



# **UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO  
SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSTGRADO**



**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA Y ESTRATÉGICA**

## **TESIS**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS COMO INSTRUMENTO DE  
GESTIÓN PARA FORTALECER LA ORGANIZACIÓN  
EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA IEPSM N°  
601050 – MICAELA BASTIDAS, DISTRITO DE IQUITOS – 2017.**

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

**AUTOR:**

Jorge Torres Vasquez

**ASESOR:**

Fernandez Vasquez Evert Jose

**LAMBAYEQUE – PERÚ**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN  
PARA FORTALECER LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO  
DOCENTE EN LA IEPSM N° 601050 – MICAELA BASTIDAS, DISTRITO DE  
IQUITOS – 2017.**

**PRESENTADO POR:**

-----  
JORGE TORRES VASQUEZ

**AUTOR**

-----  
M.Sc. FERNANDEZ VASQUEZ EVERT JOSE

**ASESOR**

**APROBADO POR:**

-----  
Dr. JORGE CASTRO KIKUCHI  
**PRESIDENTE**

-----  
M.Sc. MIGUEL ALFARO BARRANTES  
**SECRETARIO**

-----  
Dr. MANUEL BANCES ACOSTA  
**VOCAL**

## DEDICATORIA

*A Dios por iluminarme con  
inteligencia y sabiduría, para ser  
una mejor persona cada día de  
mi vida.*

## AGRADECIMIENTO

*A la Universidad Pedro Ruiz Gallo  
y a sus Profesores que supieron  
mediar mis aprendizajes y mi  
formación personal para ser una  
mejor profesional.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTO .....	4
ÍNDICE .....	5
RESUMEN.....	7
ABSTRAC.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: ANALISIS ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL INSTITUCIONAL .....	14
1.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
1.2.1. Evolución Histórica del Objeto de Estudio .....	16
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.4. DESCRIPCIÓN ARGUMENTADA DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA .....	22
1.4.1. Diseño de la Investigación.....	22
1.4.2. Población y muestra .....	24
1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	24
1.4.4. Método de investigación .....	25
1.4.5. Métodos de análisis de datos.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	27
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	27
2.2. TEORÍAS CIENTÍFICAS.....	31
2.2.1. La teoría cognitivista.....	31
2.2.2. La teoría constructivista .....	32
2.2.3. La teoría del paradigma Histórico – Cultural.....	33
2.2.4. Teoría del desarrollo organizacional .....	35
2.3. ENFOQUES TEÓRICOS.....	36
2.3.1. Gestión.....	36
2.3.2. Gestión Directiva.....	38
2.3.3. Gestión Pedagógica y Académica.....	39
2.3.4. Gestión Educativa.....	45

2.3.4.1.	Objetivos gestión educativa.....	48
2.3.4.2.	Importancia de la Gestión Educativa.....	48
2.3.4.3.	Características .....	49
2.3.4.4.	Tipos o niveles de concreción de la gestión educativa.....	50
2.3.5.	Cultura organizacional .....	51
2.3.5.1.	Definición .....	51
2.3.5.2.	Importancia .....	53
2.3.5.3.	La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento).....	55
2.3.6.	Desempeño del Docente .....	57
2.3.6.1.	Importancia .....	58
2.3.6.2.	Factores que influyen en el desempeño docente.....	60
2.3.6.3.	Funciones del docente .....	60
2.3.7.	Campos de acción o dominio global donde se ejerce el desempeño docente	63
2.3.7.1.	Mejoramiento de desempeño docente.....	66
2.3.7.2.	Competencias de un docente eficaz .....	67
2.3.7.3.	Perfil del docente .....	69
2.3.8.	Dimensiones de desempeño docente .....	74
2.3.8.1.	Capacidades pedagógicas .....	74
2.3.8.2.	Responsabilidad profesional.....	76
2.3.8.3.	Relaciones interpersonales con sus estudiantes, padres, directivos, docentes	78
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA .....		79
3.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	79
3.2.	PROPUESTA .....	85
3.2.1.	ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE .....	85
CONCLUSIONES.....		112
RECOMENDACIONES.....		113
BIBLIOGRAFÍA.....		114

## RESUMEN

El generar opinión institucional significa capacidad de gestión, niveles de compromiso y capacidad de desempeño profesional acorde a las exigencias de la sociedad del conocimiento.

Se realizó este trabajo de investigación, con el objetivo de Diseñar Estrategias Administrativas como instrumento de gestión para fortalecer la organización educativa y el desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos.

Se aplicó una guía de encuesta, entrevistas y recojo de testimonios. La teoría cognitivista, La teoría constructivista, La teoría del paradigma Histórico – Cultura y la Teoría del desarrollo organizacional sirvieron de fundamento a nuestra propuesta “Estrategias Administrativas como Instrumento de Gestión para fortalecer la Organización Educativa y el Desempeño de los Docentes”.

En nuestro campo de observación se determinó que en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, los docentes y directivos no cumplen con compromisos asumidos con la Institución Educativa, además no reconocen la importancia que tienen los principales Instrumentos de Gestión para orientar la tarea educativa dentro del plantel ello se evidencia ya que el PEI, no representa la realidad institucional, no cuentan con un organigrama actualizado y no existe una planificación adecuada.

Concluimos como logros de la investigación, por un lado, el haber justificado el problema, esto es haber confirmado la hipótesis; y por el otro haber elaborado la propuesta, vale decir haber matrimoniado la base teórica con la propuesta, a propósito de la fundamentación de los talleres.

**PALABRAS CLAVES:** Estrategias Administrativas, Instrumento de gestión, Organización Educativa, Desempeño Docente.

## **ABSTRAC**

Generating institutional opinion means management capacity, commitment levels and professional performance capacity according to the demands of the knowledge society.

This research work was carried out, with the objective of Designing Administrative Strategies as a management instrument to strengthen the educational organization and teaching performance in the IEPSM No. 601050 - Micaela Bastidas, district of Iquitos.

A survey guide, interviews and testimonial collection were applied. The cognitive theory, The constructivist theory, The theory of the Historical paradigm - Culture and the Theory of organizational development served as the basis for our proposal "Administrative Strategies as a Management Instrument to strengthen the Educational Organization and the Performance of Teachers".

In our field of observation, it was determined that in the IEPSM N ° 601050 - Micaela Bastidas, teachers and managers do not fulfill commitments assumed with the Educational Institution, they also do not recognize the importance of the main Management Instruments to guide the educational task within This is evidenced by the establishment since the PEI does not represent the institutional reality, they do not have an updated organization chart and there is no adequate planning.

We conclude as research achievements, on the one hand, to have justified the problem, this is to have confirmed the hypothesis; and on the other, having prepared the proposal, that is, having married the theoretical basis with the proposal, based on the foundation of the workshops.

**KEY WORDS:** Administrative Strategies, Management Instrument, Educational Organization, Teaching Performance.



## INTRODUCCIÓN

La sociedad ha ido incrementando sus demandas hacia el estado hacia la garantía de un mejoramiento de la calidad educativa, por lo que resultó imprescindible hacer una caracterización sobre la calidad actual de la educación, la pertinencia, la eficacia del trabajo docente, sus procesos de formación y las condiciones en las que le toca trabajar.

El atender esta demanda supuso una acción inmediata, cual es de definir el rol del maestro en el contexto actual, quien el maestro y que debe hacer?, cuál es su rol?. esta acción a su vez, en la medida que se requieren cambios en cuanto la cantidad y calidad de actuaciones del docente implica un cambio en su identidad, su contexto, su cultura su ideario cosmovisión que guían sus actuales procedimientos en la escuela y con los cuales ha convivido durante toda su vida profesional.

Se tiene que entender que el cambio en la escuela no es algo opcional, sino una necesidad en virtud de los cambios que experimenta la sociedad, la humanidad en el campo de la tecnología, del saber, de la cultura, así como en virtud de las demandas no siempre atendidas por la escuela, de promover desde su interior una sociedad más justa, fraterna, libre y democrática y con altos niveles de desarrollo humano.

En el Perú esta discusión ha conllevado a que se elaboren Criterios de desempeño docente, concluyendo en un trabajo final llamado Marco de Buen Desempeño Docente, como punto de inicio para la construcción e implementación de políticas públicas orientadas a fortalecer y desarrollar la profesión docente. Esta iniciativa forma parte de las políticas priorizadas por el Ministerio de Educación al 2016, aprendizajes de calidad y cierre de brechas desarrollo docente en base a criterios concertados de buena docencia modernización y descentralización de la gestión educativa.

Las organizaciones están integradas por personas que trabajan coordinadamente para alcanzar determinados objetivos. A su vez, esas personas dependen de las organizaciones para conseguir muchas de sus metas y tener un nivel de vida digna.

En vista de esa dependencia mutua, las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores un conjunto de incentivos y condiciones de trabajo que generen un aceptable nivel de satisfacción que se traduzca en una fuerte motivación para facilitar un mejor desempeño. En efecto, cuando las personas obtienen de su trabajo las recompensas que le generan satisfacción por el buen desempeño docente que realizan, las expectativas futuras de nuevas satisfacciones se convierten en motivación individual, la cual, si se encuentra acompañada de capacitación, conocimiento de su papel y disponibilidad de recursos, se traducen en mejor desempeño individual y mayor productividad organizacional.

