

##### **2.1.1. DESEMPEÑO DOCENTE**

El desempeño docente constituye una práctica social perneada por las más complejas interrelaciones culturales, económicas, políticas, sociales, entre otras que se mezclan para entretener una problemática particular, procurando evitar las riesgosas generalizaciones, pues abordamos situaciones en que los seres humanos están involucrados en relaciones de múltiple casualidad.

El docente desempeña un importante papel en el sistema educativo, influyendo en gran medida en el rendimiento que alcancen los alumnos. Para que el rendimiento académico sea eficiente, no sólo requiere la capacidad analítica y crítica del profesor, sino que conjuguen otros factores, tales como experiencia crítica, sentir y actuar ético humanístico, personalidad del docente, planeamiento didáctico, etc., que conlleve al logro del fin educativo: “de formar al educando en la dimensión de un ser ético, libre, cognoscente y creativo”. Actualmente, los retos y desafíos del desarrollo del país, demandan personas que no sólo tengan conocimientos sino que posean habilidades para enfrentar la dinámica de un mundo que cambia aceleradamente.

Se requiere personas protagonistas del cambio que actúen con habilidades y destrezas, conocimientos y con valores humanos; en una palabra que sean competentes.

La docencia se caracteriza por su intención y su propósito: el aprendizaje, sin embargo la docencia puede tener dos sentidos; una como tarea o trabajo que intenta o trata, pero que no necesariamente implica el logro de aprendizaje; otra cuando hay un sentido de éxito, logro o aprovechamiento, conforme al cual además de la intención existe la implicación de que en efecto se ha suscitado el aprendizaje y una de las formas de lograrlo es innovando.

Los alumnos al renovarse en cada área de desarrollo son una fuente de aprendizaje continuo, de sugerencias y también de motivos de preocupación y reflexión pedagógica del educador. La tarea primordial del docente consistirá

en facilitar y promover el aprendizaje que debe ser total, pluridimensional y permanente y para ello deberá idear las necesarias situaciones y actividades de aprendizaje.

Si el docente deposita expectativas positivas en sus educandos, hay mayores probabilidades de que se produzcan cambios positivos. Así tenemos que el educando viene mal preparado y se apoya en el inmovilismo docente, apoyando en la creencia que nada puede hacerse, conducirá a su educando directamente al fracaso.

Si el docente deposita expectativas positivas en sus educandos, hay mayores probabilidades de que se produzcan cambios positivos. Así tenemos que el educando viene mal preparado y se apoya en el inmovilismo docente, apoyando en la creencia que nada puede hacerse, conducirá a su educando directamente al fracaso.

Entonces ¿cuáles son los factores y variables del docente que inciden en la innovación? Algunos analistas parecen demostrar que el docente preferido por los alumnos, jueces implacables es el “didáctico” o sea aquel que sabe incentivar la motivación de los alumnos y que se preocupa para que aprendan, constantemente creativo, y fabricante de situaciones, capaz de variar las competencias y actividades en función de la meta que es el de innovar aprendizajes en los educandos y el “efectivo” que para ellos es la muestra de entusiasmo, claridad, bondad, agradable, buen humor y los quiere a los educandos.

La labor del docente del nivel inicial, es bastante difícil de enseñar. Si por un lado la tarea del docente es enseñar, para ellos tiene la necesidad de prepararse, superarse, lograr éxito y este éxito se logra en la medida que cumple con eficiencia su rol y para que esto sea así, es de interés del docente tener competencias didácticas, capacitándose día a día

Por otro lado, tenemos que la función principal no es solamente enseñar, sino también y sobre todo propiciar que sus alumnos aprendan; tenemos entonces que un buen docente es aquel que conoce bien la materia que enseña, sabe cómo exponerla y explicarla; es decir sabe cómo ayudar a que sus alumnos la aprendan. Por ello del entusiasmo que éste le ponga a su labor dependerá el

efecto positivo que se logre en el aprendizaje con los alumnos, lo cual influirá positivamente en el incremento de posibilidades para un mejor rendimiento académico de los mismos.

La actividad de la docencia no es sencilla, porque muchas veces tiene que trabajar con grupos de alumnos bastante numerosos, teniendo como tarea colaborar para que estos se transformen realmente en grupos de aprendizaje, lo cual implica tener ciertos conocimientos teóricos – prácticos para poder trabajar con ellos de una manera efectiva y eficiente, para ello debe recurrir al uso de técnicas para el trabajo grupal. Estos procedimientos son estructurados en base a experiencias ya probadas y que en la mayoría de los casos sirven para el logro de las competencias que se pretenden.

La competencia no es innata. Las personas logran ser competentes a través de un proceso complejo de acumulación de experiencias de aprendizaje. El que una persona sea competente, depende de sus potencialidades para aprender y de las condiciones que tiene para desarrollar y ejercitar ese aprendizaje y aquí juega un papel muy importante el docente.

Para el docente es importante sentir que sus alumnos podrán dar continuidad y prolongación a su labor. Esto reafirma el hecho de considerar la carrera docente como una retribución al futuro, de “amor a los niños”, donde la promesa de lo que puede llegar a ser un alumno competente (ver anexo de tabla de formación docente) La competencia del alumno se pone de manifiesto cuando responde a las demandas sociales en función de los saberes que usted ha desarrollado, con pleno compromiso y autonomía en la toma de decisiones.

#### **2.1.1.1. Planeamiento Didáctico**

El planeamiento didáctico es una exigencia que se impone día a día en todas las actividades humanas. El planeamiento didáctico se hace necesario por razones de responsabilidad moral, económica, adecuación laboral y eficiencia. El docente necesita saber para llevar a cabo su planeamiento, qué, por qué, a quién y cómo enseñar.

- ✚ QUÉ ENSEÑAR está relacionado con el dominio del tema, siendo una tarea ineludible, tomando en cuenta las otras disciplinas y actividades de la Programación Curricular Anual.
- ✚ POR QUÉ ENSEÑAR, esta cuestión está relacionada con los objetivos de la educación y de la institución y también los del área a enseñar para que sean logradas las competencias que se propone con antelación.
- ✚ A QUIÉN ENSEÑAR, hace referencia al tipo de educando, hacia los cuales se dirige la enseñanza. Se refiere a las peculiaridades y posibilidades de los educandos, aspecto fundamental del planeamiento didáctico ya que todo el trabajo debe girar en torno a este tópico.
- ✚ CÓMO ENSEÑAR, este punto está relacionado con los recursos didácticos que el profesor debe utilizar para alcanzar lo que se propone, a través del aprendizaje de sus alumnos.

Comprende las técnicas de enseñanza y todos los demás recursos auxiliares, que no son más que medios de los cuales se sirve el maestro para estimular el aprendizaje del educando. La acción didáctica del profesor debe poner en juego todos estos aspectos a fin de que sus esfuerzos tengan un sentido objetivo y atiendan a las necesidades del educando, llevándole a trabajar dentro de sus posibilidades para que, de este modo, los resultados del aprendizaje sean satisfactorios

#### **2.1.1.2. Capacitación Actualizada**

Se refiere a la capacitación recibida por el docente con una antigüedad no menor a los cinco últimos años, referida a cursos regulares y estudios de post grado, segunda especialización, maestría o doctorado, cuando el docente no se ha capacitado en los últimos 05 años se dice que la capacitación no es actualizada.

La capacitación continua, se da a través de estrategias que se operativizan en acciones presenciales y de asesoramiento; además que contienen acciones de monitoreo y evaluación. Se fundamenta en la Ley del Profesorado N° 25212 y su modificatoria con la Carrera Pública Magisterial ley 29062 en su numeral, Art 43 del capítulo VIII, en las cuales se precisa

que los docentes tienen derecho a participar en procesos de actualización, perfeccionamiento y especialización, para mejorar el desempeño docente, siendo sometidos a procesos de evaluación permanente. Las exigencias de plantear un proceso de capacitación docente continua, que forme a los docentes para enfrentar los nuevos desafíos surgidos de las aceleradas transformaciones en los aspectos: ideológicos, científicos – teológicos, económicos, organizacionales, y culturales, demandan el desarrollo de competencias profesionales basadas fundamentalmente en la investigación educativa y en la pedagogía. Este proceso espera de este modo, contribuir a que los docentes desarrollen el proceso educativo de manera eficaz y eficiente de acuerdo a las leyes y principios de la pedagogía y la didáctica. De otro lado la investigación educativa se convierte en herramienta inherente a su práctica pedagógica, a partir de la cual continuamente se renueva el sistema de conocimientos, habilidades y valores que exige el desempeño profesional del docente. La capacitación docente se desarrolla de manera continua, a través de módulos en concordancia con los rasgos del perfil propuesto como ejes directrices que impregnan la dinámica estructural: la investigación, la interdisciplinariedad, el trabajo en equipo y la práctica reflexiva.

### **2.1.1.3. Experiencia Profesional**

Los docentes deben pretender constituirse en el inicio de un cambio que se debe perseguir mediante la reflexión y análisis de la práctica pedagógica, al interior de la institución educativa, de la responsabilidad social que tienen los educadores como forjadores de un producto intangible que se refleja en el desarrollo del niño y en el caso de los docentes del nivel inicial, con mayor razón, pues este nivel constituye la base de la educación y del trabajo eficiente de los docentes del nivel depende el éxito de la articulación educativa.

Se debe abogar por la utilización responsable, honesta y seria de los diversos paradigmas científicos y epistemológicos para dar coherencia y pertinencia a la labor docente del nivel inicial.

Los docentes deben facilitar el desarrollo de capacidades y habilidades de los niños, dedicando su esfuerzo a convertirse en investigadores e

innovadores de la práctica docente, preocupándose por la “dinámica de la ciencia” y de sus productos propiamente formales, sin confundirse con la historia de las ideas y de las prácticas de la ciencia y de la filosofía, el docente debe hacer uso de ellas, para poder ubicar su objeto en su contexto histórico, por los niños de la comunidad, para que puedan acceder a niveles dignos de vida, contribuyendo al desarrollo de la nación.

#### **2.1.1.4. Experiencia Laboral**

Partimos del propósito de la educación que debe orientarse a la formación integral del educando, que es un postulado y aspiración contemporánea.

Por lo tanto la educación inicial debe darse como una representación de una perspectiva pedagógica en la que se apoye en la búsqueda de investigadores hacia nuevos conocimientos en el campo.

Sintetizándola en los aspectos como:

- a. Fomentar la actividad libre, también se le conoce como actividad puerocéntrica o centrada en el niño; pedagogía que considera al niño como un germen vital que aspira a su propio desarrollo, despertando la creatividad y originalidad en el niño, así como también encauzarla o dirigirla.
- b. Fomentar la cultura regional, siguiendo los lineamientos del PER (Proyecto Educativo Regional) a través de paseos, visitas, medios audiovisuales,
- c. Fomentar la creación de clubes como: dibujo, pintura, teatro, danza, deporte, música.
- d. Propone la realización de ferias escolares, en las que se incentive el arte culinario, obras gráfico plásticas, producción de textos, etc.
- e. Hacer uso de las TIC, medios audiovisuales.

#### **2.1.2. EL PROCESO DOCENTE EDUCATIVO Y SU CARACTERIZACIÓN**

En el plano histórico, la carrera de educación inicial, como actividad humana se podría decir que nace desde el momento en que la primera mujer es madre, producto de la necesidad que esta tiene de satisfacer las necesidades de atención y desarrollo de su propio hijo, utilizando para ello su capacidad creativa y de amor. Los restos arqueológicos a nivel mundial y

nacional nos informan sobre los cuidados que las madres han proveído siempre a sus hijos y reflejan en sus esculturas, escritos y pinturas algunas técnicas de crianza, las madres consideradas como las primeras educadoras de los infantes.

En el devenir histórico es Juan Amos Comenius (1592-1670), pastor de la iglesia protestante, quien, con la publicación de su obra *Didáctica Magna*, ofrece “el complejo arte de enseñar a todos”, le otorga gran importancia a la escuela materna, como principio de trabajo educativo instructivo en el niño y plantea la preparación de las madres como formadoras de sus hijos.

Juan Jacobo Rousseau (1712-1778), con su movimiento naturalista proclama el valor de la infancia, se opone al intelectualismo de esa época, plantea que el educador debe esperar con alegre confianza la marcha natural de la educación e intervenir lo menos posible en el proceso de formación de los niños. Se llega al concepto de educación paidocéntrica.

Juan Enrique Pestalozzi (1746-1827) hizo un valioso aporte al estudio de las bases de la didáctica infantil, de los contenidos y los métodos de la educación elemental de los niños en la familia. <sup>9</sup>

Fruto de estos aportes surge un nuevo enfoque pedagógico, el modelo de Federico Froebel (1787-1852) quien crea los jardines infantiles, los Kindergarten y le asigna a la mujer el rol de educadora; plantea que “el espíritu femenino y la infancia deben volver a ser una misma cosa”. Es así como en Alemania se inicia la formación de la docente jardinera para cubrir las necesidades de esa época, luego se expande a Italia y al resto del mundo. La formación docente de esa época se centraba en el desarrollo de técnicas de crianza, psicología infantil, (gracias a los aportes de Alfred Binett), la educación física (motriz) y la preparación espiritual y emocional de la maestra.

En esta última década dos condiciones hicieron cambiar la perspectiva del ejercicio profesional: la globalización, con el desarrollo científico y tecnológico y sus políticas neoliberales que exigió competitividad y el cambio del rol del Estado, despreocupándose de la Educación, trasladando su principal

---

<sup>9</sup> INSTITUTO DE INVESTIGACION DE LA DEFENSA NACIONAL. Educación para la pacificación.1991.p16

responsabilidad a la empresa privada u otras instituciones, dejando de lado el control de su calidad. La formación docente se centra en la dimensión instructiva reproductiva y técnica artesanal; con una concepción pragmática.

### **2.1.3. PROGRAMA DE INNOVACIONES**

#### **2.1.3.1. Conceptualización de la Innovación**

Cada día está cobrando más importancia la innovación. Prueba de ello son las múltiples y variadas aportaciones al respecto, sobre todo en las últimas décadas. Esta preocupación va asociada a la propia naturaleza del fenómeno educativo, aunque hay algunas que nos la presentan en paralelo a la propia evolución de la sociedad, su progreso, desarrollo, tecnológica, etc., sin restar importancia a éste último aspecto, de lo que no cabe duda es que la innovación educativa en general, es consustancial con la propia finalidad de la educación: la mejora, el perfeccionamiento, tanto en su dimensión individual como social. Cambiar y mejorar la realidad educativa de nuestras instituciones, renovar en el mismo sentido la enseñanza, etc., sin inquietudes que sobran fuerza bien sea a través de la presión social como desde la misma realidad educativa.

La idea pues de cambio, de mejora, perfeccionamiento, nos inducen de pleno en el fenómeno complejo por la propia idiosincrasia del fenómenos educativo, sus componentes, sus interrelaciones, dependencias, etc.

De hecho como destaca Escudero “la innovación educativa es un fenómeno sumamente complejo, en gran medida inaprensible, sutil y controvertido, polivalente y susceptible de discurrir por direcciones no sólo distintas, sino incluso hasta contradictorias. Tiene muchas caras y dimensiones, implica al tiempo cuestiones sustantivas (qué se innova, por qué y para qué) y otras de carácter más procesual (cómo innovar, cuáles son las posibles condiciones y los mecanismos intervinientes en su generación, desarrollo, consolidación o fenecimiento).

Esto nos obliga a su acotamiento, puesto que no es lo mismo un cambio en educación que en cualquier otro campo. Su significado, naturaleza, finalidad y procesos implicados, como es obvio, no puede ser

necesariamente los mismos no poseer idénticas características. Además en el seno del propio cambio educativo existe a veces cierto confusionismo a la hora de utilizar términos tales como la innovación, reforma, renovación, etc. Muchas veces se les suele utilizar como sinónimos o expresiones equivalentes, más allá de considerar como Glater (1990) que son conceptos muy resbaladizos al implicar valores muy diversos según nos posesionemos.

### **2.1.3.2. Características del cambio en educación**

Hablar de cambio educativo, pues en la línea de lo expuesto con anterioridad, no es tarea fácil, incluso podría entablarse una larga discusión sobre lo que es y no es cambio. Todo ello dependerá de los criterios que se impliquen en tal tarea, cualitativas, cuantitativas o ideológicas.

1. En primer lugar entendemos el cambio educativo como cualquier modificación evolutiva que se produce en la realidad educativa.

El sistema educativo resulta perfeccionado en cuanto la realización de sus operaciones, destinadas a la consecución de unos objetivos educativos.

Mark (1974) especifica que resultaría errado considerar que cualquier cambio es innovación, puesto que esta implica un mejoramiento respecto a un objetivo previamente determinado.

2. Por otra parte bajo la idea de cambio educativo, implica considerar a gran escala la utilización de medios, materiales, estrategias y prioridades de todo un sistema educativo.
3. El cambio educativo implica una acción deliberada. Para Dalin (1978) “La innovación educativa es considerada como un cambio, pero poseyendo una cuanta sesión específica, a saber, se lleva a cabo deliberadamente a fin de mejorar la praxis existente en la perspectiva de ciertos objetivos determinados”

### 2.1.3.3. La innovación como cambio

El término innovación, siendo de los más polisémicos, implica una acción que comporta la introducción de algo nuevo en el sistema educativo, modificando su estructura y sus operaciones, de tal modo que resultan mejorados sus productos educativos (Marinn y Rivas 1984).

Es decir la Innovación va asociada con los términos puntuales de mejora con la práctica educativa, con el logro de mejor eficiencia, eficacia, efectividad y comprensividad en un contexto dado, más particular y más centrado en los agentes directos de la enseñanza tiene que ver, pues con cambios en los procesos educativos y sus contextos más inmediatas de funcionamiento, cambios más internos y cualitativos, (González y Escudero), cambios específicos en los elementos curriculares hasta su interialización orientadas a la mejora y crecimiento personal e institucional (Torre 1994).

En el siguiente cuadro de síntesis elaborado a partir de Huberman (1986) se hace referencia a los aspectos más importantes que persigue la innovación.

| ASPECTO                        | INNOVACIÓN  |
|--------------------------------|---|
| Institucional o Administrativa | Director, Profesor o equipo de Profesores   |
| Ámbito                         | Institución Educativa   |
| Finalidad                      | Resolver problemas concretos de $E \rightarrow A$ , aspectos curriculares y organizativos |
| Núcleo de Acción               | Centro - Aula   |
| Frecuencia                     | Frecuentes, abundantes.   |

Fuente: Tejada, J. La Innovación "Los Agentes de la Innovación en los Centros Educativos"

### 2.1.3.4. Innovación educativa en los agentes educativos

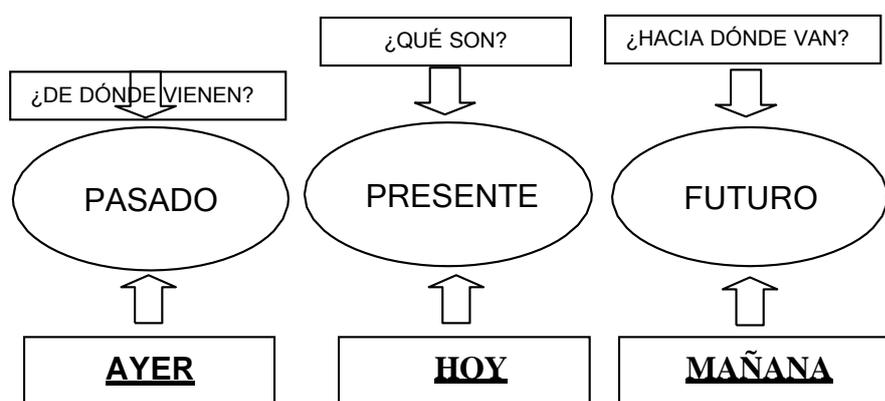
El docente deja de ser el ejecutar pasivo, intermediario de la innovación, para ser concebido como un agente mediador y vehiculador de la misma, en relación con la práctica educativa. Esto quiere decir que no necesariamente tiene que aplicar un proyecto innovador dado, sino que lo

filtra, lo redefine de acuerdo a las demandas concretas de las situaciones en las que activa, de acuerdo a sus propios conocimientos prácticos, desus estructuras de pensamientos, de sus creencias, etc.

Esta asunción del papel del docente en el proceso de innovación implica su reconocimiento por parte de los expertos externos a la institución educativa, las cuales deben entrar en interacción con aquel, siendo el dialogo y la comunicación entre ellos la base del desarrollo del cambio (Olson 1985) puesta que, como ya hemos indicado, de hecho se enfrentan dos culturas – expertos y docentes,, igualmente se han de organizar estrategias desde las que se buscan crear y desarrollar las condiciones necesarias y adecuadas para que los docentes participen activamente en el proceso de implementación, desarrollando su potencial de agentes innovadores.

### 2.1.3.5. Bases conceptuales que guían la elaboración de la innovación en una Institución Educativa.

Para poder guiar la innovación en una Institución Educativa se tomarán en cuenta tres fases: Examen del pasado-presente de los cambios de formación y visualización de su estado futuro, habrá que recalcar que la gestión de los centros de formación mediante la herramienta demanda “proyecto innovador de centro” no en una moda más, que pueda llevarse a cabo en forma mecánica, pues sienta sus bases teóricas en una concepción sistémica y estratégica del funcionamiento organizacional proyectado hacia el futuro; y antes de entrar al “como” de la elaboración de los proyectos innovadores, lo más aconsejable sería hacerse la pregunta que orienta la planificación estratégica ¿De dónde vienen, qué son y hacia donde van los centros de formación en materia educativa, organizacional y de gestión?



## **1.- ¿De dónde Vienen?**

Se procede de una época en la que la organización y gestión de los centros de formación estaban orientadas por las siguientes reglas de juego:

Conformación de una organización piramidal con jerarquía autoritaria. Establecimiento de un estricto y detallado sistema de normas para regular las relaciones entre los funcionarios e incluso la ejecución de las operaciones. Implantación de una externa división y especialización de trabajo. Fomento de una cultura institucional basada en la impersonalidad (diferenciación radical entre la tarea profesional del funcionario y su vida personal)

## **2.- ¿Qué son?**

Como resultado de las anteriores concepciones, gran parte de los centros de formación se caracterizan, hoy día por:

Ser organismos rígidos, de reacciones lentas y renuentes a los desafíos externos, resultados de la centralización, burocratización y el encapsulamiento corporativo. Estar dedicados a satisfacer demandas jerárquicas y a cumplir labores rutinarias, antes que a satisfacer las necesidades y demandas formativas presentadas por el medio productivo, laboral y social. Brindar servicios educativos estandarizados, y de baja calidad. Poseer una cultura institucional en la que se registran un considerable deterioro de la confianza mutua y el resquebrajamiento de la noción de “espíritu de cuerpo”, que es lo que permite trabajar en equipo en busca de alcanzar los objetivos y metas educativas. Haber perdido a causa del deterioro de las condiciones de trabajo – gran parte de su principal capital que, a no dudarlo, son sus recursos humanos debidamente calificados.

### **3.- ¿Hacia dónde van?**

Se busca que los centros de formación respondan a los siguientes criterios:

Ser organismos flexibles, abiertos y en estrecho contacto con el medio productivo, laboral y social, estar permanentemente atentos a las demandas de formación presentadas por una sociedad caracterizada por un acelerado cambio, constantes innovaciones científico- técnicas y la universalización de los fenómenos, en la que el capital intelectual ha devenido un factor clave de la productividad y la competitividad de las naciones, ofrecer servicios de formación pertinentes de calidad y con equidad social, desarrollar en los educandos las competencias necesarias, a fin de que puedan desempeñarse como ciudadanos y profesionales en un mundo productivo y laboral que demanda, cada día más, una amplia formación básica; polivalencia y multifuncionalidad laboral y gran capacidad para el aprendizaje permanente (“aprender a aprender”), y planificar y organizar las acciones de formación con base en la herramienta de gestión denominada proyecto innovador de centro, el que al imprimir una visión de futuro conduce a una mejor cohesión institucional y al compromiso y participación activa de los actores escolares.

#### **A. Ideas – fuerza que sustentan los proyectos innovadores de centro.**

¡Bienvenidos al futuro!; Parece ser una expresión aplicable a los centros de formación en cuanto a su organización y gestión, si desean ofrecer unos servicios educativos acordes con las demandas formativas exigidas por la sociedad actual.

Pero como habrá de suponerse, en esta particular época, el futuro hay que visualizarlo, proyectarlo y construirlo. Por los demás a estas alturas es conveniente recordar algunos pensamientos de varios teóricos de la administración y del desarrollo organizacional relativos maneras de pensar y actuar de las personas.

“En los años sesenta y principios de los setenta había un sentimiento general de seguridad sobre dónde nos dirigimos y cómo llegar allí [ ] la lección que hemos aprendido en las últimas décadas es que nadie puede conducir hacia el futuro con el piloto automático [...] Hoy día, cuando miramos hacia el futuro, no estamos seguros hacia dónde vamos o cómo vamos a llegar allí. Ya no vemos delante de nosotros una autopista abierta que se pierde en el horizonte” (Rowan Gibson).

“No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado [ ] porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que conseguir desaprender la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro” (Charles Handy)

“Si quieres escapar a la atracción gravitacional del pasado tienes que ser capaz de replantearte tus propias ortodoxias. Debes volver a plantear tus estrategias y replantearte tus creencias fundamentales sobre cómo vas a actuar” (C.K. Prhalad).

“El mundo es complejo pero no está escrito de antemano. Nuestro futuro depende, en gran parte, de la conciencia que tengamos de él (Dominique Genelot).

Precisamente y a tal efecto, se han ideado los proyectos innovadores de centro que, en el fondo, constituyen una visión sistémica y un modo de obrar estratégico para lograr una organización y gestión de los centros de formación con sentido de futuro.

Esta visión y modo de obrar están orientados por las siguientes bases teóricas que guían la organización y gestión de los centros de formación, mediante la conformación de proyectos innovadores.

Los centros de formación son organismos en continua y crítica interacción con su entorno social, laboral y productivo.

Los centros de formación son sistemas dinámicos de partes interactivas, en los que la disfunción de una parte, tiene efecto sobre el conjunto.

La organización del centro necesita orientarse, de modo que sus partes contribuyan al avance hacia la síntesis y la integración, teniendo como elemento orientador la búsqueda de resultados educativos pertinentes, de calidad y con equidad social.

Los actores de los centros han de ser conscientes que la integración (más que la separación) constituyen una fuerza poderosa para realizar sueños, aplicar estrategias, obtener realizaciones personales y profesionales. En función de ello, los actores han de conformar estructuras y procesos que enfatizan la interrelación y la participación, más que la división y la separación.

El pensamiento sistemático y el análisis estratégico se resumen en la nueva herramienta organizacional y de gestión denominada Planificación Estratégica, de la cual el proyecto innovador de centro es una modalidad específica. Así pues, quien trabaja con proyector de centro ha de inspirarse en los principios, métodos y técnicas de la planificación estratégica.

El proyecto innovador basado en la planificación estratégica responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser como centro de formación y cuáles son los caminos para lograrlo?

Esta nueva modalidad de planificación y gestión organizacional contiene una serie de elementos básicos, que, aplicados a los centros de formación a través del diseño y elaboración de los proyectos innovadores, pueden sintetizarse de la siguiente manera.

Una actitud fundamental prospectiva (1) (ESTADO FUTURO DEL CENTRO DE FORMACIÓN), que se concreta - mediante procesos de visualización - a través de la construcción de futuros educativos a alcanzar (o conformación de una Visión); la aclaración y actualización de la Misión institucional; y, la definición de los Valores claves que han de orientar las acciones y el proceso de toma de decisiones del centro de formación.

Un estudio y análisis de la situación del estado presente del centro de formación y de su contexto externo (DIAGNOSTICO DE LA

SITUACIÓN ACTUAL), de manera que se aprecien las fortalezas y debilidades que el centro presenta internamente, así como las amenazas y oportunidades que puedan encontrarse en el contexto externo; ejercicio que ha de hacerse a la luz de la Visión, Misión y Valores construidos con ocasión de la proyección del estado futuro.

Adopción de un conjunto de objetivos y estrategias (IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO), tendientes a “arrastrar” el estado presente hacia la Visión personales, las del equipo en que primordialmente nos movemos y las del centro de formación en su conjunto.

Si todos tuviéramos los mismos valores, sería sumamente fácil trabajar colectivamente.

Pero ocurre que las organizaciones que están integradas por una diversidad de personas tienen igualmente una diversidad de valores. Para ayudarnos a trabajar en equipo con ocasión del proyecto innovador es necesario adoptar explícitamente los valores que han de orientar al centro de formación, de manera que ellos sirvan como faros para dar sentido a las acciones educativas desarrolladas día a día.

Cuando se trate de especificar y formular los valores ha de responderse apropiadamente a la siguiente pregunta. ¿Qué es lo que más nos importa al trabajar juntos o cuáles son nuestras prioridades personales y organizativas como centro de formación?



### **2.1.3.6. La innovación en la acción educativa del nivel inicial**

El aprendizaje es importante para la vida del niño. Estamos tratando algunas ideas de aprendizaje para ver cuál sería la más indicada para la mayor preparación del niño, en lo que se refiere a su parte cognoscitiva desde hace muchas décadas y enfocadas desde muchos puntos de vista, la educación pre-escolar se ha convertido en una institución cuyo interés primordial es dar a los niños una formación integral.

Por lo tanto la innovación se centra en el aprendizaje del niño, en hacer de él una persona competente y capaz de comprender el mundo y sus interrelaciones. Este proceso requiere de un docente creador que interprete y adapte el currículo, organizando situaciones ricas de aprendizaje, ligadas a la experiencia de sus alumnos y que seleccione los métodos y Técnicas más apropiadas dependiendo del contenido a tratar, de las características de sus estudiantes y del medio que le rodea.

En el campo educativo, la corriente de la reingeniería ha recibido diversidad de nombres, entre ellos, innovación educativa a toda implementación de una iniciativa de cambio de la educación que se proponga resolver una o varios de sus problemas en especial mejorar su calidad.

El éxito de una innovación depende de innumerables factores, entre otras de la creatividad para imaginar alternativas diferentes, de intercambiar ideas, de animarse hacer, se puede promover innovaciones de calidad a través de ciertas estrategias.

- Identificar y comprender los problemas con profundidad. Esto se puede lograr gracias a una investigación orientada a la toma de decisiones a la vez rápidas y reflexivas.
- Hacer la innovación educativa una actividad cotidiana y continua.
- Someter dicha investigación a una evaluación permanente mediante procesos de intercambio y reflexión con sus autores y con otros colegas.

Una innovación se potencia y se refuerza si se comunica a otros, que tiene problemas similares o idénticos por lo que actualmente se considera indispensable contar con registros de innovaciones, que consiguen sus fines, objetivos, contexto de ejecución, procesos, logros, problemas.

Por lo tanto la modernización de la educación ha sido definida como el esfuerzo de cambio en todos los procesos educativos y administrativos dirigidos a poner la educación al servicio del desarrollo del país y de la educación con el nuevo siglo.

#### **2.1.3.7. Estrategias de la innovación en el nivel inicial**

Si bien es cierto el docente del Nivel Inicial debe ser el promotor del cambio o innovación con los diversos aspectos de la actividad pedagógica debe caracterizar a la supervisión moderna. A través de esta función se podrá evidenciar el rol estratégico que debe para la calidad educativa, no solo mediante la superación o solución de problemas sino a través de la introducción de innovaciones pedagógicas válidas para desechar viejas raíces y malos hábitos en la labor docente y administrativa. Se requiere entonces de un promotor de las iniciativas, sugerencias e ideas nuevas de parte de los agentes del proceso educativo, incentivándoles hacia su realización para no quedar en ideas brillantes.

Siendo las estrategias las siguientes:

- a. A través de las aulas de clase, se debe impartir contenidos, que integren medios audiovisuales como televisor, láminas, etc. contando con aulas con disposición amplia que permita sectorizar el aula en las 4 áreas de desarrollo. Así mismo que permitan el desplazamiento de los niños.

En definitiva que sea un instrumento para utilizarlo como recurso didáctico para acomodar la programación a las necesidades de sus alumnas y la dinamita del proceso

- b. Biblioteca; que sean centro documentario de un acervo bibliográfico, que permita la recuperación de toda información requerida en forma rápida y eficaz.

- c. Disponibilidad de ambientes y equipamiento se refiere a la disponibilidad en número de ambientes, mobiliario, tales como: Carpetas adecuadas a los niños, con disponibilidad suficiente; y ambientes disponibles para uso de la televisión, computación.
- d. Talleres educativos que permitan al niño rescatar la danza, la música.
- e. Clubes que permiten recatar el deporte y su afición del niño, describiendo su egocentrismo.

#### **2.1.3.8. La metodología de la innovación en una institución educativa**

El propósito es facilitar a los docentes en aspectos centrales desde una perspectiva innovadora, es decir asumiendo las nuevas corrientes pedagógicas que están renovando la actividad pedagógica en nuestro país, a lo largo de los años.

Así pues sintetizaremos las más importantes

- a. Las unidades didácticas y que sean secuencias de aprendizaje organizadas en torno a un tema, relacionado con las contiendas transversales o acontecimientos significativos con la finalidad de profundizarlo y ampliarlo.
- b. Los proyectos de aprendizaje que sean unidades didácticas constituidas por una secuencia de actividades que se diseñan con la finalidad de promover el desarrollo de competencias a través de aprendizajes significativos.

Teniendo como eje articulador un problema social que los niños pueden resolver un problema, a través de actividades prácticas.

- c. Los módulos de aprendizaje que sean unidades de trabajo específico que surgen de una debilidad detectada en los alumnos y que el docente deba contribuir en su solución.

## 2.2. SUSTENTO TEÓRICO

### 2.2.1. Fundamentación General Teoría Administrativa

Un escenario puede entenderse una descripción de un futuro imposible en el que los sectores sociales, educativos, políticos, culturales, económicos y tecnológicos evolucionan en orden internamente consistente, pero con un alto grado de interacción. Estos ofrecen un cuadro de posibles escenarios futuros en el que es viable, examinar las consecuencias de acciones trágicas alternativas que se hagan hoy ahora para alcanzar metas específicas, que podrían ser un propósito u objetivo a largo plazo.

En el marco de una concepción de la administración con un enfoque estratégico, vale la pena tener en cuenta este aspecto de los futuros escenarios en donde interaccionaría la educación.