El término “desempeño docente” fue asociado en las discusiones educativas latinoamericanas a inicios de los años 2000. Por dos razones principales: la crisis de la identidad de la profesión docente y la verificación de los vacíos del modelo de calidad planteado por las reformas en educación de la década de 1990. En ese sentido, se señala como “buen docente” aquellos que cumplen ciertas características. En el modelo de desempeño docente que propone (Valdéz, W., 2004), donde las relaciones interpersonales que establecen los docentes con sus alumnos, con los padres, con los directivos y con sus colegas docentes forman parte de las más importantes dimensiones del desempeño docente.

El desempeño docente se ha convertido hoy en día en un aspecto primordial en el sector Educación, ya que las prácticas pedagógicas que intervienen en el aprendizaje de los estudiantes se consideran un componente clave en la labor que desempeñan los profesionales en Educación y revaloran por ende la función social que ocupa la enseñanza. Sin embargo, a decir del (Ministerio de Educación, 2013), consideran que las mencionadas prácticas no han ocupado

un lugar central en los procesos formativos ni en la evaluación docente. El Marco del Buen Desempeño Docente (2013) define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país.

Con tal motivo ha surgido algunas preocupaciones tanto a nivel de los directivos como los coordinadores académicos de la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos. Según mencionan, muchos docentes desconocen el contenido de esta herramienta de evaluación docente y como consecuencia se puede observar ciertas deficiencias en cuanto a su labor docente: existen docentes que no presentan sus sesiones de aprendizajes y ello lo evidencian los documentos de monitoreo referidos en el plan de supervisión de la institución educativa, respecto al desempeño en el aula, cayendo en el error de la improvisación por parte de los docentes; de igual forma a la hora de formar comisiones para la elaboración de planes estratégicos muchos de ellos se hacen los desentendidos y asumen este trabajo solo los responsables de la comisión.

Lo anteriormente expuesto destaca la importancia del desempeño docente la satisfacción de los trabajadores para el éxito de las organizaciones, razón por la cual se ha generado un creciente interés por el estudio de este fenómeno, el cual ha sido abordado desde diversas perspectivas.

En esa línea de interés se sitúa el presente estudio, el cual se orientó a determinar el nivel del desempeño docente de la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, es una organización educativa que busca garantizar el desarrollo personal, profesional y social del docente.

En este contexto surge el siguiente **Problema** de investigación se determinó en el sentido de que se observa una débil organización educativa y deficiente desempeño docente, que genera deficiente gestión educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos.

El **Objeto De Estudio** es el proceso de gestión educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos.

El **Objetivo General:** Diseñar Estrategias Administrativas como Instrumento de Gestión para fortalecer la organización educativa y el desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos.

**Objetivos Específicos:** a) Identificar y analizar la naturaleza y el nivel de organización educativa y el desempeño docente, en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, b) Analizar el proceso de gestión educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, c) Diseñar y elaborar estrategias administrativas para fortalecer la organización educativa y el desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas.

El **Campo De Acción** está determinado por las estrategias administrativas para la organización educativa y el desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas.

La **Hipótesis** que se defiende en el presente trabajo de investigación es: “Si se diseñan estrategias administrativas como instrumento de gestión sustentadas en las Teorías cognitivista, constructivista, La teoría del paradigma Histórico – Cultura y la Teoría del desarrollo organizacional, para fortalecer la organización educativa y el desempeño docente, entonces de mejorará el proceso de gestión educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos.

Aplicamos una guía de encuesta de modo cuantitativo. Por otro lado, las entrevistas y recojo de testimonios estuvieron orientados a comprender las perspectivas de los docentes, directivos que permitieron agenciarnos de datos cualitativos. Los indicadores se obtuvieron luego de haber operacionalizado conceptualmente las variables de estudio.

El análisis exigió, primero, un minucioso y repetido trabajo de categorización y re categorización de las respuestas a las preguntas que nos permitieron

comprender el desempeño pedagógico; en segundo lugar, fue preciso introducir los datos cuantitativos en el software Microsoft Office Excel 2013, tarea que demandó una dedicación de treinta minutos por instrumento; en tercer lugar, obtuvimos los datos del análisis cuantitativo de resultados por parte del programa informático; finalmente procedimos a la interpretación de estos últimos. Los datos cualitativos por su parte fueron analizados e interpretados a manera de cita para confirmar la naturaleza del problema.

La estructura capitular de nuestra tesis compromete a tres capítulos. En el **Capítulo I**, realizamos el análisis del problema, Comprende la ubicación geográfica, el surgimiento del problema, la descripción del objeto, la evolución y las tendencias de ésta, las características del problema y la metodología empleada. EL **Capítulo II**, presentamos los conceptos extraídos de las teorías básicas que explican el problema y permiten proponer estrategias administrativas como una alternativa viable para solucionar el problema planteado. El **Capítulo III**, describe el análisis e interpretación de los datos y la propuesta de las estrategias administrativas.

La parte final presentamos las conclusiones y las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

**El Autor**

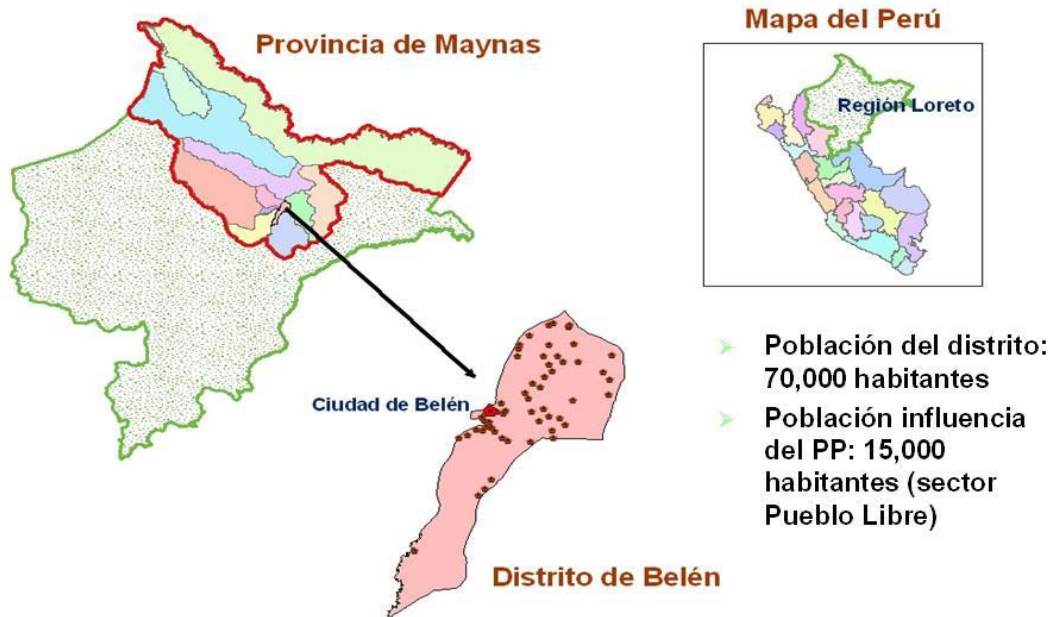
# CAPITULO 1: ANALISIS ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

## 1.1. UBICACIÓN CONTEXTUAL INSTITUCIONAL

El departamento de Loreto ocupa una superficie de 368 852 km<sup>2</sup>, que representa el 28,7 por ciento del territorio nacional; ubicándose en el primer lugar dentro del ranking de extensión por departamentos. Está ubicado en el extremo nor-oriental del Perú y posee 3 891 km<sup>2</sup> de fronteras internacionales con tres países: al nor-oeste con Ecuador, al noreste con Colombia y al este con Brasil; esta extensión representa el 38 por ciento del total de fronteras que tiene nuestro país y es una de las zonas de mayor vulnerabilidad geopolítica, debido a la irradiación cultural que recibe de localidades limítrofes como Leticia (Colombia) y Tabatinga (Brasil). Loreto está dividido en 8 provincias y 53 distritos, con la creación de la provincia de Putumayo y dos nuevos distritos. La provincia de Putumayo se creó por Ley N° 30186, del 6 de mayo de 2014, y está conformada por cuatros distritos (Putumayo, Teniente Manuel Clavero, Rosa Panduro y Yaguas). La ciudad de Iquitos es la capital de la región Loreto, provincia de Maynas, está ubicada en la selva nororiental del Perú.

La provincia de Maynas limita al norte con Colombia, al Este con la provincia de Mariscal Ramón Castilla, al Sur con la provincia de Requena y al Oeste con la provincia de Loreto y el Ecuador.

## MAPA DE UBICACION DEL DISTRITO DE BELEN



### FUENTE:

[https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=922:manejo-y-tratamiento-de-residuos-solidos-de-atencion-de-salud-ras-y-domesticos-acerca-del-proyecto&Itemid=719](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=922:manejo-y-tratamiento-de-residuos-solidos-de-atencion-de-salud-ras-y-domesticos-acerca-del-proyecto&Itemid=719)

El distrito de Belén se encuentra ubicado en la provincia de Maynas, la cual posee 119 998 km<sup>2</sup> de superficie y una población de 600 000 habitantes.