En términos conceptuales la administración puede entenderse como:

*Una ciencia compuesta de principios, técnica y práctica cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.*

Arana, Nidia por ejemplo, la define como:

*Un sistema social que por medio de procesos de planeación, organización, ejecución y control, coordina los recursos humanos, financieros y materiales de una entidad, en función de objetivos fines siendo dinamizado por un sistema de comunicación y teniendo directrices condicionadas por los demás sistemas sociales.<sup>10</sup>*

Aunque existen múltiples definiciones y con variados enfoques, hay que reconocer que todas ellas son aplicables a cualquier empresa, incluyendo la educativa y como tal, juega un papel importante en el

desarrollo de los pueblos y naciones, especialmente si los maestros y directivos de una institución educativa asumen una visión de compromiso que permita articular la investigación con la administración para conocer con

---

<sup>10</sup> UMBRAL.Revista de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo.2008.

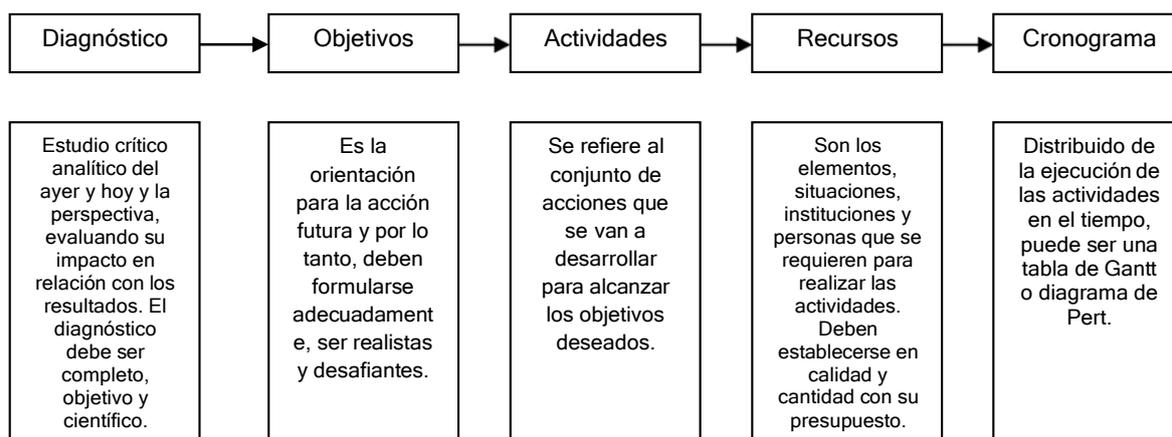
meridiana objetividad el ayer y hoy de la educación en sus escenarios micro y macro histórico y así poder prevenir el mañana.

La administración educativa exige entonces, a una organización moderna, dinámica, democrática y estratégica que viabilice la consecución de la misión institucional contribuyendo así, al logro de la misión regional y nacional. A partir de estos enfoques esbozamos ciertos lineamientos que pueden motivar la reflexión sobre tales puntos de vista, desde la perspectiva del análisis de los procesos administrativos.

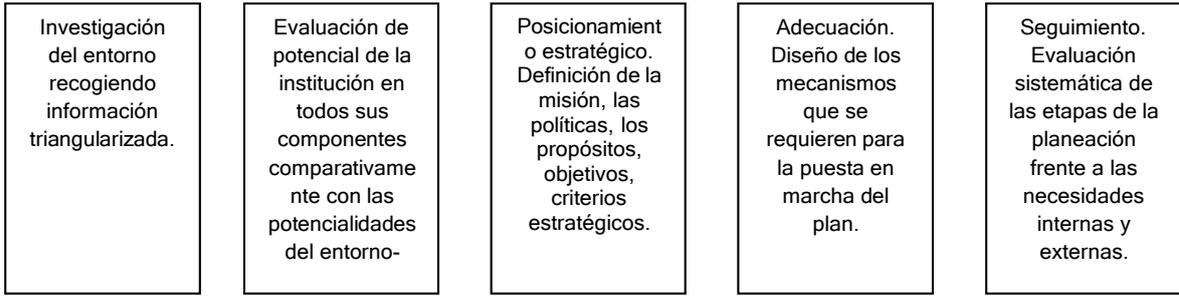
## A. PLANIFICACIÓN

La podemos entender como el conjunto de actividades que necesitan de un tiempo, información, técnicas y organización, es una especie de modelo experimental que busca orientar el manejo y aprovechamiento de los recursos de la empresa educativa, controlando al máximo el riesgo. Al momento de asumir el reto de planificación hay que pronosticar tanto las condiciones internas como externas en los escenarios futuribles. Toda actividad de planificación debe expresarse en un plan, que a su vez se convierte en una guía para la acción en un sistema de información que se debe utilizar para el control.

Todo plan debe constituir mínimamente de las siguientes etapas.



Se trata de una planeación estratégica entonces es necesario implementar el modelo así:



En toda planeación estratégica lo importante es saber confrontar científicamente las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades con cuyos resultados sea posible elaborar las estrategias; en otros caso, se podría pensar en el método de “cerrar la brecha”, a través del cual los comprometidos en el proceso de planeación, elaboran una serie de estrategias alternativas a partir de la evaluación de una estrategia que es básica para el desarrollo de la institución.

Lo que se pretende es conocer qué tan potente y confiable es la estrategia para lograr la visión, misión, propósitos y objetivos de la empresa educativa. Por último, podría ir más allá de estos métodos y trabajar con una planificación prospectivista. “La prospectiva es la identificación del futuro probable y de un futuro deseable, entendiéndose el futuro probable como aquel que puede acontecer con una mayor certeza mediante la acción de los hombres, utilizando como medios, los expertos, los actores y las leyes de probabilidad.

Los administradores y educadores pueden construir los escenarios probables y deseables y seleccionar las mejores estrategias para alcanzar cada escenario, tratando en ello de reducir al máximo la incertidumbre y la fatalidad, a través de lo que los actores piensan sobre el futuro del fenómeno que analiza.

El futuro no se compone únicamente de las tendencias, sino que también están las potencialidades, especie de acciones de los actores que se ubican entre el límite de la realidad y la utopía pero que son muy importante tenerlas en cuenta. De esta manera, el escenario deseable, viene siendo el punto objetivo que para alcanzarlo requiere acciones e

intervenciones más allá de los límites del escenario probable: Es decir, constituye la visión de la empresa educativa.

La identificación de esas potencialidades es el punto central de la prospectiva ya que los planificadores no están únicamente centrados en el hoy, sino preocupados en identificar esos embriones del futuro.

## **B. LA ORGANIZACIÓN**

Es una función secuencial de la planificación que se refiere a la combinación óptima de un conjunto de actividades estratégicas, operativas, administrativas, en correlación con las potencialidades de los actores de la comunidad educativa y los recursos técnicos que se requieren para la consecución de los objetivos, esto involucra el tipo de estructura organizativa de la empresa educativa, el sistema de comunicación imperante, la cultura organizacional y la relación de éste con la cultura del entorno. Reviste gran importancia la investigación exhaustiva de la cultura organizacional ya que en su seno se pueden encontrar valores, costumbres, hábitos, tradiciones y comportamientos que muchas veces actúan como fuerzas negativas de resistencia al cambio, otro aspecto de la macroorganización que también debe considerarse es el clima organizacional, este se configura por la intensidad de las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, la estructura organizada, la cultura organizacional, la motivación interior, expectativas de sus actores y los conflictos que se generan en el marco de sus vivencias.

## **C. LA EJECUCIÓN**

En esta fase se contempla todo lo relacionado con la realización de los planes teniendo en cuenta la estructura organizativa dispuesta por el fin. La ejecución está íntimamente relacionada con los estilos de dirección de la empresa, incluye además la motivación y el sistema general de comunicación que en ella se practica.

## **D. CONTROL**

La función primordial de esta fase es evaluar y medir los resultados obtenidos en el proceso, especialmente en la etapa de ejecución, comparar los resultados con los objetivos definidos en la planeación en términos de

evaluación, con la finalidad de tomar medidas correctivas que sean necesarias. Este proceso debe realizarse en toda la institución educativa a través de la estructura administrativa y de la estructura académica.

En síntesis, los directivos de las instituciones educativas deben ver la planeación estratégica como una herramienta para orientar el cambio, puesto que con su aplicación es posible construir un futuro deseado, previendo lo que la organización debe hacer para adaptarse a los cambios que vertiginosamente se vienen dando. Es importante tener muy claro que se asumir este reto, la P.E., debe hacerse en dos tiempos:

- **REFLEXIÓN SOBRE EL FUTURO INSTITUCIONAL**

En el proceso investigativo se trata de hacer evidente, escudriñar sobre las amenazas y oportunidades que oculte el entorno y sobre las debilidades y fortalezas de la institución.

En la toma de decisiones preventivas no se trata únicamente de interrogarse sobre el futuro y construir una visión, es necesario estar seguro que las decisiones que se tomen a corto plazo y sus consecuencias a largo plazo queden involucradas en un marco determinado por la visión estratégica.

Con estas decisiones lo que viene es la organización y las otras etapas del proceso administrativo que hemos descrito en este aparte. La comunidad educativa y estamentos responsables deben cuidar el enfoque con que se aplica el proceso, evitando caer en un mecanismo reduccionista.

- **Administración Estratégica en las Instituciones Educativas**

Se ha avanzado un gran trecho de la historia educativa buscando incesantemente la calidad, sin embargo, ésta ha sido esquiva bajo todo punto de vista. Toda esta encrucijada obedece a que la fundamentación de las ciencias humanas y sociales ha sido conflictiva desde su aparición. Actualmente, vivimos un momento en que la discusión se ha

avivado, cuestión que también afecta el ámbito de la educación. Las respuestas a las múltiples preguntas sobre las ambigüedades reconocidas corroboran una vez más que no hay epistemología ni desarrollada ni aceptada en las ciencias sociales y humanas.

Lo que ha venido conformando es una pluralidad de respuestas denominadas “modernamente” como “interacción paradigmática”. Permítame recordar que a partir de la obra de Thomas S. Kuhn “La estructura de las revoluciones científicas”, el concepto de paradigma se introduce en el mundo científico. Kuhn escribió que los paradigmas científicos son ejemplos “aceptados de la práctica científica real, ejemplos que incluyen ley, teoría, aplicación e instrumentación y proporcionan modelos a partir de los cuales se manifiestan las tradiciones coherentes de investigación científica.

Los hombres cuya investigación se basa en paradigmas compartidos están sujetos a las mismas reglas y normas para la práctica científica.

Por lo tanto, un cambio paradigmático es un cambio hacia un nuevo modelo, hacia un nuevo conjunto de reglas. La actual tendencia hacia la descentralización administrativa o la implementación de la nueva Ley de Educación son claros ejemplos de cambios paradigmáticos. Desde esta perspectiva se plantea la administración estratégica en las instituciones educativas con la finalidad de buscar el cambio y lograr así la efectividad de su misión. La efectividad hay que relacionarla con la realidad, seguridad, seriedad, certeza, eficacia, eficiencia y pertinencia.

En determinadas culturas empresariales la eficacia se entiende como el cumplimiento de una tarea o programa en el tiempo previsto, mientras que la efectividad implica también cumplir con racionalidad una meta para obtener al mismo tiempo una utilidad.

A nivel educativo podríamos hacer esta pregunta: ¿Cuándo hay una efectividad directiva? La respuesta estaría dada en la medida en que un Rector o Director con su equipo de colaboradores logra el resultado que se espera de la posición que ocupa. Es decir, lo que el Rector produce, siendo lo importante no lo hace sino lo que logra.

Es fundamental en la administración estratégica mirar con objetividad el compromiso y la efectividad del liderazgo del Rector, que ponga en práctica sus potencialidades en términos de una articulación de tareas integradas en un proceso, para lo cual puede tomar en consideración los “parámetros directrices de la eficacia”.

- a. Grado reidentificación de los individuos (docentes, administrativos, servicios, etc.) con sus tareas en el sentido en que la persona se siente verdaderamente integrada con su actividad y le brinda satisfacción y gozo realizarla.
- b. El grado de identificación del individuo con el rol. Es decir, ¿qué se espera del mismo frente a la responsabilidad impuesta por la tarea? Por ejemplo ¿cómo se percibe un licenciado, haciendo funciones de auxiliar de biblioteca? o ¿un abogado que se ve obligado a trabajar de chofer?

Si en la institución educativa hay individuos cuyas tareas laborales disienten con el rol de su personalidad, es posible que su autoestima se resienta y por lo tanto, se afecte el resultado del trabajo.

- c. El grado de capacidad y de conocimientos del individuo en relación a la tarea que cumpla. Aquí el directivo tendría que analizar las potencialidades humanas de sus colaboradores, referidas en términos de habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, condiciones físicas y psíquicas que viabilizan la ejecutoria de las funciones, en contrastación con los parámetros establecidos antes.
- d. El grado de motivación que siente el individuo frente al cumplimiento de la tarea asignada. Entendida la motivación como una actitud básica que lo mueve a actuar de manera positiva para encarar una tarea o desarrollarla. Es una relación entre las funciones que se cumplen y la escala de necesidades de la persona. (necesidades fisiológicas, de seguridad, amor, estima, autorrealización, necesidades cognitivas básicas: saber y entender y las necesidades estéticas).

De allí el por qué el Rector debe tener claro que la eficacia hay que considerarla como:

*La capacidad humana para realizar una tarea determinada y producir resultados. Para ello es muy cierto que el individuo debe conocer con claridad que es lo que debe hacer; ya que es difícil ser eficaz si no sabe lo que debe hacerse.*

En una empresa orientada con el enfoque de administración estratégica cada uno debe saber lo que debe hacer, lo cual potencializa la eficacia, teniendo los mecanismos de coordinación más posibilidades de ajustarse mutuamente.

Por último, el paradigma de la administración moderna, aplicado a la empresa educativa, implica visionar un futuro centrado en el trípode Anticipación, Innovación, Excelencia, siendo esta última el fundamento del siglo XXI, ella proporcionará una ventaja competitiva para entrar en esa nueva dimensión, si la institución educativa no cuenta con los componentes de la excelencia (control estadístico del proceso, mejoramiento continuo, búsqueda constante de la excelencia, habilidad para conocer la forma correcta para hacer las cosas la primera vez), entonces, tiene muy pocas posibilidades de entrar y mantenerse en este nuevo escenario.

La innovación y la anticipación forman parte de esta lista. Por la primera, la institución obtiene ventajas comparativas y por la anticipación, puede obtener un flujo permanente de información que le permita a la institución estar en el lugar correcto, en el momento correcto, con un excelente e innovador servicio.

Con estos tres atributos la institución estará lista no sólo para sobrevivir en el siglo XXI sino para prosperar.

## **REINGENIERÍA SOCIAL: UN ENFOQUE PEDAGÓGICO**

En la actualidad el tema de la reingeniería es algo que tiende a formar parte de la vida cotidiana de las empresas y las instituciones.

Como todas las modas ha recibido diversidad de nombres entre ellos modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre la mera es siempre la misma: Aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos. Este objetivo es válido tanto para las empresas productivas de bienes como las de servicio, tal es el caso de la educación. El actual énfasis se debe a la necesidad de reconocimiento cada vez mayor de competir para que la empresa no sólo sobreviva sino que triunfe.

No es novedad plantear que el mundo educativo está experimentando cambios, sin embargo el carácter y extensión de estos cambios están en duda por la poca o nula efectividad que puedan tener en el desarrollo social, su naturaleza no ha sido lo suficientemente asimilada por sus actores, pero el aumento de la competencia es claramente evidente. Los cambios deben ser eficientes y no quedarse en la parte económica del asunto es decir, no se trata mecánicamente de racionalizar costos sino que deben promover la calidad.

Convocar a la institución educativa independientemente de su nivel de formación o del status social al que pertenezca para repensarse a sí misma, para que con enfoque prospectivo imagine nuevas posibilidades de ser y diseñe nuevos caminos que recorrer, constituye una invitación, un reto que vale la pena asumir para evocar las visión, misión y esencia de la institución, pero fundamentalmente un reto a la capacidad y voluntad de cambio o innovación y a la habilidad para que una vez identificados los escenarios del futuro, escoger el proyecto pedagógico más pertinente factible y consecuente con las necesidades del contexto y los fenómenos de globalización, descentralización, apertura y alta competitividad.

Para que la institución verdaderamente esté de cara al futuro es necesario la puesta en práctica de un ejercicio serio, maduro y

participativo de reingeniería social, que le permita consolidarse como institución regional, no entendiendo lo regional como sinónimo de parroquialismo, provincialismo y baja calidad, sino como una propuesta que busca participan de la consolidación de la identidad, en donde lo pequeño y cotidiano se hace protagónico, la cuadra, la manzana, el barrio y el municipio toman valores ayudando así, al fortalecimiento de la región en el espacio de su propia cotidianidad.

Todas las instituciones educativas deben concebirse como centros de desarrollo de un entorno. Este tipo de escuela que ha socavado las raíces de su estatismo pedagógico y administrativo, tendrá como nueva misión formar al ciudadano de un mundo pero con un conocimiento profundo de sus raíces históricas, conciencia y vivencia de su identidad y de su compromiso cultural y respeto por los valores de la comunidad.

Tendrá presente la importancia de los valores universales de la cultura pero al mismo tiempo, reconocerá que la huella de los hombres en la historia es plural, heterogénea y que tanto la pluralidad como la diversidad son contradicciones que la institución debe aprender a manejar y resolver.

Esta concepción es consecuente con los cambios paradigmáticos económicos a nivel mundial y la individualización de las pequeñas identidades nacionales. La institución educativa debe universalizarse en el saber pero particularizarse en los contenidos culturales de la región y de la localidad.