Belén nació a las orillas de “Belén Cocha”, pequeño brazo del río Itaya que nacía por lo que es hoy la calle Itaya y desemboca por los años de 1886 en el río Amazonas, a la que hoy es la primera cuadra de la calle San Martín que en esa época recibía el nombre de calle Omagua. El 5 de noviembre de 1999, luego de aproximadamente 16 años de gestión, se expide la ley 27 195 creándose el distrito de Belén. En la presente ley mediante el artículo 4 se dispone “Crease el distrito de Belén cuya capital será el poblado de Belén que se eleva a la categoría de Villa, perteneciente a la provincia de Maynas, con los siguientes límites:

- Por el Este: con el distrito de Indiana
- Por el Sur – Este: con el distrito de Fernando Lores

- Por el Oeste: con los distritos de San Juan Bautista, Iquitos y Punchana
- Por el Nor – Este: con el distrito de Iquitos hasta la coordenada UTM 9602.3 km N y 707 km. E”

Del total de la población del distrito, el 61.4% se encuentran en condición de extrema pobreza, es decir, sus ingresos no alcanzan a cubrir el valor de una canasta mínima alimentaria y el 18.5% en situación de pobreza no extrema; el comercio ambulatorio es un caos y es una demostración de la pobreza de este pueblo, además existen otros flagelos que favorecen a esta situación, tales como: la drogadicción, el alcoholismo y la delincuencia.

## **1.2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Evolución Histórica del Objeto de Estudio**

La gestión educativa viene desde los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina (Botero, 2009)<sup>1</sup>. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica.

En América Latina los modelos de desarrollos económicos y sociales han influido en la concepción y modos de actuación de la gestión. Hasta la década de los años 70 en las organizaciones existían dos procesos desintegrados: la planificación y la administración.

En las décadas de los años 80 y 90, la incidencia directa de los procesos de globalización y apertura e internacionalización de los mercados en América Latina, produce importantes cambios políticos, económicos y administrativos, lo cual genera transformaciones, tanto a nivel del Estado, como de las organizaciones públicas y privadas y en el sector educativo.



La pertinencia de realizar estudios sobre desempeño docente se ha visto reflejada en la mejora de logros educativos en países como Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia y Argentina, entre los más destacados. Al respecto, un estudio publicado por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina (PREAL) (GÓMEZ & BAALKIN, 2003) señala: Los estudios encierran un reconocimiento del importante giro de prioridades que ha surgido en las políticas educativas. Un giro que dice que no sólo importa el acceso a instituciones educativas con buena infraestructura y equipamiento, sino que también importa la calidad de lo que ocurre al interior de esas escuelas. La preocupación por la calidad resulta ser primordialmente una preocupación por el contenido de la escolarización, es decir, es una preocupación por lo que se aprende en la escuela y, por consiguiente, por lo que se enseña (VALVERDE, 2005).

En este sentido, la creación de estándares, en estos estudios, para la educación es una práctica que se ha venido realizando en diversos lugares del mundo con el propósito fundamental de crear criterios de calidad que orienten o fijen el camino de los esfuerzos educativos.

En esta línea, se observa que los estándares implican una serie de medidas tendientes a determinar qué se debe aprender y qué se debe enseñar en las escuelas; cómo se deben evaluar los logros educativos, qué acciones se deben desarrollar en función a los resultados de la evaluación y seguimiento de éstos, y en qué plazo se deben cumplir las metas señaladas. De esta forma, los estándares para medir el desempeño pedagógico conforman un círculo virtuoso que propicia un constante progreso en materia educativa, toda vez que cada meta implica un punto de referencia, en tiempo y objetivo, para fijar una nueva expectativa a cumplir en la educación.

Al respecto, el especialista Alejandro Tiana, quien basa su trabajo en la experiencia de estándares en España, considera que la aplicación

práctica de estos criterios los estándares cumple fundamentalmente con dos objetivos. En primer lugar, recoge indicadores para la aplicación de evaluaciones de la calidad de la educación en sus diferentes componentes (desempeño pedagógico, efectividad de los recursos didácticos y otros recursos utilizados, desempeño de los estudiantes), en algunas oportunidades con fines de certificación de los aprendizajes entre países. Así, los estándares son normas académicas que pueden demandárseles a los estudiantes y a las escuelas, normas que son evaluables. En segundo lugar, se busca mejorar la calidad de la educación y garantizar una cobertura uniforme en los mismos términos de calidad (TIANA, 1995).

Por consiguiente, cuando nos referimos al objetivo práctico de evaluar por estándares hablamos de conocer con exactitud el estado que guarda la educación en México, Brasil, España, Estados Unidos, Colombia, cuestión fundamental para reconocer nuestras fortalezas y debilidades como sistema, crear modelos adecuados de gestión, atender y resolver de forma eficiente las problemáticas que aquejan a maestros y alumnos en el proceso de enseñanza y aprendizaje y, principalmente, fijar metas que señalen el rumbo que debe tomar la educación a nivel nacional. Lo anterior plantea que la evaluación mediante estándares nos proporciona los datos concisos con base en los cuales se desarrollan las acciones y estrategias pertinentes para dar

cumplimiento a las metas del sector, como son: brindar un servicio educativo de calidad, mejorar el desempeño pedagógico de forma sostenida, lograr la administración eficaz de las escuelas, optimizar el desempeño académico de los alumnos y, en una escala mayor, coadyuvar de forma decisiva a que el país alcance los más altos objetivos de desarrollo nacional, regional y global.

En cuanto al desempeño docente, los estándares, con su carga informativa, abren la puerta a un debate necesario sobre las pautas a

seguir por autoridades y maestros dentro del proceso permanente de mejora de la práctica docente, que a través de los resultados obtenidos mediante su evaluación han permitido medir de forma clara, y en un grado hasta el momento desconocido en el sistema educativo nacional, el desempeño de los maestros dentro de las aulas. En el mismo orden, es de señalarse que los estándares aportan a cada maestro una serie de datos que le facilita autoevaluar con mayor rigor su desempeño, focalizar y subsanar sus carencias y limitaciones profesionales en el ejercicio del magisterio, construir estrategias eficaces de enseñanza, contar con un referente para medir con certeza el grado de sus avances y desafíos dentro del aula y encauzar su trabajo hacia el cumplimiento de las metas que le han sido fijadas, la primera de las cuales es la de lograr que los alumnos adquieran los conocimientos y las capacidades que en el futuro inmediato le demandarán, la educación superior, la sociedad y el mundo laboral.

En el ámbito a la gestión escolar (organización), los estándares permiten a cada escuela dimensionarse dentro del contexto nacional, contrastar sus resultados con los de otras escuelas y con los logros esperados, identificar los puntos vulnerables de la administración y las problemáticas específicas de la comunidad escolar, realizar una evaluación crítica de su desempeño mediante el análisis de los resultados obtenidos y construir, en base a estos y a las metas, los elementos, herramientas y estrategias necesarias para cumplir con los objetivos trazados en el proceso de mejora continua de la gestión escolar. Asimismo los estándares permiten que cada escuela asuma su responsabilidad de cumplir con la función que le ha sido encomendada y rinda cuenta de su desempeño como institución, lo cual resulta fundamental en el marco de esta sociedad del conocimiento.

En cuanto a los alumnos, los estándares son un instrumento preciso para establecer altas metas de aprendizaje esperado, determinar el tipo

y nivel de conocimiento que éstos deben obtener para cubrir el perfil de egreso del grado correspondiente dentro de la educación básica. De esta manera se busca que al concluir sus estudios, cada alumno haya desarrollado las habilidades y competencias que le permitan vivir y desarrollarse plenamente en el seno de una sociedad que exige cada vez mejores ciudadanos.

Así, la implementación de estándares representa para este sector la obligación de fijarse metas de desempeño y la posibilidad de crecer social e institucionalmente para brindar un mejor servicio a la Nación, y para nuestro Perú la posibilidad de tener un sistema de educación básica equitativo, que garantice una educación de calidad en todo el territorio, tanto en las zonas de alta marginación como en las regiones económicamente más desarrolladas.

En síntesis, el establecimiento de estándares de desempeño docente y educativo para la educación básica es resultado del compromiso de esta Subsecretaría por atender el imperioso llamado social a mejorar la calidad educativa y contribuir a contrarrestar los efectos negativos causados por los acontecimientos económicos, políticos y sociales que se han generado en las últimas décadas en el Perú. Sin embargo, esta posibilidad de integración de estándares curriculares para el docente en el aula y los alumnos debe analizarse desde dos puntos de vista totalmente opuestos.

### **1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Europa, hace algún tiempo años se empezó a poner en práctica la Cultura Organizacional la misma que describe la forma en que las organizaciones empresariales ejecutan sus actividades. No obstante, no es hasta hace poco, que la cultura organizacional se ha convertido en una prioridad en la mayoría de las organizacionales del primer mundo (Abad, G., 2012).

También en países como Estados Unidos el tema del ejercicio docente es considerado como la autovaloración que el maestro realiza de la calidad y efectividad de las acciones que ejecuta en el marco de sus actividades, además el desempeño docente abarca no sólo la tarea dentro del aula, sino la tarea que se realiza dentro y fuera de la escuela, por lo que el departamento de educación, de este país, considera aspectos: las emociones del docente, responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales, relaciones interpersonales con la comunidad educativa, como base a ser desarrolladas para lograr un adecuado desempeño de las funciones en sus docentes (Departamento de Educación de EE. UU, 2016).