En definitiva, una institución educativa será regional en la medida en que sea capaz, de superar el aislamiento en que ha estado sumida. Se trata de una visión sinérgica, en donde se rompan las barreras interinstitucionales para dar paso a la conformación de grupos de trabajo, con proyectos pedagógicos compartidos que posibiliten el intercambio de estudiantes, docentes, recursos y programas. Precisan sus fortalezas y debilidades y buscar objetivamente la solución a los problemas con la única finalidad de encontrar la excelencia académica.

Este tipo de instituciones acogidas en unos principios de reingeniería social llegarán a entender que la suma es mayor que las partes; se abren sin egoísmo para compartir en armonía la noble y compleja misión de construir la región y la cultura, con la única convicción de que tan importante misión debe estar por encima de los falsos y prepotentes egoísmos institucionales.

- ¿Cómo lograrán las instituciones educativas con sus estructuras atávicas la mayoría, salirse al paso a tan grande compromiso?
- ¿Si se tiene en cuenta que el desarrollo del conocimiento marcha a un ritmo vertiginoso?
- ¿Y en materia tecnológica no conocemos muy bien las vocales en nuestro medio cuando el abecedario está obsoleto?
- ¿Qué deben aprender los estudiantes?

Para enfrentar estos interrogantes el arma de las instituciones será la creatividad, incluso podríamos señalar algunos frentes desde donde sería factible realizar reingeniería:

#### **A. Formación de docentes**

La continuidad académica y científica debe salir del letargo en que se encuentra y hacerle frente a tan complejas situaciones. Para ello, será necesario emprender una agresiva (en el buen sentido de la palabra) política de capacitación que viabilice nuevas opciones y nuevos futuros, sólo por esta vía se reafirmará la verdadera autonomía de pensamiento: compromisos con el saber en una acción que lo promueva y generalice.

#### **B. Desestructurar al máximo las caducas estructuras académicas convencionales**

La rígida estructura académica y curricular que ofrece la mayoría de las instituciones educativas deberá abrirse para a las salidas múltiples en tiempos diversos, fomentando alianzas interdisciplinarias que colocan a los actores del proceso pedagógico

en el camino de la formación emancipatoria cuyas estrategias aleatorias sean el diálogo, la crítica constructiva, la innovación y la divergencia, muchos de estos elementos se encuentran esbozados en la Ley 115, si lo que queremos es contar con un respaldo legal.

### **C. Enfrentar las contradicciones equidad – calidad**

Hay aspectos en los procesos pedagógicos que deben ocupar un sitio específico por ejemplo, el aprender debe concentrarse en los primeros niveles y en aprender-emprender, desde el bachillerato hacia la formación superior, logrando en cada etapa un eficiente contacto con el contexto social y los desafíos del conocimiento, con este procedimiento el pensamiento va logrando resultados más audaces que se reflejan en transferencias de conocimientos.

### **D. Crear y fortalecer alianzas estratégicas**

La institución educativa debe romper el esquema de la individualidad egocéntrica, establecer alianzas estratégicas con diversos sectores de la comunidad, del contexto local, regional, nacional e internacional tanto a nivel privado como oficial. El objeto de estos esfuerzos es para optimizar la calidad de los procesos que en ella se van involucrando, la investigación, la actualización y contextualización de programas, sistemas de comunicación, metodologías y recursos, entre otros.

### **E. Aproximación a los escenarios del futuro**

Las actuales tendencias del desarrollo indican que mucho tiempo prevalecerá la cultura de la incompreensión, el rechazo de etnias y grupos, como también la práctica de la violencia generalizada, ello indudablemente se debe a muchos factores del orden económico, político, tecnológico, cultural y social, todo ello en un ambiente de inseguridad sin una aparente conducción racional y comprensiva. Frente a esto, los grandes prospectivistas del conocimiento humano como Alvin Toffler o William Mac Luhan, ven la posibilidad del cambio en la educación del potencial humano.

Con base en esto, un modelo de reingeniería para la institución educativa tiene que partir de la coexistencia de estos escenarios y posibilitar a partir de dicho ejercicio un paradigma pedagógico de la tolerancia, que permita por la vía del aprender, la construcción pedagógica de la sobrevivencia, que será lo que en última instancia propicie una readecuación de valores, actitudes y comportamientos que actualmente van en contravía.

Con esta perspectiva abría la posibilidad de estar por lo menos asomándonos a los primeros 30 años del próximo milenio. Es hacia allá donde la educación debe colocar su mirada y luego regresar a su realidad y con el rigor que demanda la responsabilidad de su misión social, descifrar las tareas que nos deben ocupar desde ahora en este viaje, cada vez más exigente y veloz, pero pleno de disponibilidades para el desarrollo humano en un marco de condiciones de vida caracterizado por la calidad.

Ahora sí podemos comentar un poco, las bases conceptuales de la reingeniería. El término reingeniería se deriva de la práctica del desarrollo del sistema de información, pero no entendida ésta únicamente como la implementación de un nuevo sistema de tecnología de información sino a su vez como una revisión profunda del significado y pertenencia de la institución con el logro de su misión, con la finalidad de rediseñar radical y gradualmente procesos que permita alcanzar mejoras sustanciales en medidas críticas y contemporáneas de reconocimiento, teniendo en cuenta los costos, la calidad del servicio y rapidez del mismo.

Para que la reingeniería pueda ser eficaz en la implementación, se requiere mucha destreza y preparación del personal, tanto en lo teórico – conceptual como en lo metodológico incluso en lo psicológico, si tenemos en cuenta las actitudes, motivaciones, expectativas y madurez son características intrínsecas del ser humano y que juega un papel importante en la toma de decisiones.

Conceptualmente la reingeniería debe entenderse como el posicionamiento conducente al logro de cambios rápidos y eficaces. Para lograr este posicionamiento la institución educativa debe realizar una exhaustiva recopilación de datos que le permita identificar donde está hoy y donde quiere estar.

Los resultados obtenidos de esta confrontación hacen posible determinar metas claras y precisas en la etapa de posicionamiento.

La tercera parte del posicionamiento es crear un ambiente que permita implementar el cambio con rapidez y eficacia son afectar la organización. Concebida de esta manera, la reingeniería se convierte en un enfoque para planear y controlar el desarrollo de la institución y orientar a su vez el PEI.

Posicionamiento y reingeniería son dos conceptos muy flexibles para utilizarlos en la empresa educativa.

### **CONDICIONES PARA QUE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO SEA UN ÉXITO**

1. Habilidad para orientar el proceso de reingeniería de acuerdo a una metodología amplia y ágil.
2. Administración coordinada del cambio para todas las funciones de la institución que se vean afectadas.
3. Habilidad para planear, implementar y evaluar el cambio sobre una base continua.
4. Habilidad para analizar el impacto total de los cambios propuestos.
5. Habilidad para visualizar los cambios propuestos.
6. Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos axiológicos y académicos de la institución.
7. Habilidad para utilizar los modelos sobre una base continua.

No existe una regla fija del modelo de implementación de la reingeniería, cada institución es autónoma para reflexionar y repensar sobre la opción más consecuente con la naturaleza y característica de la misma, lo importante es que no se asuma como una moda ya que se podría caer en la trampa de la deshumanización de nuestra noble tarea; educar, orientar, facilitar procesos para el desarrollo de potencialidades.

La contribución final pero quizás la más importante que se puede lograr a través de esta metodología, es la introducción de un nuevo ambiente institucional, el cambio de un nuevo paradigma, centrado en la aplicación continua de los procesos de posicionamiento y reingeniería.

Es importante aclarar que la reingeniería no es tan compleja como parece. Los dos obstáculos más difíciles de superar son la elaboración del diagrama de actividades y la solución de problemas del personal asociado a la estructuración, si estos dos aspectos se desarrollan bien desde el principio, no será necesario la repetición de esfuerzos. Los problemas del personal pueden manejarse en la medida en que estos se involucren y se les haga notar la importancia que juegan en el proceso la sensibilización y capacitación son estrategias básicas en esta situación.

Es importante reconocer que la educación está pasando por un periodo de transición promovido por los profundos cambios socioeconómicos y geopolíticos, los que indudablemente han conllevado a un cambio de paradigma tanto en sus enfoques como en sus procesos metodológicos, esto hay que reconocerlo, expresa un profundo conflicto de identidad con respecto a su objeto de trabajo, sus procesos y la investigación como estrategia en la construcción del conocimiento.

Briones se refiere al paradigma, como:

*Una concepción del objeto de estudio de una ciencia, de los problemas a estudiar, de la naturaleza de sus métodos y de la forma de explicar, interpretar o comprender según el caso, los resultados de la investigación realizada. En conjunto, el paradigma define lo que constituye la ciencia "legítima", para el conocimiento de la realidad a la cual se refiere.*

En la actualidad el término se utiliza mucho para definir un modelo amplio, un marco teórico, una concepción o un esquema para interpretar la realidad.

Podríamos identificar varios cambios de paradigmas que impactan la educación.

- a) El cambio en el orden económico y político en el mundo, cambio que ha venido ocurriendo desde el final de la post guerra, el mundo está en procesos de apertura y es fugaz.
- b) En la naturaleza de organizaciones se genera un cambio. La institución tradicional ya no es funcional. La nueva escuela tiende a ser más dinámica, competitiva y con una estructura organizativa más plana, orientada al trabajo en equipo, gradualmente va eliminándose la jerarquía burocrática. Se basa en el compromiso en vez del control. Los procesos educativos están encauzados a la productividad y a la calidad. La nueva escuela exige ser abierta e interconectada.
- c) La era de la información tecnológica penetra a la empresa educativa, modificando su cultura, orientado el trabajo en equipo, borrando barreras entre las instituciones del entorno, fortaleciendo las relaciones externas. La nueva tecnología de la información funciona similar a las personas integrando información de datos, textos voz e imagen en sus diversos formatos.

Los desafíos hay que entenderlos como retos que provocan la imaginación, comprometen la voluntad de cambio y deben asumirse con sabiduría. Para ello, tal como lo expresa el paradigma de la reingeniería es necesario identificar qué es lo que se debe mejorar de calidad educativa, que debe mantenerse como imperativos categóricos y que debemos reconocer que no podemos cambiar.

La reingeniería es precisamente una opción diferente de percibir la realidad educativa. Es dar solución novedosa a preguntarse cuyas respuestas previas no satisfacían lo novedoso está en visualizar una idea en otra forma, lo cual no quiere decir que sea del todo original, es el resultado de la flexibilidad del pensamiento para aceptar situaciones que en otras circunstancias históricas eran totalmente rechazadas.

La invención debe conducir a la innovación que se da en el momento en que confrontamos la idea con la realidad y esta es funcional porque resuelve sus necesidades e interrogantes.

La educación debe conducir a la innovación que se da en el momento en que confrontamos la idea con la realidad y esta es funcional porque resuelve sus necesidades e interrogantes. La educación colombiana ha estado más obsesionada en los resultados que en la efectividad de los procesos para llegar a ellos.

La efectividad más que la producción de resultados implica un balance entre estos y la capacidad de generarlos. Se trata específicamente de descubrir el potencial ilimitado del recurso humano. La capacidad de producción no se compone únicamente de los recursos físicos, materiales y financieros; involucra la educación, el talento y las relaciones interpersonales.

Sobre todo esto último vale la pena analizar el pensamiento de Gabriel García Márquez, miembro de la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo.

*Nuestra educación conformista y represiva parece concebida para que los niños se adapten por la fuerza a un país que no pensado para ellos, en lugar de poner el país al alcance de ellos para que lo transformen y lo engrandezcan. Semejante despropósito restringe la creatividad y la intuición congénita y contraria la imaginación, la clarividencia precoz y la sabiduría del corazón, hasta que los niños olviden lo que sin duda saben de nacimiento: que la realidad no termina donde dicen los textos que su concepción del mundo es más acorde con la naturaleza que la de los adultos y que la vida sería más larga y feliz si cada quien pudiera trabajar en lo que le gusta, y solo en eso.*

En esta concepción se encuentra el verdadero desafío: explotar el potencial ilimitado de la gente para que innove, repiense y se compenetre con el objetivo de lograr metas más elevadas y de mayor impacto social.

Para desarrollar ese potencial ilimitado se debe vivir más de la imaginación que de la memoria.

Hay que colocar un reto a nuestra autoestima, porque ésta es el motor de desarrollo personal, funcional, organizacional y nacional, este es el norte que propugna el paradigma de la reingeniería. La implementación de estos paradigmas organizacionales, deben revestirse de la intencionalidad que viabilice el manejo de la contradicción entre la educación tradicional y la moderna. Más que contraposiciones al cabo de más de un siglo de conflictos, nuestra época necesita síntesis auténticas que engloben a las dos tesis opuestas y que al mismo tiempo se desprendan de tal oposición sobrepasando a uno y otro extremo. Empezar un trabajo de síntesis orientado metodológicamente por la reingeniería, es avanzar hacia la concepción y construcción de un nuevo paradigma: el de la “Pedagogía progresista”, el cual se fundamenta en los siguientes presupuestos:

- a. Confrontación de la educación tradicional con la nueva educación.
- b. Crítica de las pedagógicas no directivas.
- c. Reflexión acerca de los métodos.
- d. Construcción crítica de una teoría de renovación pedagógica.

El paradigma de la reinvención crítica de la teoría y concepción pedagógica tiene en cuenta el método de auto estructuración, en la medida en que el alumno mismo es el artesano de su propia construcción, en este sentido la educación de un individuo ya no sería la puesta en práctica de medios apropiados para transformarlos (heteriestructuración) si no que permitirle transformarse (autoestructuración).

Sintetizando, la reingeniería es una alternativa paradigmática que puede ser aplicada inductiva o deductivamente. Reingeniería se puede hacer en la interioridad mental, propiciando una apertura de las actitudes; en el espacio escolar (salón de clases, área, departamento), en una instancia o en todo el sistema institucional.

Los métodos de heteroestructuración se caracterizan por la primacía del objeto, mientras que en los de autoestructuración por el contrario, el factor determinante de la acción es el alumno y el objeto está sometido a sus iniciativas.

## **2.2.2. Teoría de los procesos conscientes**

### **Fundamentos Epistemológicos de la teoría**

El enfoque inductivo deductivo de las investigaciones consiste en determinar los principios de carácter epistemológico que en calidad de fundamentos o metateoría sirven de punto de partida para el desarrollo de la teoría del proceso del diseño curricular.

Desde el punto de vista analítico dicho principio se divide en dos. El primero se refiere a la caracterización holística del objeto de estudio y el segundo se refiere al comportamiento del objeto y se denomina enfoque dialéctico del desarrollo.

### **Caracterización holística del objeto de estudio**

Se basa en 3 características muy importantes como:

- a) La relación de lo holístico y lo holográfico en el objeto de estudio en las ciencias sociales, en donde, el investigador trabaja siempre con el objeto en su totalidad y la abstracción sólo se produce, en el plano mental y no en la práctica objetiva aun cuando se realizan experimentos sociales: enfoque holístico: procesos.

La relación del todo ya estudiado, con la parte, en correspondencia con la denominación del principio, se interpreta del siguiente modo: A lo holístico hay que agregarle un vínculo permanente de naturaleza dialéctica: la caracterización holográfica de los componentes. Esto implica que cada uno de los componentes del proceso no sólo está relacionado con otros componentes, sino que es portador de la totalidad, del proceso como un todo: enfoque holográfico: identidad y diferencia.

- b) La relación de lo objetivo - subjetivo en el objeto de estudio y en la investigación.

En esta relación el sujeto sumido en los procesos propios de las ciencias sociales que son objeto de investigación, son entes activos que lo desarrollan con fines preestablecidos y con el ánimo de alcanzar determinados resultados que satisfagan sus necesidades a partir de sus motivaciones, intereses, actitudes, sentimientos, etc.

c) La relación teórica - práctica en las ciencias sociales.

Hay otro aspecto fundamental en la concepción que se defiende y está relacionado con la relación teoría – práctica: la complejidad teórica del objeto de estudio con todos sus componentes y relaciones, imposible de ser abstraída en la práctica objetiva, hace que la práctica, como criterio de verdad, no se puede entender de una manera lineal y directa.

La teoría no es una mera suma de conceptos o relaciones, es una totalidad sistemática.

**Enfoque dialéctico del desarrollo del proceso.**

A los tres principios que caracterizan el primer principio es una lógica que a manera de metodología nos permite caracteriza al enfoque dialéctico del desarrollo de los procesos conscientes, propios de las ciencias sociales.

a) Aprobación facto - perceptible al objeto de estudio.

El estudio del proceso consiste ante todo en la precisión de su objeto de estudio. Es decir abstraer de la realidad una parte de ella, con la suficiente organicidad como para que tenga personalidad propia. Esto se logra en tanto en cuanto se precisen determinadas características que son inherentes sobre la base de sus cualidades externas.

El criterio del autor en cuanto a las cualidades externas nos permiten describir el objeto de estudio son: la función, la dimensión, la tendencia y el principio empírico. Cualidades que nos posibilitarán en la explicación interna y esencial, en una relación de lo externo, descriptivo y lo interno, explicativo.

b) Análisis esencial del objeto de estudio.

Una vez caracterizado el objeto en una primera aproximación descriptiva, por medio de los conceptos función, dimensión, tendencia y principio se debe pasar a la explicación del mismo, mediante el análisis de la estructura que se corresponde con la respectiva función, así como, mediante la caracterización de sus componentes.

**Explicación esencial del proceso en su desarrollo.**

El tercer enfoque se refiere a que el estudio de los procesos conscientes se hace sobre la base de lo que aportó la aproximación factoperceptible incorporando en ello 3 eslabones siendo:

- a) el proceso se diseña
- b) la ejecución del proceso diseñado
- c) La evaluación del proceso diseñado.

## CAPITULO III

### RESULTADOS Y PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

#### 3.1. Análisis e Interpretación de los Datos

**TABLA N° 01: SENTIDO DE INTENCIONALIDAD FORMATIVA**

| INTERROGANTES   | DOCENTES | DIRECTOR | SÍ |    | NO |    | A VECES |    | TOTAL |
|---|----------|----------|----|----|----|----|---------|----|-------|
|   |          |          | Fi | %  | Fi | %  | Fi      | %  |       |
| 1.- ¿La responsabilidad de fomentar la innovación es de los profesores?                     | 04       | 01       | 02 | 40 | 00 | 00 | 03      | 60 | 05    |
| 2.- ¿Cree que el cambio realizado en la I.E. ha generado mejoras?                           | 04       | 01       | 02 | 40 | 00 | 00 | 03      | 60 | 05    |
| 3.- ¿Cree que sus estudios le han dado la suficiente formación para el trabajo que realiza? | 04       | 01       | 03 | 60 | 02 | 40 | 00      | 00 | 05    |

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y director

#### Análisis e Interpretación de datos

El Director menciona que la responsabilidad de la innovación está en los Docentes. Además menciona que los cambios en los últimos 5 años se han dado a través de modernización de la gestión, uso de las TIC, trabajo en base a proyectos, capacitación a personal e institucional.

Mientras que los docentes, 3 mencionan que la innovación se da en forma vaga y 1 afirma que si sienten que debe darse la innovación, que el responsable es el docente por su formación profesional. Las encuestas manifiestan una realidad institucional acerca de la intencionalidad formativa en las innovaciones, se puede indicar que la mayoría de docentes de nivel inicial no reconoce la responsabilidad de la innovación en un 60% y que necesitan una mejor preparación ya que no ha sido suficiente con lo dado en sus instituciones superiores.

**TABLA N° 02**  
**ACCIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DOCENTE**

| INTERROGANTES  | DOCENTES | DIRECTOR | SÍ |    | NO |    | A<br>VECES |    | TOTAL |
|--|----------|----------|----|----|----|----|------------|----|-------|
|  |          |          | Fi | %  | Fi | %  | Fi         | %  |       |
| 1.- ¿Las actividades que realizan tiene secuencia?                       | 04       | 01       | 02 | 40 | 03 | 60 | 00         | 00 | 05    |
| 2.- ¿Desde la programación curricular anual se ha solucionado problemas? | 04       | 01       | 02 | 40 | 03 | 60 | 00         | 00 | 05    |

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y director

### **Análisis e Interpretación de datos**

En cuanto a la entrevista del Director menciona que se está trabajando acorde con los lineamientos del sector.

En opinión de las encuestas a los docentes podemos decir que realizan un trabajo curricular con secuencia de actividades en un 40%, lo cual permitirá realizar una innovación para mejorarlo.

Si bien algunos docentes manejan una programación con secuencia de actividades y el director manifiesta que está acorde, pero aún queda por realizar cambios.

**TABLA N° 03**  
**METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA – APRENDIZAJE**

| INTERROGANTES   | DOCENTES | SÍ |    | NO |     | A VECES |    | TOTAL |
|---|----------|----|----|----|-----|---------|----|-------|
|   |          | Fi | %  | Fi | %   | Fi      | %  |       |
| 1.- ¿Los profesores se capacitan permanentemente para ofrecer un buen servicio a los niños?     | 04       | 02 | 50 | 02 | 50  | 00      | 00 | 04    |
| 2.- ¿El docente hace uso de nuevas tecnologías, televisión, computadoras, medios audiovisuales? | 04       | 02 | 50 | 02 | 50  | 00      | 00 | 04    |
| 3.- ¿Es innovador a través de proyectos experimentales?   | 04       | 01 | 20 | 03 | 75  | 00      | 00 | 04    |
| 4.- ¿Se estará innovando constantemente?  | 04       | 00 | 00 | 04 | 100 | 00      | 00 | 04    |

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y director de la Institución Educativa N°10855 - Motupe

### **Análisis e Interpretación de datos**

En cuanto a la entrevista del Docente el tiempo ofrecido para apoyar en la Innovación de alguna manera en el trabajo educativo es limitado.

La metodología que ofrecen los docentes está en media y el 50% necesitan capacitarse en los temas de innovación.

Si bien los profesores manifiestan que aplican metodología activa en un 75%, sin embargo se evidencia que en la Práctica aún falta el trabajo en equipo de dicha metodología.

**TABLA N° 04**  
**ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE**

| INTERROGANTES  | DOCENTES | DIRECTOR | SÍ |    | NO |    | A<br>VECES |    | TOTAL |
|--|----------|----------|----|----|----|----|------------|----|-------|
|  |          |          | Fi | %  | Fi | %  | Fi         | %  |       |
| 1.- ¿Los docentes deben innovar con estrategias nuevas?  | 04       | 01       | 02 | 40 | 00 | 00 | 03         | 60 | 05    |
| 2.- ¿Los juegos que realizan los niños son motivados en el trabajo educativo?                              | 04       | 01       | 02 | 40 | 03 | 60 | 00         | 00 | 05    |
| 3.- ¿Se estará innovando con acciones como: Atención temprana, la investigación, y las estrategias nuevas? | 04       | 01       | 01 | 20 | 04 | 80 | 00         | 00 | 05    |
| 4.- ¿Ofrece las últimas tecnologías en el uso de la innovación en la pedagogía?                            | 04       | 01       | 02 | 40 | 03 | 60 | 00         | 00 | 05    |

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y director de la Institución Educativa N°10855 - Motupe

### **Análisis e Interpretación de datos**

La estrategia en innovación no está bien dada, ya que hay temas en el Nivel Inicial que aún falta mejorarlas, ya que según las entrevistas realizadas al Director y Docentes admiten que el trabajo es bueno, pero falta desarrollo de la creatividad e innovación.

## ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA

### TABLA Nº 05

#### HABILIDADES DE LOS DOCENTES

| INTERROGANTES  | ESCALA |    |    |    | TOTAL |
|--|--------|----|----|----|-------|
|  | SI     |    | NO |    |       |
|  | Fi     | %  | Fi | %  |       |
| 1. Se siente satisfecho con el trabajo docente   | 5      | 25 | 15 | 75 | 20    |
| 2. ¿Cree Ud. que el trabajo ofrecido por los docentes ofrece la nueva tecnología?                                | 4      | 20 | 16 | 80 | 20    |
| 3. ¿Existe buena relación entre Ud. y la docente?  | 5      | 25 | 15 | 75 | 20    |
| 4. ¿El trabajo docente es bueno?   | 8      | 40 | 12 | 60 | 20    |
| 5. ¿Su niño se siente satisfecho por el trabajo docente realizado?   | 10     | 50 | 10 | 50 | 20    |
| 6. ¿Los juegos que hacen uso: pleygo, rompecabezas, saltar soga, muñecos, cometas, invención de oficios, fútbol? | 10     | 50 | 10 | 50 | 20    |
| 7. ¿Les gustará la escuela a los niños?  | 12     | 60 | 8  | 40 | 20    |
| 8. ¿Conoce los nuevos juegos que han aprendido los niños?  | 8      | 40 | 12 | 60 | 20    |
| 9. ¿Cree que todos los juegos ayudan a mejorar su aprendizaje?   | 4      | 20 | 16 | 80 | 20    |
| 10. ¿Usted en casa refuerza lo aprendido en la institución educativa?  | 8      | 40 | 12 | 60 | 20    |
| 11. ¿Entiende el término innovación?   | 8      | 40 | 12 | 60 | 20    |
| 12. ¿En la institución educativa se está innovando?  | 4      | 20 | 16 | 80 | 20    |

FUENTE: Encuesta aplicada a padres de familia de la I.E. N°10855 - Motupe

### **Análisis e Interpretación de datos**

Se observa que los Padres en su mayoría, presentan poco conocimiento por la innovación, al mismo tiempo que reconocen que el trabajo de las docentes no ha sido muy bueno ya que su metodología no tiene un impacto alto en el uso de las tecnologías nuevas.

## ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

**TABLA Nº 06**

### ACTITUDES DE GESTION DE DESEMPEÑO DOCENTE

| PALABRA ESTÍMULO      | RESPUESTA |    |    | TOTAL |
|-----------------------|-----------|----|----|-------|
|                       |           | Fi | %  |       |
| PROFESORA             | Buena     | 15 | 75 | 20    |
|                       | Bonita    | 5  | 25 |       |
| CARPETA               | Grande    | 5  | 25 | 20    |
|                       | Le gusta  | 5  | 25 |       |
|                       | Bonita    | 5  | 25 |       |
|                       | Buenas    | 5  | 25 |       |
| SILLAS                | Buenas    | 6  | 30 | 20    |
|                       | Les gusta | 5  | 25 |       |
|                       | Bonita    | 3  | 15 |       |
|                       | Grandes   | 6  | 30 |       |
| AMBIENTE              | Les gusta | 10 | 50 | 20    |
|                       | Bonita    | 5  | 25 |       |
|                       | Limpia    | 5  | 25 |       |
| TRABAJO               | Bueno     | 12 | 60 | 20    |
|                       | Bonita    | 8  | 40 |       |
| TAREAS                | Buenas    | 10 | 50 | 20    |
|                       | Malas     | 5  | 25 |       |
|                       | Le gusta  | 5  | 25 |       |
| AULA                  | Hermosa   | 7  | 35 | 20    |
|                       | Buena     | 5  | 25 |       |
|                       | Bonita    | 5  | 25 |       |
|                       | Mala      | 3  | 15 |       |
| INSTITUCIÓN EDUCATIVA | Buena     | 10 | 50 | 20    |
|                       | Grande    | 5  | 25 |       |

|                  |            |    |    |    |
|------------------|------------|----|----|----|
|                  | Bonita     | 5  | 25 |    |
| ÚTILES ESCOLARES | Buenos     | 5  | 25 | 20 |
|                  | Le gusta   | 5  | 25 |    |
|                  | Bonito     | 5  | 25 |    |
|                  | Limpios    | 5  | 25 |    |
| JUEGOS           | Buenos     | 10 | 50 | 20 |
|                  | Le gusta   | 5  | 25 |    |
|                  | Bonito     | 5  | 25 |    |
| DEPORTE          | Buenos     | 5  | 25 | 20 |
|                  | Le gusta   | 12 | 60 |    |
|                  | Bonita     | 3  | 15 |    |
| COMPUTADORA      | Le gusta   | 5  | 25 | 20 |
|                  | Bonita     | 5  | 25 |    |
|                  | Me encanta | 10 | 50 |    |

FUENTE: Encuesta aplicada a estudiantes de la Institución Educativa N°10855 - Motupe

### **Análisis e Interpretación de datos**

Se observa que de los 20 niños encuestados a nivel de aulas de 5 años. Se ha podido comprobar que se utilizó palabras claves para propiciar el diálogo con respecto a las Actitudes que presentan, y en su mayoría están de acuerdo con el ambiente más no con las estrategias y metodologías que utiliza el docente

## GESTION DEL DESEMPEÑO DOCENTE

**TABLA N° 7**

### PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN

| INTERROGANTES   | DOCENTES | DIRECTOR | SÍ |    | NO |    | A<br>VECES |    | TOTAL |
|---|----------|----------|----|----|----|----|------------|----|-------|
|   |          |          | Fi | %  | Fi | %  | Fi         | %  |       |
| 1.- ¿Los docentes son innovadores a través de proyectos experimentales?                       | 04       | 01       | 00 | 00 | 04 | 80 | 01         | 20 | 05    |
| 2.- ¿La toma de decisiones que realizan los docentes en el trabajo es oportuna y eficaz?      | 04       | 01       | 00 | 00 | 04 | 80 | 01         | 20 | 05    |
| 3.- ¿Se planifica toda la documentación pertinente al año?                                    | 04       | 01       | 00 | 00 | 01 | 20 | 04         | 80 | 05    |
| 4.- ¿El director analiza la normatividad vigente en forma conjunta con el personal a su cargo | 04       | 01       | 00 | 00 | 01 | 20 | 04         | 80 | 05    |

*FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y director de la Institución Educativa N°10855 - Motupe*

### **Análisis e Interpretación de datos**

La planificación en toda actividad educativa es necesaria, se da a veces durante el año manifiestan los docentes encuestados, en su mayoría. En lo que respecta a la opinión del Director coinciden en que están de acuerdo con el trabajo realizado por los docentes.

**TABLA N° 08**  
**ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN**

| INTERROGANTES  | DOCENTES | DIRECTOR | SÍ |    | NO |    | A<br>VECES |    | TOTAL |
|--|----------|----------|----|----|----|----|------------|----|-------|
|  |          |          | Fi | %  | Fi | %  | Fi         | %  |       |
| 1.- ¿Conforma grupos de trabajo a fin de mejorar los aprendizajes?                       | 04       | 01       | 02 | 40 | 03 | 60 | 00         | 00 | 05    |
| 2.- ¿Desde el PCA se ha solucionado problemas del nivel inicial?                         | 04       | 01       | 02 | 40 | 03 | 60 | 00         | 00 | 05    |
| 3.- ¿Los Docentes, Personal Administrativo, están contentos con la gestión del Director? | 04       | 01       | 00 | 00 | 03 | 60 | 02         | 40 | 05    |
| 4.- ¿Se dirige con acierto la gestión en la innovación?                                  | 04       | 01       | 00 | 00 | 03 | 60 | 02         | 40 | 05    |
| 5.- ¿La I.E. se proyecta a la comunidad en acciones de bienestar social?                 | 04       | 01       | 01 | 20 | 00 | 00 | 04         | 80 | 05    |
| 6.- ¿Delega funciones en forma oportuna?   | 04       | 01       | 01 | 20 | 0  | 0  | 04         | 80 | 05    |
| 7.- ¿Las comisiones de trabajo responden adecuadamente con sus responsabilidades?        | 04       | 01       | 01 | 20 | 0  | 0  | 04         | 80 | 05    |
| 8.- ¿La I.E. presenta un buen ambiente para innovar?                                     | 04       | 01       | 01 | 20 | 0  | 0  | 04         | 80 | 05    |
| 9.- ¿Los educandos se sienten satisfechos con el servicio ofrecido?                      | 04       | 01       | 0  | 0  | 01 | 20 | 04         | 80 | 05    |
| 10.- ¿El reglamento interno necesita reformularse oportunamente?                         | 04       | 01       | 0  | 0  | 01 | 20 | 04         | 80 | 05    |

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y director de la Institución Educativa N°10855 - Motupe

### **Análisis e Interpretación de datos**

Las encuestas realizadas a los docentes, muestran que la satisfacción en el servicio ofrecido es regular, sin embargo no existe una gestión oportuna que responda a delegar responsabilidad para cumplir con una buena organización para innovar.

**TABLA N° 09**  
**CONTROL DE LA GESTIÓN**

| INTERROGANTES   | DOCENTES | DIRECTOR | SÍ |    | NO |    | A<br>VECES |    | TOTAL |
|---|----------|----------|----|----|----|----|------------|----|-------|
|   |          |          | Fi | %  | Fi | %  | Fi         | %  |       |
| 1.- ¿En la misión y visión de la I.E. se ha considerado la innovación?          | 04       | 01       | 01 | 20 | 04 | 80 | 00         | 00 | 05    |
| 2.- ¿La I.E. garantiza la formación eficiente del docente de educación inicial? | 04       | 01       | 03 | 60 | 02 | 40 | 00         | 00 | 05    |
| 3.- ¿Existe una visión prospectiva en el enfoque de la innovación?              | 04       | 01       | 01 | 20 | 04 | 80 | 00         | 00 | 05    |
| 4.- ¿Existe una imagen institucional positiva?                                  | 04       | 01       | 03 | 60 | 00 | 00 | 02         | 40 | 05    |

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes y director de la Institución Educativa N°10855 - Motupe

### **Análisis e Interpretación de datos**

La encuesta realizada a los docentes demuestran que se tiene que mejorar la formación del profesorado, ya que se tiene que ver un conjunto de pruebas que den cuenta de los aspectos considerados representativos como la vocación, las aptitudes y la transmisión de conocimientos partiendo de un modelo global de formación que permite facilitar la comunicación, favorece integraciones, variar la estimulación, preparar feed back conducir a la síntesis de resultados.