En América Latina, se sabe muy poco acerca del progreso de las organizaciones que explicarlas, comprenderlas, y mucho más, compararlas es confuso. Este tema en América Latina se ha relacionado con los cambios sociales que han reconocido el mundo actual y además las preocupaciones de las organizaciones para tratar de hacer de sus asociaciones más productivas y viables. No obstante, teniendo en cuenta el estudio del modo de vida de las organizaciones es un punto reciente en el plan de los analistas. Casi generalizadamente, su tratamiento se ha limitado a la investigación y el esfuerzo que los investigadores de las naciones de primer mundo que han realizado en sus empresas u organizaciones (Abad, G., 2012).

El desempeño docente en algunos países como Perú, Bolivia y Paraguay, es un tema relativamente reciente para ser tratado a nivel de políticas de estado, por ello en estos países se ha emprendido una agresiva capacitación docente y un sistema aún más empeñoso de evaluación de criterios y rúbricas para determinar el desempeño de los profesores, afectando incluso la estabilidad laboral de los mismos, siendo, este sistema, una medida para mejorar el nivel de la calidad de los aprendizajes en los estudiantes, por cuanto los resultados internacionales de la prueba PISA así lo determinan

(Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2016).

En el Perú, temas como la cultura organizacional y el desempeño docente son de reciente actualidad, por cuanto se pretende implementar un nuevo currículo más actualizada y determinante para el desarrollo de estas variables, siendo la cultura organizacional un factor importante para el desarrollo sistemático y productivo de las instituciones educativas y la mejora sustancial del desempeño docente el factor preponderante para el logro de objetivos fundamentales contemplados en el Proyecto Educativo Nacional (Ministerio de Educación, 2017).

En la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, según el análisis FODA registrada en el Proyecto Educativo Institucional, (2017) se observan problemas ligados a la cultura organizacional, pues los maestros y demás trabajadores presentan resistencia para el trabajo en equipo, se evidencia cierta desorganización en sus actividades y el clima presenta algunas debilidades; por su parte los docentes no muestran capacidad adecuada para el desempeño cabal de sus funciones, los resultados en los concursos internos muestran que los estudiantes carecen de estrategias motivadoras y de enseñanza concordante con el nuevo currículo nacional y con el avance y progreso de la educación nacional e internacional. Esta problemática existente impulsa a profundizar sobre las razones que la originan y cómo se vinculan, por lo que se planteó en este estudio con el propósito de determinar la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos.

#### **1.4. DESCRIPCIÓN ARGUMENTADA DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA**

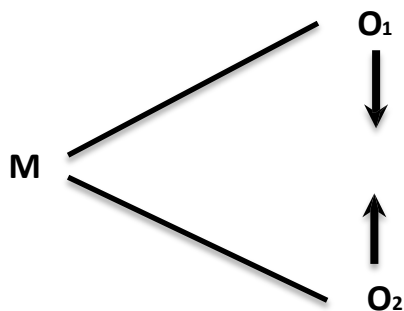
##### **1.4.1. Diseño de la Investigación**

El diseño utilizado fue el **descriptivo correlacional**. Como se puede observar en este diseño se midió la relación existente entre dos variables

en un determinado contexto. Para (Bisquerra, R., 2004), el propósito más destacado de la investigación correlacional es analizar cómo se puede comportar una variable, basándose en evidencias y constatación estadística de un vínculo de correlación. En ese sentido, este diseño de investigación busca determinar cómo se relaciona los diversos fenómenos de estudio entre sí. Cabe destacar que el estudio fue de un estudio **no experimental**. Según (Kerlinger, F., 2009), “En la investigación no experimental no se realiza la manipulación de las variables ni asignar de manera aleatoria los tratamientos a los participantes.”

Es decir, en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para que después puedan ser analizados. En consecuencia, se limitan a observar situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente, ni por el investigador, las variables independientes ya han ocurrido y no es posible manipularlas.

Esquema:



Donde:

M = Lo conformarán el director y los docentes de la institución educativa.

O1 = Gestión educativa del director

O2 = Desempeño docente

r = Relación entre las variables de estudio.

#### 1.4.2. Población y muestra

**La población** lo conformaron todos los profesionales que cumplen el rol de profesor, haciendo un total de 42 personas de ambos sexos, que laboran en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2017.

Para, (Carrasco, S., 2009), la población viene a ser un conjunto de todos los elementos que conforman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características mucho más concretas que el universo.

De tal manera, la **muestra** fue la misma cantidad que la población, por lo que se le denominó muestra censal, haciendo un total de 42 profesionales que cumplen el rol de profesores en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2017.

#### 1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica utilizada fue la entrevista, y los instrumentos para la obtención de información se hizo a través de los cuestionarios; para ambas variables de estudio. Estos instrumentos fueron estructurados en tres dimensiones y se extrajo algunos indicadores propuestos por el Ministerio de Educación peruano en sus fascículos, el Buen desempeño directivo y el Buen desempeño docente.

Las escalas valorativas del **desempeño docente**:

Deficiente = 1

Regular = 2

Bueno = 3

Eficiente = 4

Las escalas valorativas de la **gestión educativa del director**:

Mala = 1 Regular = 2 Buena = 3



#### 1.4.4. Método de investigación

El método de investigación a desarrollar en la presente investigación se basa en los siguientes métodos:

**Analítico – sintético.** En el presente estudio se ha investigado de acuerdo a las variables diversas teorías en el que se identificó que cada variable contenía diversos tópicos; luego de haber leído y analizado y comprendido cada tópico los resumimos para presentarlos de manera sistemática, secuencial, coherente y en forma clara y precisa.

**Método de la Observación científica.** - La observación como proceso mental y consciente permite conocer la realidad objetiva de un objeto de estudio. La observación se orienta hacia un objetivo o fin determinado, para lo cual el observador debe tener un conocimiento cabal del proceso, fenómeno u objeto a observar para poder seleccionar aquellos aspectos que son susceptibles ser observados y medidos y que contribuyan a la demostración de la hipótesis.

**Método Hipotético – Deductivo.** - Tiene varios pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o preposiciones más elementales que la propia hipótesis, y verificación o comprobación de la veracidad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Con este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la reflexión).

#### 1.4.5. Métodos de análisis de datos

Una vez recopilado la información requerida, se procedió a realizar la tabulación correspondiente de los datos, luego se procesó la estadística descriptiva, donde se empleó tablas de frecuencia y los porcentajes

respectivos; para luego, aplicar la estadística inferencial para conocer el grado de correlación entre las variables de estudio.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

(Salinas, E. V., 2014), en su tesis de maestría “La calidad de la Gestión Pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao-2013”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Llegó a la conclusión de que existe una relación significativa entre la calidad de la gestión pedagógica con la práctica docente, es decir la dimensión la participación de los agentes educativos en las actividades de la institución si se relaciona significativamente con la práctica docente la participación de los agentes educativos en las actividades de la institución Educativa Pública PNP “Juan Linares Rojas. En vista que el valor de  $p$  hallado es menor que  $0.005$ , entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula por lo que se concluye que existe evidencia de correlación entre las variables.

(Vasquez, 2013), el trabajo denominado: Propuesta de un sistema de gestión institucional innovado para la facultad de ingeniería agroindustrial de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, para optar el grado de Doctor en Gestión Universitaria, tiene como objetivo: Proponer un sistema de gestión institucional innovado para la Facultad de Ingeniería Agroindustrial UNSM-T, basado en un modelo de gestión que integra la normatividad universitaria con el Planeamiento Estratégico, la autoevaluación, la mejora continua y la acreditación; con la finalidad de convertirla en una organización más pertinente, eficiente, eficaz y de impacto en la gestión de los procesos universitarios. La investigación es de tipo teórica y propositiva busca resolver el problema ¿Cómo mejorar la gestión Institucional de la Facultad de Ingeniería Agroindustrial de la Universidad Nacional de San Martín, para

lograr perfeccionar su desempeño organizacional de manera que se convierta en una organización con un funcionamiento pertinente, eficiente, eficaz y de impacto en la gestión de los procesos universitarios. Para responder esta pregunta, el autor recurrió a la aplicación de métodos teóricos y empíricos. Para la elaboración del diagnóstico situacional de la FIAI se recurrió a la aplicación de encuestas a Estudiantes y Docentes, la muestra de estudio estuvo conformada por 100 estudiantes y 28 docentes, a quienes se les aplicó una escala hedónica de satisfacción. Cuyos resultados evidencian la deficiente gestión institucional, la insatisfacción de estudiantes y docentes en los procesos y servicios de formación académica, infraestructura educativa, servicios básicos y trabajo administrativo. El modelo teórico se sustenta en el Modelo de Calidad Deming y el Sistema de Gestión por Procesos; el cual, queda expresado en un sistema de gestión institucional innovado para la Facultad, que de manera conveniente integra los procesos de evaluación y mejora, enlazados desde un modelo inicial auténtico, pertinente y culmina con la concepción de una propuesta concreta, en el cual se combinan la planificación estratégica, el ciclo de mejora continua y la acreditación. El modelo fue validado a través de juicio de expertos y talleres de socialización con participación de los docentes y del Concejo de Facultad de la FIAI.