**TABLA N° 10**  
**FORMACIÓN PROFESIONAL**

| INTERROGANTES   | DOCENTES | SÍ |     | NO |    | A<br>VECES |    | TOTAL |
|---|----------|----|-----|----|----|------------|----|-------|
|   |          | Fi | %   | Fi | %  | Fi         | %  |       |
| 1.- ¿Las Prácticas Profesionales Se Deben Realizar Desde Los Primeros Ciclos? | 04       | 04 | 100 | 00 | 00 | 00         | 00 | 04    |
| 2.- ¿Los Grados Académicos en su mayoría son Bachilleres?                     | 04       | 02 | 50  | 02 | 50 | 00         | 00 | 04    |
| 3.- ¿Trabajan actualmente en la especialidad cursada?                         | 04       | 04 | 100 | 00 | 00 | 00         | 00 | 04    |
| 4.- ¿Su asistencia en capacitaciones en su mayoría son de 60 horas?           | 04       | 02 | 50  | 02 | 50 | 00         | 00 | 04    |

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la Institución Educativa N°10855

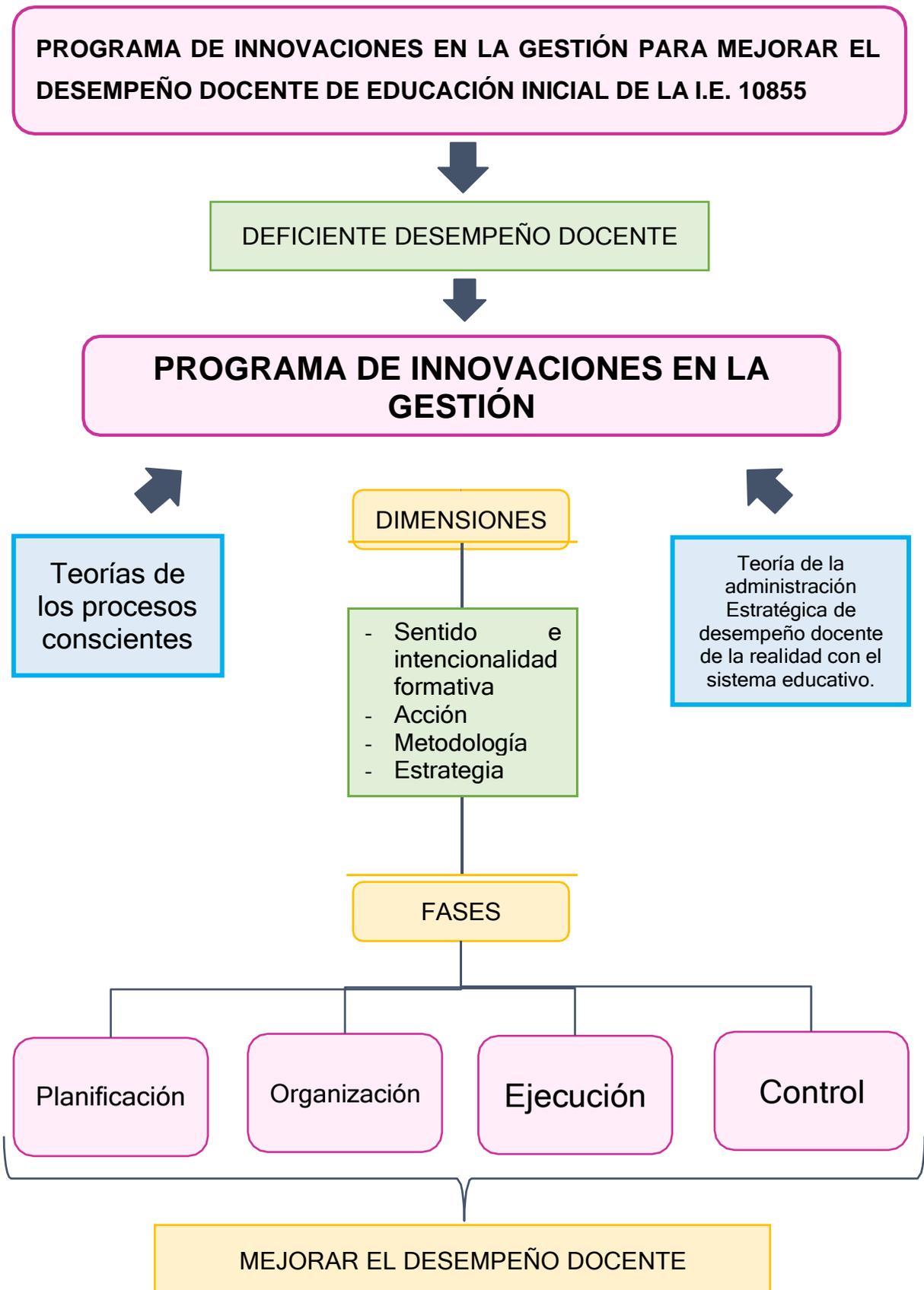
### **Análisis e Interpretación de datos**

En cuanto a la entrevista del Director se llegó a la conclusión de: que la calidad del docente está de acuerdo a los lineamientos del sector.

En cuanto a la entrevista del padre de familia se llegó a la conclusión de que sienten regularmente satisfechos con el trabajo docente; porque si bien es cierto logran incentivar el trabajo, se preparan, les falta paciencia y lograr los objetivos.

En cuanto a las técnicas proyectadas del niño, manifiestan en un 95% que es buena. Las encuestas realizadas muestran que la satisfacción con la formación que reciben en las escuelas del Magisterio o centros de formación de docentes es escasa por lo que coinciden con los padres en que se tiene que reformular los métodos de enseñanza utilizadas.

### 3.2. MODELO TEÓRICO



### **3.3. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **3.1.1. Denominación**

##### **PROGRAMA DE INNOVACIONES EN LA GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE EDUCACIÓN INICIAL DE LA I.E. 10855**

#### **3.1.2. Introducción del Programa**

El cambio significativo en la calidad de la educación en los docentes, se logrará con el constante uso de estrategias de un programa que guíe y facilite el proceso de construcción de conocimiento que realizan los niños cuando establecen relaciones entre la nueva información y los conocimientos de que ya disponen.

El docente al planificar debe tener en cuenta los contenidos curriculares de su área de conocimiento, los procedimientos de aprendizaje que ayudarán a los niños a construir su conocimiento. Siendo el objeto de este trabajo aplicar los principios que se propugnan desde la investigación a una situación educativa real.

Para el desarrollo de este programa el docente necesita del apoyo de un equipo innovador el cual estará compuesto por el Director como gestor y eje central de toda organización educativa; los docentes de la institución y los padres de familia, que contribuirán con sus ideas para poder realizar el estudio del FODA.

El programa diseñado tiene como propósito ayudar a los Directores de las Instituciones Educativas, que permitan gestionar las innovaciones en los docentes, entendido como cambio y que es una tarea colectiva que conllevará a mejorar la actividad en las Instituciones, incidiendo en la enseñanza. Esta es una consideración importante porque pone de manifiesto que es la propia Institución Educativa la que ha de ser sujeto de cambio, como un proceso de capacitación no sólo de las personas que trabajan en la Institución Educativa, considerando el desarrollo de capacidades nuevas, de modo que puedan ir modificando su propia cultura con vistas a configurarse con una organización capaces de emprender procesos continuos de mejora.

### **3.1.3. Fundamentación Teórica de la Propuesta**

#### **3.1.3.1. Fundamentos Administrativos**

La innovación toma como sustento las teorías de la administración estratégica reconociendo la importancia que tienen los gestores, en este caso los Directores de las Instituciones Educativas para llevar a cabo una buena administración del sistema educativo que permita una buena planificación, organización, ejecución y control de las actividades educativas.

Siendo importante rescatar que esta teoría considera la importancia de la planeación estratégica como necesaria para confrontar científicamente las oportunidades, fortalezas y debilidades en cuyos resultados se podrá elaborar estrategias que permitan elaborar una serie de alternativas básicas para el desarrollo de la institución. Asimismo reconoce a la organización como función esencial de toda planificación.

#### **3.1.3.2. Fundamentos Psicológicos**

Además cabe indicar que la Teoría de los Procesos conscientes se basa en el enfoque inductivo - deductivo el cual permite explicar a partir de la base materialista - didáctica, permite explicar el principio holístico - dialéctico, el cual como su nombre lo indica tiene una naturaleza dialéctica, es decir son inseparables y por supuesto, el uno presupone al otro.

Por lo tanto a través de su autor permite que el desempeño docente se vea a partir de la enseñanza, y el estudio acerca de sus estrategias se profundice acompañado de innovaciones. Por lo tanto en las ciencias sociales como la educación se estudiará las relaciones de los escolares, en este caso los niños con sus padres y cómo influyen en su aprendizaje.

Además se observa que lo holístico incluye lo sistémico. El sistema implica la relación entre los componentes, en un orden tal que expresa una cualidad resultante de orden mayor que la mera suma de acción de dicho componente; aquí refiriéndonos al programa de innovaciones viene hacer la organización de la institución en la cual están incorporados elementos como son los agentes de la educación: Director, docentes,

padres de familia, alumnos y comunidad educativa, con el fin relacionarse y formar un solo sistema.

A la vez como dice esta teoría permitirá explicar el razonamiento del objeto de estudio, viendo la interacción con el objeto, surgiendo la comunicación entre ellos, para que permita hacer las inferencias generalizadoras entre los sujetos.

Esta teoría en cuanto a la relación de lo objetivo - subjetivo, indica que de acuerdo a cuanto más se conozca al sujeto el investigador irá transformando la situación inicial del objeto.

### **3.1.3.3. Fundamentos Pedagógicos**

Asimismo la relación entre la teoría y la práctica se considera la complejidad teórica del objeto de estudio con todos sus componentes y relaciones, imposible de ser abstraída en la práctica objetiva, la cual a través de una validación del programa de innovación dado se procederá a su propuesta que servirá para la institución como para otras.

Asimismo el enfoque dialéctico del desarrollo, permite comprender y caracterizar la aproximación facto-perceptible al objeto de estudio permitirá precisar el objeto en sus cualidades externas en este caso de la investigación del programa de innovación servirá para estudiar cómo se encuentra la enseñanza dada por los docentes, sus cualidades metodología, habilidades, formación profesional, el cual permitirá la explicación interna y cómo influye en las innovaciones dadas en los niños que servirá como producto de aprendizaje dado.

El estudio facto perceptible al objeto de estudio, aplicado en este programa se basará en la explicación de las cualidades externas tratando de ver lo descriptivo que se llevará a cabo en dicho programa, como las dimensiones en las que se basa dicha investigación, siendo:

- Sentido e intencionalidad formativa
- Acción
- Metodología
- Estrategia

A partir de ahí se procederá a ver los componentes que se dan en la problemática de la gestión del desempeño docente siendo:

- Problema
- Objeto
- Objetivo
- Contenido
- Método
- Forma
- Medios
- Resultados

Una vez vistos los componentes se darán los principios o leyes. En este caso se parará a la explicación de la relación del objeto con la sociedad. En este caso la relación que se observará entre el programa de innovación y el desempeño docente.

#### **3.1.4. Alcance e impacto del programa de Innovaciones en la gestión del desempeño docente**

La población beneficiaria directa con esta investigación es para los cerca de 50 niños de la Institución Educativa. Esta investigación está diseñada para ser utilizada en las etapas de Educación Inicial, siendo el principal destinatario el Profesorado, puesto que su implicación es básica para transmitir los conocimientos, habilidades propuestas de acuerdo a los contenidos dados.

#### **3.1.5. Beneficios del Programa**

Con respecto a los beneficios por alcanzar es preciso remarcar la importancia de que sea el centro, en su conjunto, el que integre en su funcionamiento de un buen clima institucional y la formación de un equipo directivo que lleve a la práctica proyectos innovadores que permitan potenciar a todos los agentes educativos implicados en la Institución.

#### **3.1.6. Actividades**

- Análisis detallado de la situación real acerca de la gestión docente.
- Recolección de los datos por medio de encuestas, cuestionario y entrevistas a los profesores, alumnos y padres de familia.
- Diseño, elaboración, experimentación, evaluación y difusión del programa educativo.

### **3.1.7. Fases del Programa**

#### **Primera Fase**

PLANIFICACIÓN: Marzo

- Análisis del FODA.
- Elaboración de un proyecto preliminar por parte de la Investigadora.
- Difusión del Proyecto Preliminar.
- Elaboración de una Base de datos bibliográfica.

#### **Segundo Fase**

ORGANIZACIÓN: Abril - Mayo

- Construcción del equipo innovador: Director, Profesores, Padres de familia.
- Elaborar un programa Propuesta Innovadora sustentada en la teoría de la Administración estratégica de las Instituciones educativas

#### **Tercera Fase**

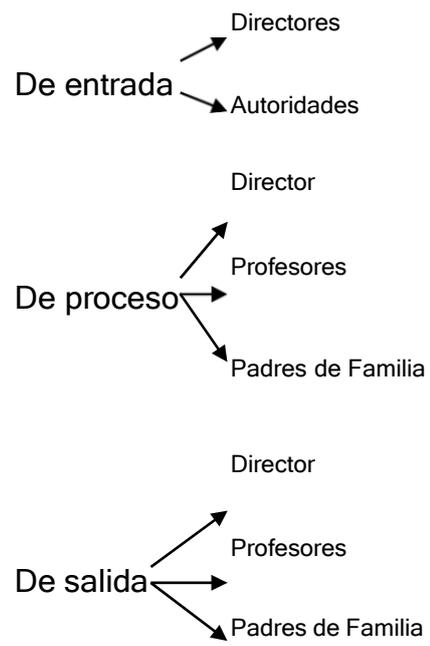
EJECUCIÓN: Junio - Octubre

- Se realizará la ejecución de proyectos innovadores.

#### **Cuarta Fase**

CONTROL: Abril - Diciembre

- Se realizará la evaluación permanente de toda la propuesta innovadora.



- Asimismo se sistematizará los resultados.

## CONCLUSIONES

1. Se diagnosticó que la Institución Educativa Inicial presenta un nivel regular de desempeño docente y gestión en Innovación deficiente; donde el director sostiene que toda la responsabilidad de Innovar es por parte del director, mientras que la mayoría de docentes refiere que si lo hace pero de manera incipiente; además se dice que los docentes de Inicial trabaja con los lineamientos a lo que es corroborado por 40% docentes afirma que pese a ello no se generan cambios; en otro ámbito 75% de docentes refiere que utiliza la participación activa, pero se evidencia que dejan de lado el trabajo en equipo y el 60% reconoce que las estrategias que utilizan no se dan de manera adecuada. Por otro lado, la mayoría de padres de familia no reconoce la Innovación a nivel de la Institución, además afirma que el trabajo que realizan los docentes ha sido de manera regular, ya que su metodología sigue siendo tradicional. Similar es la opinión de la gran mayoría de los estudiantes quienes sostienen estar de acuerdo con el ambiente de la Institución más no con las estrategias y metodología de enseñanza. Finalmente la gran mayoría de docentes se encuentra regularmente satisfecho con el servicio que brindan; sin embargo consideran que no existe una gestión oportuna que favorezca una organización innovadora.
2. Se elaboró un programa de Innovaciones en la Gestión sustentado en las teorías de los procesos conscientes y la administración Estratégica de desempeño docente de la realidad con el sistema educativo; que comprende fases como: Planificación, organización, ejecución y control; con esta propuesta se busca trabajar las siguientes dimensiones: Sentido e intencionalidad formativa, acción, metodología y estrategia
3. Se logró contribuir a la mejora de del desempeño docente de educación inicial de la Institución Educativa N°10855 del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque.

## **SUGERENCIAS**

- Capacitar a los docentes en Gestión del conocimiento en el nivel Inicial
- Elaborar un Programa de Innovaciones que permita el desarrollo integral de los Niveles Educativos enfatizando en el nivel Inicial.
- Aplicar el Programa de Innovaciones en la gestión del desempeño docente de Educación inicial en la Institución Educativa Inicial N° 10855 del distrito de Motupe de la provincia de Lambayeque, departamento de Lambayeque.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVARADO, OATONIEL. Política Educativa. Trujillo - Perú.
2. ARENAS, Nidia (1986), citando a Wilburg. Jiménez en la Administración en la Empresa Educativa. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín. 86p.
3. BORACIO, Rogerto. "Innovaciones Educativas". Primera Edición. México.
4. BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la Educación y a las Ciencias Sociales. 46p.
5. CASTRO, Florencio (2001). Variables de éxito en la formación del profesorado. Recuperado de: [Http://www.universidaddeextremadura](http://www.universidaddeextremadura)
6. CUENCA, Ricardo y otros. La democracia de la gestión educativa. Lima\_ Perú, 2004.p97
7. DOMINGUEZ, Pinto María y MARTINEZ, Franklin."Principales Modelos Pedagógicos de la Educación Pr Escolar
8. FREEMAN, The Economics of Industrial, Mit Press ,1982
9. GALEANO, Alberto (2000). Cambio, creatividad e innovación es la gestión de los centros de formación. Recuperado de: <http://www.innovacióneducativa>
10. Instituto de investigación de la defensa nacional. Educación para la pacificación.1991.p16
11. Instituto de Investigación de la Defensa Nacional. Educación para la Pacificación.1991.p16
12. LOPEZ HURTADO, Josefina."Un nuevo concepto de educación infantil"
13. OJALVO, Victoria (1998). La Educación como proceso de interacción y comunicación. Universidad de Habana. Cuba. 1998. 21p

14. OYARSE, Otoniel (2000). Suspensión Educativa a la calidad Lima – Perú. 171pp.
15. QUIÑONES, Carlos (2000) Diseño Curricular Innovativo Fondo Editorial FACHSE. Lambayeque. Perú 189pp.
16. Tarea .Una mirada a la educación en el Perú : balance de 20 años en el Perú del proyecto principal de la UNESCO para América latina y el caribe,1979.p24
17. TEJADA, José (2000) “Los Agentes de la Innovación en los centros educativos”
18. VARGAS, Karla (2001). Influencia de la Aplicación de Innovación Educativa en el Aprendizaje de los niños de 6 a 11 años. Informe de Investigación. 56pp.

## **ANEXOS**

**ANEXO N° 01:****ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES**

Estimado docente la presente encuesta, tiene como objetivo buscar información acerca de su trabajo. Marcar con una X la respuesta que usted crea conveniente.

**I. INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DOCENTE**

| N° | ITEM  | ESCALA |    |            |
|----|---|--------|----|------------|
|    |   | SÍ     | NO | A<br>VECES |
| 01 | ¿Planifica su trabajo docente?  |        |    |            |
| 02 | ¿Cree que sus estudios le han dado suficiente formación para el trabajo que realiza?      |        |    |            |
| 03 | ¿Considera buena la calidad de trabajo docente?   |        |    |            |
| 04 | ¿Cuenta con equipos y material didáctico?   |        |    |            |
| 05 | ¿Trabaja actualmente en la especialidad cursada?  |        |    |            |
| 06 | ¿Los docentes en su mayoría eligen la carrera docente por amor a los niños?               |        |    |            |
| 07 | ¿Usted cree que la práctica pedagógica persigue la investigación?                         |        |    |            |
| 08 | ¿Las actividades que realiza a los docentes tiene secuencia?                              |        |    |            |
| 09 | Los docentes ¿hacen uso de tecnologías como medios audiovisuales, televisión computadora? |        |    |            |
| 10 | Los docentes ¿son innovadores a través de proyectos experimentales?                       |        |    |            |
| 11 | ¿La toma de decisiones que realizan los docentes en su trabajo es oportuna y eficaz?      |        |    |            |
| 12 | Conforma grupos de trabajo a fin de mejorar los aprendizajes?                             |        |    |            |
| 13 | ¿Los niños demuestran habilidades en su actuar?   |        |    |            |
| 14 | ¿Cree que los juegos son motivadores en su trabajo educativo?                             |        |    |            |
| 15 | ¿En los educandos se observa el razonamiento y la lógica?                                 |        |    |            |
| 16 | ¿Desde la programación curricular anual se ha solucionado problemas del nivel inicial?    |        |    |            |
| 17 | ¿Los docentes deben innovar con estrategias nuevas?                                       |        |    |            |
| 18 | ¿Se debe llevar a la práctica estrategias para la innovación?                             |        |    |            |
| 19 | ¿Usted está interesado en innovar?  |        |    |            |
| 20 | ¿El ambiente para innovar debe ser amplio y libre?  |        |    |            |
| 21 | ¿Los TIC son una forma de innovar?  |        |    |            |

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO N° 02: ENTREVISTA DIRIGIDA AL DIRECTOR**

Entrevista de opinión dirigida al Director de la Institución Educativa Inicial N° 10855 del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Nivel Magisterial** \_\_\_\_\_

**I. FORMACIÓN PROFESIONAL**

1. Nombre de la universidad: \_\_\_\_\_

1.1. Centro de formación profesional: \_\_\_\_\_

1.2. Nombre del I.S.P.: \_\_\_\_\_

1.3. Ciudad: \_\_\_\_\_

2. Grados académicos y títulos:

2.1. Bachiller \_\_\_\_\_

2.2. Magíster \_\_\_\_\_

2.3. Doctor \_\_\_\_\_

**II. EXPERIENCIA PROFESIONAL**

Años en el ejercicio de su profesión \_\_\_\_\_

**III. PERFECCIONAMIENTO, CAPACITACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN EN EDUCACIÓN EN LOS PRIMEROS CINCO AÑOS**

1. ¿Realizó eventos con más de 60 horas?

\_\_\_\_\_

2. ¿En qué aspectos y/o temas se ha capacitado durante los últimos 5 años?

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué temas le interesaría conocer más adelante?

\_\_\_\_\_

#### IV. INNOVACIÓN

4.1. ¿De quienes cree que es responsabilidad fomentar la innovación, del Estado? Especifique.

---

---

##### **Institucional**

4.2. ¿Qué cambios ha desarrollado su institución educativa en los últimos 5 años? Especifique.

Ámbito Administrativo: \_\_\_\_\_

---

Ámbito Pedagógico: \_\_\_\_\_

Ámbito Institucional: \_\_\_\_\_

4.3. ¿Cree que el cambio realizado en su Institución Educativa ha generado mejoras? Especifique

---

---

4.4. ¿La Institución Educativa realiza acciones prácticas para innovar?

---

---

4.5. ¿Cómo estima que es la calidad del trabajo docente que se realiza en el nivel inicial?

---

---

##### **Pedagógico**

4.6. ¿Cree que las actuales estrategias están acorde con el enfoque constructivista para mejorar el aprendizaje?

---

---

4.7. ¿Sus docentes ha realizado cursos de capacitación en innovación para mejorar su trabajo docente en la I.E.?

---

---

4.8. ¿Se evalúa el avance de los docentes en forma permanente?

---

---

4.9. ¿Existen probabilidades de ayudar a los demás docentes sobre el desempeño de las labores?

---

---

### **Administrativo**

4.10. ¿En la misión, visión u objetivos se explicita la innovación como aspecto central? Especifique.

---

---

4.11. ¿La misión de la Institución Educativa está planteada:

- a) De manera correcta
- b) De acuerdo a la realidad
- c) No está de acuerdo a la realidad.

4.12. ¿en el PEI está considerado los cursos de capacitación e innovación?

---

---

4.13. ¿Cree que es importante que haya innovaciones en una I.E. para mejorar el servicio educativo?

---

---

**ANEXO Nº 03:****CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES**

Encuesta de opinión dirigida a los docentes de la Institución Educativa Inicial N°10855 del distrito de Motupe en la provincia de Lambayeque.

Nivel Educativo: \_\_\_\_\_

Nivel magisterial: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Estimado colega, la presente es una encuesta con fines de investigación.

Mucho le agradeceremos marcar sus respuestas, con una X, en el recuadro respectivo.

La información que proporcione es totalmente confidencial y anónima. Le agradecemos por su valiosa colaboración.

**I. FORMACIÓN PROFESIONAL**

## 1. Centro de formación profesional

1.1. Nombre de la universidad: \_\_\_\_\_

1.2. Nombre del I.S.P.: \_\_\_\_\_

1.3. Ciudad: \_\_\_\_\_

## 2. Grados académicos y títulos:

| 2.1. Bachiller                 | 2.2. Magíster                    | 2.3. Doctor       |
|--------------------------------|----------------------------------|-------------------|
| a) Graduado ( )                | a) Graduado ( )                  | a) Graduado ( )   |
| b) Egresado ( )                | b) Egresado ( )                  | b) Egresado ( )   |
| c) Estudiante ( )              | c) Estudiante ( )                | c) Estudiante ( ) |
| 2.4. Licenciado (especialidad) | 2.5. Segunda especialización en: |                   |
| a) Titulado ( )                | a) Titulado ( )                  |                   |
| b) Egresado ( )                | b) Egresado ( )                  |                   |
| c) Estudiante ( )              | c) Estudiante ( )                |                   |

## 3. Grados y títulos en otras ramas profesionales:

| 3.1. Bachiller  | 3.2. Magíster   | 2.3. Doctor     |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| a) Graduado ( ) | a) Graduado ( ) | a) Graduado ( ) |

|                                |  |                   |
|--------------------------------|--|-------------------|
| b) Egresado ( )                | b) Egresado ( )                        | b) Egresado ( )   |
| c) Estudiante ( )              | c) Estudiante ( )                      | c) Estudiante ( ) |
| 2.4. Licenciado (especialidad) | 2.5. Segunda especialización en: ..... |                   |
| a) Titulado ( )                | a) Titulado ( )                        |                   |
| b) Egresado ( )                | b) Egresado ( )                        |                   |
| c) Estudiante ( )              | c) Estudiante ( )                      |                   |

## II. EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.1. Años en el ejercicio de su profesión ( )

## III. PERFECCIONAMIENTO, CAPACITACIÓN Y/O ACTUALIZACIÓN EN EDUCACIÓN EN LOS PRIMEROS CINCO AÑOS

| Eventos con más de 60 horas | 2 eventos con menos de 60 horas |
|-----------------------------|---------------------------------|
| De 6 y más eventos ( )      | De 6 y más eventos ( )          |
| De 3 a 5 eventos ( )        | De 3 a 5 eventos ( )            |
| De 1 a 2 eventos ( )        | De 1 a 2 eventos ( )            |

## IV. TRABAJO DOCENTE

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1. ¿Planifica su trabajo docente? | 2. ¿Cómo estima que es la calidad de su trabajo docente? |
| a) Siempre ( )                    | a) Muy bueno ( )   |
| b) Frecuentemente ( )             | b) Bueno ( )   |
| c) Parcialmente ( )               | c) Regular ( )   |
| d) Nunca ( )                      | d) Deficiente ( )  |
| ¿Por qué? _____<br>_____          | ¿Por qué? _____<br>_____                                 |

|  |  |
|--|--|
| 4. ¿Cuenta con equipos y material didáctico?                                       | 5. ¿Cree que sus estudios, le han dado una suficiente formación para el trabajo que realiza? |
| a) Suficiente ( )<br>b) Satisfactoria ( )<br>c) Regular ( )<br>d) Insuficiente ( ) | a) Siempre ( )<br>b) Frecuentemente ( )<br>c) Parcialmente ( )<br>d) Nunca ( )               |

|  |  |
|--|--|
| 6. ¿Trabaja actualmente en la especialidad cursada?  | 7. ¿Cuáles cree que son los motivos por los que los docentes eligen la carrera magisterial?                      |
| a) Si ( )<br>b) No ( )<br>c) No trabajó en la especialidad ( )<br>d) Me encanta el trabajo ( ) | a) Por necesidad ( )<br>b) Amor a los niños ( )<br>c) Pedagogía ( )<br>d) Me gustaría mi carrera profesional ( ) |

## V. CONOCIMIENTOS

|   |  |
|---|--|
| 1. Desde su experiencia ¿cuándo considera que debería realizarse las prácticas profesionales ?                | 2. ¿Los docentes planifican su trabajo?  |
| a) Desde el I Ciclo ( )<br>b) Desde el IV Ciclo ( )<br>c) Desde el IX Ciclo ( )<br>d) Desde el último año ( ) | a) Siempre ( )<br>b) Frecuentemente ( )<br>c) Parcialmente ( )<br>d) Nunca ( ) |

|   |   |
|---|---|
| 3. ¿Cómo estima que es la calidad del trabajo docente de sus compañeros de trabajo? | 4. ¿Qué criterios persigue la práctica pedagógica?                                  |
| a) Muy buena ( )<br>b) Bueno ( )<br>c) Regular ( )                                  | a) Investigación ( )<br>b) Reflexión del actuar educativo ( )<br>c) Autocrítica ( ) |

|   |  |
|---|--|
| d) Deficiente ( )                                 | d) Manejar mejor la acción educativa ( )   |
| 5. ¿Las actividades que realiza tienen secuencia? | 6. ¿cree que sus colegas se capacitan permanentemente para ofrecer un buen servicio a los niños? |
| a) En su totalidad ( )                            | a) En forma permanente ( )   |
| b) Parcialmente ( )                               | b) De vez en cuando ( )  |
| c) A veces ( )                                    | c) Rara vez ( )  |

## VI. INNOVACIÓN

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1. ¿Hace uso de tecnologías?       | 2. ¿Es innovador a través de proyectos experimentales? |
| a) Computadoras ( )                | a) Escuelas saludables ( )                             |
| b) Televisión ( )                  | b) Plan lector ( )                                     |
| c) Medios audiovisuales ( )        | c) Biohuerto ( )                                       |
| d) No hace uso de ningún medio ( ) | d) Uso de los TIC ( )                                  |
|                                    | e) No toma en cuenta ( )                               |

|   |   |
|---|---|
| 3. ¿La toma de decisiones que realizan los docentes en el trabajo educativo es oportuno y eficaz? | 4. ¿Conforma grupos de trabajo a fin de mejorar los aprendizajes? |
| a) Siempre ( )  | a) Sí ( )   |
| b) No siempre ( )   | b) No ( )   |
| c) A veces ( )  | c) A veces ( )  |
| d) De vez en cuando ( )   | d) De vez en cuando ( )   |
| 5. ¿Los niños demuestran habilidades en su actuar?  | 6. ¿En los educandos se observa el razonamiento y la lógica?      |
| a) Sí ( )   | a) Sí ( )   |
| b) No ( )   | b) No ( )   |
| c) A veces ( )  | c) A veces ( )  |
| 7. ¿Qué deben hacer los docentes para   | 8. ¿Qué acciones prácticas se deben                               |

|   |  |
|---|--|
| motivar a los niños?  | hacer para lograr las competencias de innovación? Especifique. |
| a) Llamar la atención con sorpresas( )<br>b) Incentivar la investigación ( )<br>c) Innovar con estrategias nuevas ( )<br>d) Realizar trabajos ( ) | _____<br>_____<br>_____  |

|  |   |
|--|---|
| 9. ¿Cree que sus compañeros de trabajo se capacitan permanentemente para ofrecer un buen trabajo? Especifique. | 10. ¿Usted está interesado en innovar? Especifique. |
| _____<br>_____   | _____<br>_____                                      |

|   |  |
|---|--|
| 11. ¿Cree que los juegos que realizan los niños(as) son motivadores en su trabajo educativo? Especifique. | 12. ¿Qué tipo de juegos se aplica con los niños(as)? Especifique.  |
| _____<br>_____  | _____<br>_____   |
| 13. ¿Cree que hay estrategias nuevas de enseñanza? Especifique.   | 14. ¿Desde la programación curricular anual de aula, se ha solucionado problemas del nivel inicial? Especifique. |
| _____<br>_____  | _____<br>_____   |
| 15. ¿El uso de los TIC son una forma de innovar el trabajo educativo?                                     | 16. ¿Cómo debe ser el ambiente para innovar?   |
| _____   | _____  |

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| <hr/> <hr/> <hr/> | <hr/> <hr/> <hr/> |
|-------------------|-------------------|

**ANEXO N ° 04: ENTREVISTA DIRIGIDA A PADRES DE FAMILIA**

**AULA:** \_\_\_\_\_

**OPINIÓN ACERCA DEL TRABAJO DOCENTE**

¿Se siente satisfecho con el trabajo realizado por la docente?

---

---

---

¿Cree Usted que el trabajo ofrecido por las docentes ofrece la nueva tecnología?

---

---

¿Existe buena relación entre Usted y la Docente?

---

---

¿Cómo evaluaría el trabajo docente?

---

---

¿Su niño se siente satisfecho por el trabajo docente realizado?

---

---

¿Qué juegos hacen uso los niños?

---

---

¿Le gustará la escuela a los niños?

---

---

¿Qué juegos nuevos han aprendido los niños?

---

---

¿Cree que todos los juegos ayudan a mejorar su aprendizaje?

---

---

¿Usted en casa refuerza lo aprendido en la Institución Educativa?

---

---

¿Qué entiende por innovación?

---

---

---

¿En la Institución Educativa cree que se está innovando?

---

---

---

Grado de Instrucción \_\_\_\_\_

Especialidad que ha estudiado \_\_\_\_\_

Nivel de Estudios \_\_\_\_\_

Ocupación a la que se dedica \_\_\_\_\_

## **TÉCNICAS PROYECTIVAS**

Esta Técnica se aplicará a los niños y niñas de la I.E. Inicial N° 10855 de Motupe del Nivel Inicial

1. Se proyecta a través de una computadora escenas de cómo responden a los aprendizajes.
2. Se presenta palabras, estímulos de figuras para que emitan opiniones acerca de la palabra presentada en un tiempo de 10 minutos.

| <b><i>PALABRA ESTÍMULO</i></b> | <b><i>/</i></b> | <b><i>RESPUESTA</i></b> |
|--------------------------------|-----------------|-------------------------|
| <b>PROFESORA</b>               |                 | _____                   |
| <b>CARPETA</b>                 |                 | _____                   |
| <b>SILLAS</b>                  |                 | _____                   |
| <b>AMBIENTE</b>                |                 | _____                   |
| <b>COMPAÑEROS</b>              |                 | _____                   |
| <b>TRABAJO</b>                 |                 | _____                   |
| <b>TAREAS</b>                  |                 | _____                   |
| <b>AULA</b>                    |                 | _____                   |
| <b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>   |                 | _____                   |
| <b>ÚTILES ESCOLARES</b>        |                 | _____                   |
| <b>JUEGOS</b>                  |                 | _____                   |
| <b>DEPORTE</b>                 |                 | _____                   |
| <b>COMPUTADORA</b>             |                 | _____                   |

3. Terminación de Oraciones se aplicará teniendo en cuenta la edad de los niños de 5 años.

- Lo que más me gusta de mi profesora \_\_\_\_\_
- Los compañeros que tengo en mi aula son \_\_\_\_\_
- El aula es \_\_\_\_\_
- Algunos le temen al aula porque \_\_\_\_\_
- Cuando pienso en mi Institución Educativa \_\_\_\_\_  
Me olvido de \_\_\_\_\_
- Me gustaría pasar más tiempo en mi I.E. porque \_\_\_\_\_
- A mí me gustaría ser \_\_\_\_\_

## ANEXO N° 05

### PROYECTO: ¡EL NIÑO Y LA COMPUTACIÓN EN EL MUNDO DE HOY!

#### I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. CENTRO EDUCATIVO : Inicial N° 10855, Motupe  
1.2. NIVEL : INICIAL 3, 4 Y 5 AÑOS  
1.3. N° DE HORAS : 01 HORA

#### II. FUNDAMENTOS:

El mundo de la computación está tan avanzado que debemos iniciar a nuestros niños para que se vayan interesando en el manejo de las computadoras y vayan conociendo las bondades de una computadora.