(Acosta, S, 2017), En su tesis Desempeño docente y aprendizaje de matemáticas en los estudiantes de cuarto grado su propósito fue establecer la relación entre el desempeño docente y el aprendizaje de matemática en estudiantes de cuarto grado de primaria; la muestra estuvo constituida por 150 estudiantes de las secciones A (26 alumnos), C (22 alumnos alumnos), D (30 alumnos), H (22 alumnos). I (24 alumnos) y J (22 alumnos); la técnica de encuesta y el instrumento para el desempeño docente el cuestionario dicotómico y para el aprendizaje de la matemática una prueba escrita, y concluyo que:

En cuanto a la relación del desempeño docente y el aprendizaje de las matemáticas en los estudiantes de cuarto grado de primaria, existe correlación baja y positiva de 0,361 frente al (grado de significación estadística)  $p < 0,05$ , por lo que rechazamos la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna (p.103).

La tesis aplicada a una población de 495 alumnos (as) se determina que el desempeño docente y el aprendizaje de la matemática están relacionados.

(Monrroy M, 2012), en su investigación titulada “Desempeño Docente y Rendimiento Académico en Matemática de los alumnos de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao”. Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú. Concluyó, que se comprueba que existe una correlación positiva entre rendimiento académico en matemática con las prácticas pedagógicas, responsabilidad en funciones laborales, relaciones interpersonales y con desempeño docente. Se encontró una correlación positiva entre el rendimiento académico y las prácticas pedagógicas del desempeño docente. Existe una correlación positiva entre el rendimiento académico y la responsabilidad en funciones laborales del desempeño docente, aspecto que incide en mayor medida en comparación con las otras dimensiones. Se determinó la tercera hipótesis específica pues existe una correlación positiva entre el rendimiento académico y las relaciones interpersonales del desempeño docente.

(Salinas, 2012), en su tesis de maestría “La calidad de la Gestión Pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”, Oquendo, Callao-2013”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Llegó a la conclusión de que existe una relación significativa entre la calidad de la gestión pedagógica con la práctica docente, es decir la dimensión la participación de los agentes educativos en las actividades de la institución si se relaciona significativamente con la práctica docente la participación de los agentes educativos en las actividades de la institución

Educativa Pública PNP “Juan Linares Rojas. En vista que el valor de  $p$  hallado es menor que  $0.005$ , entonces se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula por lo que se concluye que existe evidencia de correlación entre las variables.

(Torres E., 2014), en su trabajo de investigación Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas de la Ciudad de Puno tuvo el propósito de determinar la relación que existe entre la gestión educativa y la práctica docente; investigación descriptiva correlacional, la muestra la probabilística y estratificada y estuvo constituido por 158 docentes; el instrumento fue el cuestionario donde se aplicó los quintiles de la escala de Likert. Y concluye que:

A un nivel de significancia del 5% que existe relación directa ( $r=0,714$ ) y una significatividad ( $t = 12,72$ ) entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la Ciudad de Puno. (P.8)

(Espinoza,j, Vica , C y Pariona, J, 2014), en el estudio sobre el desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica Proposicional del cuarto grado de Secundaria de la institución educativa Pamer de Zárate San Juan de Lurigancho cuyo propósito es establecer la relación existente entre el desempeño docente y el rendimiento académico en el asignatura de aritmética; la muestra intencional (no probabilístico) constituida por el salón del cuarto de secundaria con 37 estudiantes; el instrumento para desempeño docente el cuestionario dirigido a estudiantes y para el rendimiento académico se utilizó una prueba de selección múltiple con cuatro alternativas de 20 preguntas y concluye que:

Existe relación significativa entre el desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica proposicional del cuarto grado de educación secundaria de la Institución Educativa Pamer de Zárate - San Juan de Lurigancho - Lima - 2014. ( $p < 0.05$  y Rho de Spearman

= 0.673, correlación positiva media entre las variables con un 43% de varianza compartida (p.112).

La tesis nos muestra que el programa aplicado logra generar en los estudiantes una relación con las actividades que realizan los docentes.

(Nieves, D., 2013), presentó la tesis titulada “Desempeño Docente y Clima Organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, Estado de Aragua”. Realizado para optar el grado de Magister en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maracay, Carabobo, Venezuela. La investigación propuso como objetivo analizar el desempeño docente y el clima organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay. Respecto a la metodología, el estudio desarrolló un enfoque cuantitativo, de tipo básica, de alcance descriptivo correlacional y de corte transaccional. La población de estudio estuvo constituida por 35 profesores, miembros del consejo técnico asesor. La técnica que se empleó para la recolección de datos fue la encuesta y que hizo uso de un cuestionario para evaluar cada una de las variables en estudio. La investigación logró las siguientes conclusiones: el desempeño docente alcanzó en su mayoría un nivel bajo con un 39%, un nivel medio en 36% y un nivel alto en un 25%. Para la prueba de hipótesis se concluye que existe relación entre ambas variables de estudio de manera significativa y positiva con un valor de 0.80 determinando una alta correlación entre las variables citadas anteriormente.

## **2.2. TEORÍAS CIENTÍFICAS**

### **2.2.1. La teoría cognitivista**

Afirma que el rol del maestro se centra especialmente en confeccionar y organizar experiencias didácticas que logren un alumno activo que aprenda significativamente, es decir que aprenda a aprender y a pensar; es decir, el maestro debe permitir a los alumnos experimentar y reflexionar sobre tópicos definidos de antemano o que emerjan de las inquietudes de los alumnos, con un apoyo y retroalimentación continuos.

Las diferencias con el profesor tradicionalista consisten en no centrarse en enseñar exclusivamente información, ni en tomar un papel protagónico en detrimento de la participación de los alumnos. Desde la perspectiva de Ausubel (1968), refiere que “el profesor debe estar profundamente interesado en promover en sus alumnos el aprendizaje significativo (descubrimiento y recepción). Para ello, es necesario que procure la existencia de un arreglo lógico de ideas, claridad de expresión, estructuración adecuada, etc. Igualmente, debe conocer y hacer uso de las denominadas estrategias instruccionales cognitivas, para aplicarlas de manera efectiva. Otro aspecto relevante, es la preocupación que debe mostrar por el desarrollo, inducción y enseñanza de habilidades o estrategias cognoscitivas y metacognitivas de los alumnos”

### **2.2.2. La teoría constructivista**

(Piaget, J., 1985), propone, de acuerdo con la aproximación psicogenética, que “el maestro es un promotor del desarrollo y de la autonomía de los educandos. Debe conocer a profundidad los problemas y características del aprendizaje operatorio de los alumnos y las etapas y estadios del desarrollo cognoscitivo general”. Su papel fundamental consiste en promover una atmósfera de reciprocidad, de respeto y auto confianza para el niño, dando oportunidad para el aprendizaje autoestructurante, principalmente a través de la "enseñanza indirecta" y del planteamiento de problemas y conflictos cognoscitivos. El maestro debe reducir su nivel de autoridad en la medida de lo posible, para que el alumno no se sienta supeditado a lo que él dice, cuando intente aprender y no se fomente en él la dependencia moral e intelectual.

En este sentido, el profesor debe respetar los errores (los cuales siempre tienen algo de la respuesta correcta) y las estrategias de conocimiento propias de los niños y no exigir la emisión simple de la "respuesta correcta". Debe evitar el uso de la recompensa y el castigo (sanciones expiatorias) y promover que los niños construyan sus propios valores



morales y sólo en aquellas ocasiones cuando sea necesario hacer uso más bien, de lo que (Piaget, J., 1985), llamó “sanciones por reciprocidad, siempre en un contexto de respeto mutuo”

De acuerdo con sus escritos, existen dos tipos de sanciones: las sanciones expiatorias y las sanciones por reciprocidad. Las sanciones por expiación, son aquellas donde no existe una relación lógica entre la acción a ser sancionada y la sanción; esto es, el vínculo es totalmente arbitrario e impuesto por una persona con autoridad. Estas sanciones, obviamente están asociadas con el fomento de una moral heterónoma en el niño. En cambio las sanciones por reciprocidad, son aquellas que están directamente relacionadas con el acto a sancionar y su efecto es ayudar a construir reglas de conducta mediante la coordinación de puntos de vista que finalmente vienen a ser la fuente de la autonomía tanto moral como intelectual. Las sanciones de este tipo están basadas en la "regla de oro" (no hagas a otro lo que no quieras que te sea hecho) y deben ser utilizadas sólo en casos necesarios y siempre en un ambiente de mutuo respeto entre el maestro y el alumno.

### **2.2.3. La teoría del paradigma Histórico – Cultural**

Desarrollada por Vigotsky, propugna el “origen social de la mente”. El concepto básico es el de “zona de desarrollo próximo”. Según él, cada alumno es capaz de aprender una serie de aspectos que tienen que ver con su nivel de desarrollo, pero existen otros fuera de su alcance que pueden ser asimilados con la ayuda de un adulto o de iguales más aventajados. “Este tramo entre lo que el alumno no puede aprender por sí mismo y lo que puede aprender con ayuda es lo que denomina zona de desarrollo próximo” (Hamachek, Y., 1987).