#### III. OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar y consolidar en el niño y la niña el manejo de la computadora en sus actividades cotidianas acordes a la Nueva Tecnología.

#### IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Iniciar a los niños a conocer una computadora.
2. Hacer que los niños manipulan la computadora.
3. El alumno conocerá y manejará las teclas de dirección y enter.
4. El alumno observará la utilidad de una computadora.

#### V. RECURSOS

- Laboratorio de cómputo.
- Sistemas.

#### VI. CRITERIOS:

#### METODOLOGÍA

- Clases prácticas
- Aplicación de Programa Ximera.

- VII. BIBLIOGRAFÍA : Programa Ximera.

## VIII. EJECUCIÓN

| AREA | COMPETENCIAS   | CAPACIDADES  | INDICADORES DE LOGRO   | CRONOGRAMA |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |
|------|--|--|--|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
|      |  |  |  | M          | A | M | J | J | A | S | O | N | D |  |  |  |
|      | <p>INICIAL 3 y 4 AÑOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprende el uso de una computadora.</li> <li>* Comprende la utilidad del teclado.</li> <li>* Comprende la utilidad de colorear figuras con el Programa Ximera.</li> <li>* Hace uso de programas de juegos y utiliza las teclas de dirección.</li> <li>* Comprende la utilidad de las teclas de direcciones y la tecla enter.</li> <li>* Reconoce las figuras y las colorea.</li> <li>* Comprende y aplica las</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Con Programas Ximera reconoce la utilidad del computador.</li> <li>* Usa las teclas de dirección.</li> <li>* Utiliza la tecla enter.</li> <li>* Haciendo uso del Programa Ximera y aplicando las teclas de dirección y enter, puede colorear las figuras cambiadas por el profesor y la auxiliar.</li> <li>* Con el Prog. Prince, GP y otros utiliza otras teclas.</li> <li>* Utiliza la tecla shift y diferencia con enter.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferencia las partes de una computadora.</li> <li>* Hace uso correcto de las teclas de dirección.</li> <li>* Le da un uso correcto a la tecla enter.</li> <li>* Colorea correctamente las figuras.</li> <li>* Colorea correctamente las figuras y cambia los estilos.</li> <li>* Reconoce las figuras a colorear.</li> <li>* Reconoce la utilidad</li> </ul> |            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |  |  |

|  |   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | <p>órdenes correctas en los diferentes programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Cambia las figuras.</li> <li>* Pinta y ordena las fichas igual al lado izquierdo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Aplica los comandos del sistema Ximera, Prince, G. Priete.</li> <li>* Puede aplicar sus conocimientos para ordenar figuras en forma de rompecabezas en el nivel 1 y 3.</li> </ul>  | <p>de las nuevas teclas a utilizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ordena correctamente las fichas.</li> </ul>   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | <p>INICIAL 5 AÑOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Comprende el uso de una computadora.</li> <li>* Comprende y utiliza las necesarias teclas de un Programa en Pantalla.</li> <li>* Comprende el uso correcto de los Programas utilizados.</li> <li>* Comprende la utilidad y uso de teclas en los juegos propuestos por el Profesor.</li> <li>* Cambia figuras por si</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se aplica la utilidad de una computadora.</li> <li>* Con el Programa Ximera puede el niño saber la operación y uso de la computadora.</li> <li>* Utiliza las teclas de dirección, coloreando figuras.</li> <li>* Cambio sin ayuda del Profesor las figuras.</li> <li>* Puede diferenciar las figuras.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diferencia el uso de cada parte de una computadora.</li> <li>* Reconoce que utilidad tiene una computadora.</li> <li>* Colorea correctamente las imágenes de la Pantalla.</li> <li>* Usa correctamente las teclas de dirección.</li> <li>* Diferencia las teclas</li> </ul> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |                   |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|-------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  | solo y sin ayuda. | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Puede diferentes las figuras.</li> <li>* Retrocede y avanza figuras.</li> <li>* Colorea y ubica las figuras de un lado a otro con las fichas correctas.</li> <li>* Puede ubicar las fichas en los niveles 01-02-03 y 04.</li> <li>* Reconoce los diferentes periféricos de una computadora.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>de dirección con otras teclas.</li> <li>* Cambio las figuras sin ayuda.</li> <li>* Cambia los estilos del trazado para colorear.</li> <li>* Ubica correctamente las fichas en el lugar indicado del lado izquierdo.</li> <li>* Utiliza correctamente las teclas y la aplicación.</li> </ul> |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|-------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

**IX. EVALUACIÓN**

: Evaluaciones 100 % prácticas.

## ANEXO N° 06

### PROYECTO DE INNOVACION: EL NIÑO Y SU FOLKLORE

#### I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. Unidad de Gestión Educativa : UGEL - LAMBAYEQUE
- 1.2. Institución Educativa : **Inicial N° 10855,  
Motupe**
- 1.3. Nivel : Inicial

#### II. DESCRIPCIÓN

El taller será dado en la Institución Educativa Inicial N° 10855 del distrito de Motupe, para los niños comprendidos en edades de 3-4-5 años de edad en el Nivel Inicial. Siendo ejecutado desde el mes de Mayo hasta el 31 de octubre del presente año. Cuyo horario estará dado durante 1 hora en el transcurso de la semana y el pago será aportado por los Padres de Familia.

#### III. FUNDAMENTACIÓN

Este taller se está realizando con la finalidad de que los niños y niñas del Nivel Inicial desarrollen sus habilidades y a la vez conozcan desde pequeños su acervo cultural.

#### IV. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar y consolidar en los Niños, Niñas y la Comunidad Educativa, la identificación con las costumbres y tradiciones folklóricas de su comunidad para vivenciar la riqueza de nuestro folklore.

#### V. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Desarrollar y afianzar en la Comunidad Educativa la identificación con las costumbres y tradiciones folklóricas.
2. El niño y la niña se identificará con su realidad a través de nuestro folklore.

3. Promover la práctica de la danza como manifestación folklórica del Perú y del Mundo en nuestro Centro Educativo.

4. Lograr la integración de los niños y niñas de nuestro Centro Educativo.

## VI. METAS

- Este Proyecto estará dirigido para un promedio de 78 niños.
- La finalidad principal de este taller es: Lograr la Participación de todos los niños en la Institución Educativa Inicial N°10855 del distrito de Motupe

## VII. EVALUACIÓN

| COMPETENCIAS | CAPACIDADES   | INDICADORES DE LOGRO   |
|--------------|---|--|
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las principales danzas folklóricas de su comunidad y región.</li> <li>• Practica los pasos sencillos de las danzas y bailes de su región.</li> <li>• En parejas se toman de las manos; formando un túnel haciendo pasar a sus compañeros.</li> <li>• Ejecutan los pasos de la coreografía de la Marinera y Tondero: Espera, saludo, seguida, zapateos y final.</li> <li>• Caminan en fila uno detrás de otro, en pareja tomados de la mano, saltando, agachándose, etc.</li> <li>• Caminar rápido o lento de acuerdo al ritmo marcado por un cajón.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocen los pasos de las Danzas de su región y País.</li> <li>• Practican los pasos de la Marinera y Tondero Piurano.</li> <li>• En parejas tomados de la mano danzan al compás de una Polca, Huayno, Carnaval, etc.</li> <li>• Al ubicarse en el escenario demuestran coordinación espacial.</li> <li>• Realizan movimientos de acompañamiento al realidad festejo.</li> </ul> |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizan desplazamiento, haciendo diversos recorridos,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresan movimientos de salero y coqueteo al</li> </ul>   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Realizan movimientos y experimentan desplazamientos en diferentes posiciones al realizar la danza.</p> <p>Manifiesta su creatividad e imaginación a través de diversas formas de expresión artística</p> | <p>alrededor del patio, de frente de un punto a otro, lateralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entonan canciones y participan en juego, realizando movimientos corporales, saludándose de diferentes maneras.</li> <li>• Realizan movimientos de contracción (encoger) y extensión (estirar) con los diferentes segmentos de su cuerpo en forma creativa.</li> <li>• Experimentan diferentes movimientos con el brazo, utilizando pañuelos y cintas, dando vueltas a todo el brazo, haciendo círculos amplios por delante y por el costado del cuerpo; flexionan el brazo, realizando círculos medianos, sacuden el pañuelo para formar ondas, realizan movimientos de remolino, etc.</li> <li>• Mueven creativamente su cuerpo imitando el movimiento de un pañuelo y al compás de la música.</li> <li>• Experimentan diferentes movimientos con los pies: el taconeo, zapateo, flexión, extensión, entre otros.</li> <li>• Escuchan melodías propias de su comunidad; región y bailan rítmicamente.</li> <li>• Efectúan desplazamientos marcados por un instrumento de percusión (cajón) en el festejo.</li> </ul> | <p>realizar la Polca.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresan emoción al bailar el Carnaval Cajamarquino y Huayno.</li> <li>• Realizan movimientos rítmicos al hacer el baile del Tondero y del Festejo.</li> <li>• Expresan sentido rítmico al bailar la marinera con sus compañeros.</li> <li>• Mueven el pañuelo en forma circular al bailar la marinera, la polca.</li> <li>• Realizan movimientos de pies, haciendo los pasos de la Marinera.</li> <li>• Bailan el huayno en parejas.</li> </ul> |
|---|--|---|

|                       |   |   |
|-----------------------|---|---|
| y disfruta con ellas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcan el pulso con las manos, pies.</li> <li>• Interpretan la música a través de movimientos corporales creativos.</li> </ul>   |   |
|                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bailan rítmicamente solo; en parejas o en pequeños grupos, melodías propias de su comunidad y música nacional: Huayco, Marinera, festejo, entre otros; desarrollando su identidad nacional.</li> <li>• Saltan en parejas al compás de un huayno y de un Carnaval.</li> <li>• Se desplazan según el ritmo de una danza al formar una coreografía.</li> <li>• Experimentan diversos movimientos que pueden realizar con su cuerpo al bailar.</li> <li>• Vivenciar el ritmo en melodías de su comunidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> |

## VIII. ORGANIZACIÓN

El taller de Danza estará a cargo de un Profesor de Danzas: dirigido por las responsables del Nivel Inicial, en coordinación con el Director de la Institución Educativa.

## IX. EJECUCIÓN

| LISTA DE DANZAS       | TRIMESTRE | LOCAL | NACIONAL | INTERNACIONAL | CRONOGRAMA |   |   |   |   |   |   |  |  |
|-----------------------|-----------|-------|----------|---------------|------------|---|---|---|---|---|---|--|--|
|                       |           |       |          |               | A          | M | J | J | A | S | O |  |  |
| Marinera Norteña      | I         | X     |          |               |            | X |   |   |   |   |   |  |  |
| Tondero Piurano       |           | X     |          |               |            |   | X |   |   |   |   |  |  |
| Festejo               | II        |       | X        |               |            |   |   | X |   |   |   |  |  |
| Polca                 |           |       | X        |               |            |   |   | X |   |   |   |  |  |
| Huayno                |           |       | X        |               |            |   |   |   | X |   |   |  |  |
| Huaylas Moderno       | III       |       | X        |               |            |   |   |   |   |   | X |  |  |
| Danza Pacasito        |           |       | X        |               |            |   |   |   |   |   |   |  |  |
| Carnaval Cajamarquino |           |       | X        |               |            |   |   |   |   |   |   |  |  |

## X. PRESUPUESTO

Este Taller es apoyado por los Padres de Familia. Este acuerdo estuvo aprobado en reunión del presente año.

## **ANEXO N° 07**

### **PROYECTO INNOVADOR: CON MI MATERIAL EDUCATIVO APRENDO LA MATEMÁTICA**

#### **I. DATOS INFORMATIVOS**

- 1.1. I.E. : Inicial N° 10855
- 1.2. LUGAR : Motupe
- 1.3. N° PADRES : 20
- 1.4. TEMPORALIZACIÓN : Junio - Octubre

#### **II. FUNDAMENTACIÓN**

El presente programa tiene por finalidad integrar a los Padres de Familia en la acción educativa, mediante la elaboración de material educativo, las cuales serán aplicados en cada sesión de enseñanza – aprendizaje permitiendo lograr los objetivos para el Aprestamiento en el Área de Matemática en niños de 5 años de edad.

Las acciones se desarrollarán los días sábados y domingos, teniendo en cuenta el tiempo disponible por los padres.

#### **III. OBJETIVOS**

1. Lograr la participación de los Padres de Familia.
2. Elaborar los materiales educativos con la participación y apoyo de los padres de familia para lograr el Aprestamiento Integral.
3. Elevar la propuesta para su ejecución.

#### IV. CRONOGRAMA DE ACCIONES

| DÍA         | ACCIONES   | TÉCNICA                                       | RECURSOS   |
|-------------|--|---|--|
| 04 de Junio | <p>CHARLAS: TEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “El material educativo y su importancia”</li> <li>- “Importancia del trabajo con padres de familia”</li> </ul> <p>Organización de los grupos de trabajo de padres de familia.</p> | T<br>A<br>L<br>L<br>E<br>R<br><br>D<br>E      | Humanos:<br>Profesores<br>Padres de Familia<br>Presentación de diseño de material educativo.   |
| 05 de Junio | Limpieza y clasificación de los recursos a emplear en la elaboración del material.   | T<br>R<br>A<br>B<br>A<br>J<br>O               | Lavador, detergente, agua, retazos de tela, escobilla.   |
| 11 de Junio | Pintado de los objetos de color rojo.  | O   | Lista de material no estructurado a pintar.  |
| 12 de Junio | Pintado de los objetos de color amarillo.  | C<br>O<br>N                                   | Lista del material no estructurado a pintar.   |
| 18 de Junio | Pintado de objetos de color azul.  | P<br>A<br>D<br>R<br>E<br>S                    | Lista del material no estructura a pintar<br>Brocha, esmalte, thinner, depósito para disolver. |
| 19 de Junio | Pintado de objetos de color verde.   | D<br>E<br><br>F<br>A<br>M<br>I<br>L<br>I<br>A | Lista de material no estructura a pintar<br>Brocha, esmalte, thinner, depósito para disolver.  |

| DÍA         | ACCIONES  | TÉCNICA   | RECURSOS  |
|-------------|---|---|---|
| 25 de Junio | Pintado de objetos de color anaranjado.                               | T<br>A<br>L<br>L<br>E<br>R<br><br>D<br>E<br><br>T<br>R<br>A<br>B<br>A<br>J<br>O<br><br>C<br>O<br>N<br><br>P<br>A<br>D<br>R<br>E<br>S<br><br>D<br>E<br><br>F<br>A<br>M<br>I<br>L<br>I<br>A | Lista de material no estructurado a pintar<br>Brocha, esmalte, thinner, depósito para disolver. |
| 26 de Junio | Forrado de cajas.   |   | Lista de material no estructurado a forrar<br>Papel lustre, tijeras, goma.                      |
| 02 de Julio | Forrado de cartuchos y conos de papel higiénico.                      |   | Lista de material no estructurado a forrar<br>Papel lustre, tijeras, goma.                      |
| 03 de Julio | Elaboración de los juguetes con cajas forradas.                       |   | Lista de material no estructurado a forrar<br>Cajas, papel lustre, tijeras, goma.               |
| 09 de Julio | Recortado de botellas de plástico para elaborar utensilios de cocina. |   | Botellas de aceite, tijeras, cuchillo.  |
| 10 de Julio | Confección de Tarjetas de animales.                                   |   | Cartulina, plumones, crayolas, goma, tijeras, lápiz.  |
| 16 de Julio | Confección de Tarjetas de herramientas.                               |   | Cartulina, plumones, crayolas, goma, tijeras.   |
| 17 de Julio | Confección de Tarjetas de personas.                                   |   | Cartulina, plumones, crayolas, lápiz, goma.   |

| DÍA         | ACCIONES  | TÉCNICA                                       | RECURSOS   |
|-------------|---|---|--|
| 19 de Julio | Elaboración de siluetas de flores.                      | T<br>A<br>L<br>L<br>E<br>R                    | Cartón dúplex, lija, témperas, crayolas, lapiceros, lápiz, plumones, goma. |
| 21 de Julio | Elaboración de siluetas de prendas de vestir.           | D<br>E<br><br>T<br>R<br>A<br>B<br>A<br>J<br>O | Cartón dúplex, lija, témperas, crayolas, lapiceros, lápiz, plumones, goma. |
| 22 de Julio | Elaboración de siluetas de frutas y cosas.              | C<br>O<br>N                                   | Cartón dúplex, lija, témperas, crayolas, lapiceros, lápiz, plumones, goma. |
| 23 de Julio | Elaboración de siluetas de ratones, quesos y pomos.     | P<br>A<br>D<br>R<br>E<br>S                    | Cartón dúplex, lija, témperas, crayolas, lapiceros, lápiz, plumones, goma. |
| 24 de Julio | Elaboración de siluetas de mariposa y platos.           | D<br>E<br><br>F<br>A<br>M<br>I<br>L<br>I<br>A | Cartón dúplex, lija, témperas, crayolas, lapiceros, lápiz, plumones, goma. |
| 26 de Julio | Elaboración de siluetas de conejos, zanahorias y peces. |   | Cartón dúplex, lija, témperas, crayolas, lápiz, lapiceros, plumones, goma  |

## V. OBSERVACIONES

Las acciones se desarrollaron sábados y domingos en dos turnos por día.