Este concepto resultó de gran interés, ya que define una zona donde la acción del docente es de especial incidencia. Esta teoría concede al docente un papel esencial al considerarle facilitador del desarrollo de estructuras mentales en el estudiante para que sea capaz de construir

aprendizajes más complejos. Vigotsky propone también la idea de la doble formación, al defender que toda función se reconstruye en el plano intrapersonal. El autor ruso concede especial importancia a la interacción con adultos y entre iguales como estrategia de aprendizaje.

Respecto al desempeño docente (Montenegro, I., 2013), lo determina como el conjunto de acciones que un educador realiza para llevar a cabo su función; esto es el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo; agregando que estas acciones están determinadas por factores asociados a los docentes, estudiantes y al entorno. (Cuenca, R., 2011), define desempeño docente como “una práctica relacional; es decir, como el desarrollo de capacidades de interacción con el otro, de conocimiento del otro, así como del uso de diversos medios y modos para comunicarse con ese otro.”

Considerando el enfoque por competencias, el desempeño docente según (Zabala, K., & Arnau, M., 2008), refieren a la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado. Y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada. Valdéz (2004), se refiere a desempeño docente como una “variable influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar. El fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.”

La (Fundación Santa Maria, 2011), en su texto Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente, dialogó con maestros y alumnos y determinó, a partir de estos diálogos, que el desempeño docente es una “una práctica relacional”; compuesta por “un conjunto de características individuales y profesionales vinculadas con la capacidad del docente de motivar a sus estudiantes de hacerlos vivir”, pero también agrega que “pareciera ser que lo que define a un buen docente es fundamentalmente su práctica metodológica y pedagógica”.

Desde estas definiciones entendemos desempeño docente como el rol que asume el maestro en la aplicación de estrategias y competencias para interactuar como educador con los estudiantes a su cargo.

#### **2.2.4. Teoría del desarrollo organizacional**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aún sin estar siempre al corriente de aquello que obra efectivamente sobre esta percepción.

(Bennis W., 1966), considera que el desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Los cambios en la sociedad originan la necesidad de revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.

La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, o sea, el conjunto de valores, necesidades,

expectativas, creencias, políticas y normas practicadas en una organización.

Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

**Enfoque cambio organizacional:** Establece prácticas que las organizaciones exitosas han adoptado para mejorar sus resultados. No existe una referencia explícita hacia el manejo del cambio organizacional como parte del proyecto de mejora pero implícitamente el conjunto de prácticas contribuyen a una transición exitosa para alcanzar los objetivos establecidos. Contribuye a establecer un proceso de mejora organizacional que planifica, implementa y despliega las mejoras a los procesos a partir del conocimiento de las necesidades de los procesos. Considera un ciclo de mejora continua que gestiona el conocimiento y facilita la transición hacia procesos estandarizados en la organización.

## **2.3. ENFOQUES TEÓRICOS**

### **2.3.1. Gestión**

La gestión tiene como objetivo primordial el conseguir aumentar los resultados óptimos de una industria o compañía, depende fundamentalmente de cuatro pilares básicos gracias a los cuales puede conseguir que se cumplan las metas marcadas (Oyle, Murielle Y Freniere, Ander., 1991).

(Campos E., Loza CH., 2011), señala que “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

(Ramírez, C., 2005), indica que es el conjunto de “conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño,

planeación, ejecución y control de las acciones teológicas de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica”.

Para (Anzola, Sérvulo, 2002), la gestión consiste en “todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

### **Características de la gestión**

Entre las principales características que se dan en gestión se pueden citar:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

### **Las Funciones de la Gestión**

1. **Planificar:** establecer objetivos globales que aúne las acciones de todos los empleados.
2. **Organizar:** pretende resolver la cuestión de quién debe hacer qué, es responsabilidad de los directivos señalar las tareas y deberes que tienen que realizarse para que la organización alcance sus objetivos.
3. **Dotar de personal:** los puestos de trabajo que cuelgan de un organigrama carecen de significado hasta que son ocupados por personas que se suponen cualificadas para desarrollar las tareas asignadas a dichos puestos.
4. **Dirigir:** una vez que los planes están establecidos, se haya creado la estructura orgánica y cubierto los puestos de trabajo, la organización

ya está preparada para ponerse en marcha, y para hacerlo necesita de la dirección.

5. **Controlar:** en el momento en que la organización se ha puesto en movimiento, hay que esperar que todos sus miembros realicen bien su trabajo, que los planes se cumplan y que se alcancen los objetivos fijados.

### **2.3.2. Gestión Directiva**

Se refiere al desarrollo del liderazgo transformacional que potencia el trabajo en equipo, y que permite compartir la misión, la visión, los principios, los valores, los objetivos y las metas de la institución.

La gestión directiva se ocupa, además, del desarrollo de procesos de dirección estratégica que asegure el cumplimiento de las metas y el seguimiento sistemático de los indicadores globales de la institución y el redireccionamiento continuo hacia la visión, que responda a la misión y los objetivos institucionales.

- a) El directivo docente orienta, apoya y acompaña: La Personería Escolar: La labor del personero(a) escolar, como representante de los(as) estudiantes, debe ser evaluada por el gobierno escolar, con el fin de mejorar cada día los procesos de elección, participación y desempeño.
- b) Gobierno Escolar: el directivo docente lidera, orienta, apoya y acompaña la elección del gobierno escolar y el cumplimiento de las responsabilidades del consejo directivo y del consejo académico. Tanto el consejo directivo como el académico, acuerdan su propio reglamento interno.

La Gestión Directiva con su misión orientadora y promotora del mejoramiento esta gestión tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y sus referentes concretos son: la gestión

académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. La acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión (Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia).

### **2.3.3. Gestión Pedagógica y Académica**

Esta gestión es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

La Gestión Pedagógica y Académica es eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes, por lo que enfoca su acción en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal (Vidal Ledo María et al., 2008).

Esta gestión se refiere a cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular; así mismo, contempla la implementación de sistemas y mecanismos que posibiliten la programación, control y evaluación de la aplicación del currículo, asegurando la apropiación y mejoramiento constante de seguimiento y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La dimensión pedagógico-didáctica, o pedagógico-académico, está referida específicamente a las actividades propias de la institución educativa que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los

saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados (Morel, Judith Susana et al., 2007).

Básicamente, esta gestión abarca ítems tales como (Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica, 2003):

- El diseño de la oferta curricular.
- La implementación de la oferta curricular y pedagógica, congruente con el proyecto
- to educativo institucional.
- El apoyo a la gestión de los procesos de enseñanza.
- El apoyo a la gestión de los procesos de aprendizaje de los alumnos.

La gestión pedagógica aplica el planeamiento estratégico a los procesos de gestión pedagógica. La gestión pedagógica estratégica persigue el cambio cualitativo en la institución educativa con dos actitudes fundamentales decisión y acción, identifica los problemas y las necesidades de enseñanza y de aprendizaje como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, asumiendo las exigencias de mejoramiento continuo de los procesos pedagógicos. La gestión pedagógica estratégica se caracteriza por:

- a) La centralidad en lo pedagógico, implica que los docentes deben comprender la problemática educativa para el tratamiento de las unidades, promoviendo aprendizajes y alineando a los docentes en la respuesta a las demandas por la calidad de los aprendizajes.
- b) El desarrollo de habilidades para tratar lo complejo, se plantea como respuesta a la necesidad de contar con maestros más preparados y con mejores estrategias, con una filosofía integradora de la persona y con capacidades para promover aprendizaje activo y significativo, motivación, mejor comunicación y relaciones afectivas. Las habilidades básicas para la docencia son: la definición de objetivos de



aprendizaje; el diseño del plan de trabajo, la redacción de un programa de estudios, y la planeación didáctica de una unidad temática; planificar las sesiones; diseñar los instrumentos, las actividades y la evaluación de los aprendizajes; integrar y coordinar equipos de trabajo y grupos de aprendizaje.

- b) Trabajo en equipo donde se desarrolle la cultura colaborativa, como la expresión de la cultura escolar con una visión compartida de las concepciones, los principios educativos, con liderazgo y motivación para facilitar la comprensión, planificación, acción, y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo.
- c) Apertura al aprendizaje y la innovación, construyendo una organización abierta al aprendizaje, con oportunidades para todos, capaz de investigar e innovar para el logro de metas fundamentando la necesidad de cambio.
- d) Asesoramiento y orientación profesional, estableciendo una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial como en el asesoramiento y orientación continua.
- e) Cultura organizacional cohesionada por la visión de futuro, orientada por metas claras, visión de futuro. Enfrentando las situaciones problemáticas generando objetivos, consensos, emprendimientos y creatividad.
- g) Intervenciones sistémicas y estratégicas, supone elaborar la estrategia, la secuencia de actividades para lograr los objetivos que se plantean, contando con la planificación como herramienta y las capacidades para la intervención. También requiere del desarrollo de proyectos de innovación educativa para responder a las demandas y las oportunidades (Gallegos, J, 2004).

En la gestión pedagógica estratégica se desarrolla la planificación y organización, la ejecución, la evaluación y monitoreo de las estrategias pedagógicas.

- a) **Planificación y Organización:** La planificación consiste en el diseño de los planes y programas de estudio. Articula el Proyecto Curricular Institucional (PCI) a largo plazo, con el Diseño Curricular Diversificado y el Plan Anual de Trabajo (PAT), en el corto plazo. Considera los problemas de la comunidad para que sean afrontados a través de temas transversales con el diseño curricular, el calendario comunal y la elaboración de las unidades didácticas.

La planificación consiste en la formulación de estrategias para:

- La organización del trabajo docente en equipos.
- La equidad en la distribución y asignación de los recursos pedagógicos.
- La comunicación oportuna y eficaz para lograr aprendizajes de calidad

Los documentos de gestión sistematizan la organización de la institución educativa, la coordinación racional de las actividades educativas es lo que define a la del trabajo docente organización (Schein, E., 1999).

Organizar es dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación. “Supone crear y animar estructuras organizativas que como una trama dan cohesión y estabilidad al grupo, le dotan de mayor eficacia y le facilitan la ejecución (Álvarez, M, 1988)”.

b) **Ejecución:** La ejecución de estrategias es la implementación de planes y programas de estudio. Requiere de un trabajo docente coordinado para la realización de los proyectos, la implementación del plan estratégico y la ejecución de la programación curricular. Para ello es necesario:

- Establecer objetivos, metas y estrategias para alcanzarlos.
- Coordinar las actividades educativas. “Coordinar es armonizar el esfuerzo de distintas personas que constituyen una organización compleja con los planes fijados de antemano y los recursos destinados para conseguir los objetivos (Álvarez, M, 1988)”.
- Asignar actividades, recursos, tiempos y responsables, para realizar los proyectos y programas

Para (IIPE Buenos Aires – UNESCO, 2000), la ejecución curricular se vale de estrategias de aprendizaje, como el trabajo en grupo, el cual no sólo se da con los estudiantes en el aula y en el ambiente escolar. Los docentes y directivos ponen en práctica sus habilidades, tanto personales como profesionales, para conducir al personal docente e influenciarlos creando las condiciones para el aprendizaje organizacional: “El aprendizaje organizacional supone el resultado de un pensamiento estratégico que piensa las condiciones particulares como espacios de poder móviles a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias personales y profesionales”.

Las estrategias de aprendizaje y enseñanza son un instrumento dinámico que permite potenciar capacidades personales y sociales, de los docentes, además de mejorar su desempeño profesional.

b) **Evaluación y Monitoreo:** La evaluación de las estrategias consiste en monitorear los procesos pedagógicos obteniendo resultados, los cuales permiten tomar decisiones a favor de la mejora de los procesos de gestión pedagógica estratégica. La evaluación forma parte del proceso de aprendizaje y de enseñanza, puede situarse como el factor motivador del aprendizaje cuando se presenta como logro esperado. La evaluación para el docente implica un proceso de reflexión, valoración, porque las decisiones que tome podrán mejorar sus estrategias, su diseño de actividades y la selección de recursos apropiados, para que los estudiantes aprendan. Además, favorece la certificación del desempeño.

La evaluación de la gestión pedagógica estratégica se da a lo largo de los procesos de planificación, ejecución y de la evaluación misma, con la revisión de los diseños, la retroalimentación y la meta-evaluación de los procesos de aprendizaje y enseñanza, para estimar los logros alcanzados. Se requiere de habilidades de pensamiento complejo de los docentes, como la observación y la reflexión.

La evaluación de los objetivos de la planificación estratégica requiere del monitoreo de los procesos de gestión. En la gestión pedagógica estratégica, la toma de decisiones es participativa, las labores son compartidas, se acompaña el desempeño individual con el monitoreo y el consejo educativo institucional evalúa. La gestión pedagógica estratégica es el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio profesional de los docentes, contextualizados, en el aula, en la escuela y en la comunidad.

(Senge, 2002), nos dice que el salón de clase, la escuela y la comunidad interactúan en formas que a veces son difíciles de ver pero que determinan las prioridades y necesidades de las personas

en los tres niveles. En cualquier esfuerzo por fomentar escuelas que aprenden, los cambios sólo surtirán efecto si se verifican en los tres niveles.

#### **2.3.4. Gestión Educativa**

La gestión educativa es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales; en sí la gestión educativa es un proceso sistemático que tiene pasos establecidos en donde se debe de empezar con una planeación y evaluación para fortalecer lo que son las instituciones, “para poder llevar a cabo esto se necesita de 03 fases (Figueroa, J., 1998)”:

- La primera fase es la autoevaluación,” se basa en recopilar y analizar toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones, eso nos permite identificar las fortalezas y mejorar para poder colocar un plan de mejoramiento, es por eso que la autoevaluación es esencial durante la aplicación de los planes”.
- La segunda fase “es el mejoramiento, basado en las instituciones; son las metas que se establecen para poder cumplirlas y lograr mejora, estrategias claras para poder cumplir la misión del mejoramiento”:
- La tercera fase “es la ejecución y seguimiento, esta es para la toma de decisiones. Estas tres fases establecidas llevan el proceso para el mejoramiento de una gestión educativa”.

(Mora, D., 2007), nos dice que “la gestión educativa involucra en sus procesos las personas como directivos, administrativos, docentes e inclusive a los padres de familia, donde se tienen en cuenta sus opiniones

para crear no solo una formación, no solo con una visión institucional, que se encarga de manejar los recursos educativos, lo que permite pasar a una formación socioeducativo, pues esta permite que se integren procesos y acciones educativas administrativas directivas participativas con el fin único de garantizar una educación con pertinencia social, económica, política, cultural y cognitiva para todos los sujetos que participan en el hecho educativo dentro o fuera de los respectivos centros educacionales”.

(Sañudo. L., 2006), indica que la gestión educativa es un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos”.

(Lepeley M., 2003), señala que la gestión educativa “busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción entre sus miembros y entre la organización y otras organizaciones. Es importante señalar que la calidad comienza con el liderazgo e incluye el compromiso y la responsabilidad de cada persona que interviene en un proceso productivo, para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes”.

(Casassus J., 2000), por su parte manifiesta que, “lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar la estructura administrativas federales y estatales para abrir cambios y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero camino educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si se entiende a la gestión como una herramienta para crear en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancias, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficiente ante las nuevas formas de hacer presente en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema”.

(Sañudo. L., 2006), define como un “proceso mediante el cual se organizan “las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos”.

(Pozner de Weinberg, P., 2000), menciona que “la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas”.

(Pilar Pozner, 2000), señala que “la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”. Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

- a. Centralidad en lo pedagógico.
- b. Reconfiguración
- c. Trabajo en equipo
- d. Apertura al aprendizaje y a la innovación.
- e. Asesoramiento y orientación para la profesionalización.
- f. Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
- g. Intervención sistémica y estratégica.

#### **2.3.4.1. Objetivos gestión educativa**

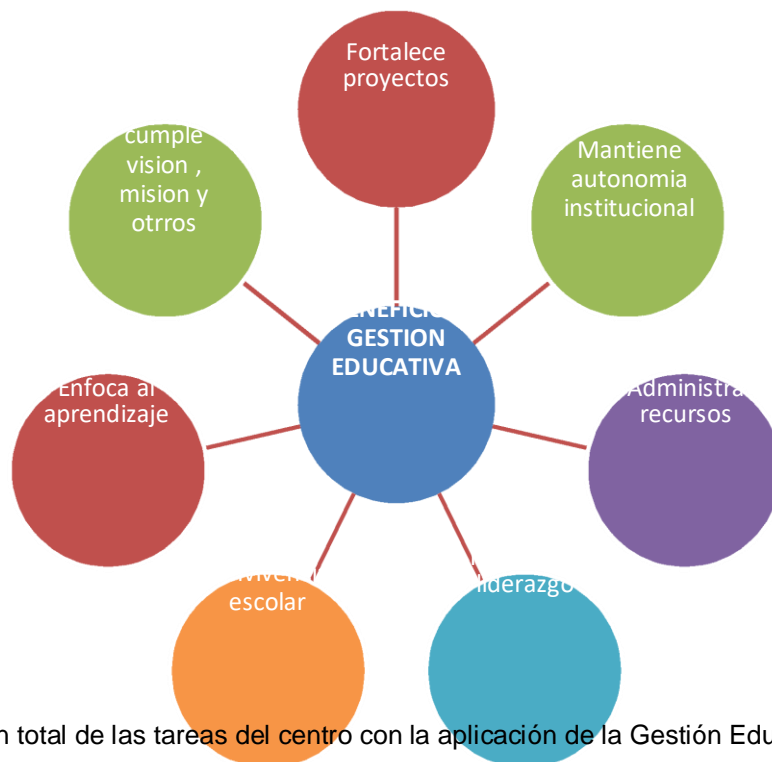
En cuanto a los objetivos de la gestión educativa se tiene:

- a) Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente, con responsabilidades bien definidas dentro de las instituciones, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente dentro de los diversos agentes de la comunidad.
- b) Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- c) Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas.
- d) “Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen (Synthesis, 2008)”.

#### **2.3.4.2. Importancia de la Gestión Educativa**

Los frutos positivos obtenidos por el diseño e implementación de proyectos de reforma sobre los sistemas educativos de muchos países Latinoamericanos, como Chile, México, Cuba y Costa Rica, han sido posibles gracias al proceso de gestión en tal ámbito, “el cual está conformada por un conjunto de sub-procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas de forma exitosa, por lo que una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos (Documento de trabajo. UPN, 2003)”.





Realización total de las tareas del centro con la aplicación de la Gestión Educativa

La gestión educativa es un proceso de fortalecimiento de los Proyectos Educativos y de ayuda para el mantenimiento de la autonomía institucional. En sí, la importancia que tiene esta gestión para el mejoramiento del sistema educativo de un país radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

### 2.3.4.3. Características

Básicamente, esta gestión se caracteriza por una visión-misión amplia de las oportunidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Este proceso es acción, y, como compromete a toda la comunidad educativa, es fundamental lograr que

todos los actores de esta tiren o remen hacia un mismo lado o rumbo para lograr lo que se quiere, y mejorar permanentemente.

Los elementos que contiene la Gestión Educativa Estratégica se reconocen como los básicos para identificar, planear, organizar, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a un plan de intervención institucional para su mejora (Lujambio Irazábal, Alonso et al., 2009).

#### **2.3.4.4. Tipos o niveles de concreción de la gestión educativa**

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones o ámbitos<sup>18</sup>: pedagógica/didáctica, administrativa y socio-humanística o comunitaria. El principio base de este proceso es la participación colectiva para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. Viene al caso que las dimensiones o ámbitos son entendidos como áreas de intervención de la Gestión Educativa, y en donde se pueden agrupar tareas de naturaleza homogénea y comprenden lo curricular, lo administrativo, el gobierno institucional, servicios y recursos humanos.

#### GESTION DIRECTA

- Orientar/promover mejoramiento
- Diseñar/organizar/desarrollar/evaluar cultura propia
- Cumplir mision-vision
- Liderar/supervisar otras areas
- Organigramas , distribucion de las tarea, division de la tarea, division del trabajo, canales de comunicacion formal, uso de tiempo/espacios

#### GESTION PEDAGOGICA Y ACADEMICA

- Formacion de estudiantes
- Diseño de la oferta curricular
- Adecuar/implementar/mejorar oferta curricular
- Apoyar la gestion de los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes

#### GESTION DE LA COMUNIDAD

- Contexto de la institucion
- El PEI
- Proyectos transversales
- Manual de convivencia
- Resultados de las evaluaciones internas y externas

#### GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- Soporte administrativos a procesos regulares del establecimiento
- Gestion de recursos humanos/materiales e infraestructura
- Gestion de recursos didacticos en funcion de procesos pedagógicos
- Sistemas normativos y reglamento

### 2.3.5. Cultura organizacional

#### 2.3.5.1. Definición

(Tyler, W., 1996), considera que la cultura organizacional es un todo impredecible que incorpora la información, la convicción, la mano de obra, la moral, el derecho, la costumbre y algún otro límite y propensión adquirida por el hombre como individuo de un público en general.

La relación entre la cultura y el funcionamiento de las asociaciones sociales ha sido un tema recurrente en las sociologías desde hace unos 50 años. Los sociólogos, los antropólogos sociales y los analistas sociales han exhibido la cultura y el sistema de creencias como elementos indispensables de las asociaciones sociales. Unos cuantos creadores se concentraron en la cultura como una de las perspectivas básicas para el

ajuste de las asociaciones sociales y comprendieron la cultura como un arreglo de "diseños de conducta socialmente transmitida que sirven para relacionar los grupos humanos con su estima natural" (Denison & Mishra, 1995).

Para los autores, Denison & Mishra (1995), este punto de vista ha sido también reflejado en elaborado por unos pocos etnógrafos y terapeutas. Del mismo modo, algunos analistas jerárquicos han logrado la conexión entre la cultura y la asociación, pero rara vez han creado especulaciones expresas de cultura autorizada o mostraron confirmación de apoyo. Se ha avanzado en territorios de investigación relacionados, por ejemplo, Socialización y Cambio, sin embargo, con un par de casos especiales se ha prestado poca atención al tema de la Cultura Organizacional.

La cultura se compone de ejemplos de conducta, inequívoca y entendida, adquirida y transmitida a través de imágenes, que constituyen los logros concluyentes de las reuniones humanas, incorporando su ejemplificación en utensilios. El núcleo básico de la cultura está hecho de pensamientos convencionales, es decir, adquiridos y escogidos de manera verificable y, lo que es más importante, de sus estimaciones relacionadas: los marcos sociales pueden considerarse, desde un punto de vista, como resultados de actividad y, las actividades progresistas (Kroeber y Kluckhohn, 1952).

(Schein, E., 1999), caracteriza la cultura jerárquica como un modelo de sospechas fundamentales compartidas -imaginadas, encontradas o creadas por una reunión específica- a medida que se dan cuenta de cómo adaptarse a sus problemas de ajuste externo y combinación interior que han aplicado un impacto adecuado para ser vistos como legítimo y, posteriormente, ser instruido a los nuevos individuos como el enfoque correcto para ver, pensar y sentir esas cuestiones.

### **2.3.5.2. Importancia**

Proceso con Schein (1988) también alude a la cultura autorizada como el arreglo de cualidades, necesidades, deseos, convicciones, enfoques y estándares reconocidos y perfeccionados por la asociación. Reconoce unas pocas mediciones de la cultura. En el nivel principal, se construyen las sospechas fundamentales de la asociación; en el segundo, las cualidades y sistemas de creencias que la sustentan; en el tercero, las rarezas sociales antiguas (lenguaje, cuentos, costumbres y adornos) y en un cuarto nivel, las prácticas sociales de la asociación.

La cultura organizacional retrata la ciencia del cerebro, mentalidades, encuentros, convicciones y cualidades (individuales y sociales) de una asociación. Habla de la acumulación particular de cualidades y estándares que comparten personas y encuentros en una asociación que controla constantemente la forma en que se comunican entre sí y con socios ajenos a la asociación (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010).

Según Vargas (2007), todas las definiciones anteriores sobre cultura tienen como elementos comunes: Es un grupo complejo, coordinado y compartido de formas que son comunes por los seres humanos. Es una agrupación de formas complejas, coordinadas y afines por el hombre de conocimiento, significados, principios, ideas, normas, valores, creencias, lenguaje, interpretaciones, expectativas y supuestos básicos comunes.

Directrices / Patrones de comportamiento / modo de pensar y hacer / Actitudes / Mecanismo de Control / Sociabilidad Espontánea (Es un fenómeno de carácter social).

Es particular, distingue la organización de los demás / Influye en la interacción con el medio ambiente / Sentido de identidad y unidad / Compite en el mercado (Está formado por un conjunto de componentes cognitivos, intelectuales, psicomotores, afectivos y relacionales, etc.

Rol del Líder / Innovación /Estrategia / Clima Organizacional.  
Tradicionalmente pasados a los nuevos miembros.

A pesar del desarrollo del acuerdo entre los científicos intrigados por la cultura autorizada, hay también amplias contradicciones. Esto realmente no implica que la cultura jerárquica sea una idea impotente o no bien caracterizada. A pesar de lo que se podría esperar, estas distinciones demuestran un avance incesante del cuerpo de exploración. Numerosas contenciones abarcan la definición y operatividad de la cultura autorizada (Ashkanasy, N., Broadfoot, L., y Falkus, S., 2000).

¿Existe una cultura solitaria para cada asociación o hay varias sociedades en asociaciones? Los primeros analistas de la cultura jerárquica, especialmente aquellos con un punto de vista antropológico, propusieron que con el objetivo final de que la cultura fuera caracterizada como notable, cada asociación tiene una cultura única e inclusiva. En cualquier caso, los científicos más contemporáneos han descubierto la cercanía de las subculturas, también llamadas "sociedades establecidas". Esta es una cualidad vital que debe ser considerada mientras se conceptualiza la administración de la cultura o el cambio. Lo que es más, los últimos científicos del modelo cultural han indicado la dualidad de sierra versus cultura genuina. Se requiere más investigación para decidir las ramificaciones de la cultura de la sierra versus la cultura genuina dentro de una asociación (Parker, 2000).

En una vena indistinguible de la discusión anterior, el grupo de investigación en la cultura jerárquica se ha concentrado en la consistencia de la cultura a través de la asociación. Esto periódicamente pone de manifiesto los discernimientos contrarios a los encuentros experimentados por los representantes de la asociación. Esta es la razón por la que el sistema de cultura se considera dentro de tres estándares: Integración, vaguedad y fractura. Es conveniente que al retratar el modo de vida de la asociación, se caracterice dentro de los puntos de confinamiento de su

aplicación acertada. A la luz de su investigación subjetiva de los especialistas sociales del centro de curación, él caracteriza que una cultura coordinada es aquella que ofrece comprensiones y personalidades normales y claras. La fractura y la vaguedad, por tanto, consideran los contrastes en los reconocimientos y encuentros entre individuos de asociaciones (Meyerson, 1991).

Entonces la cultura organizacional es uno de los componentes decisivos y facilitadores de las formas autoritativas y de administración, y también de los desarrollos y cambios. Éste es el espacio en el que se unen los individuos de un establecimiento instructivo y desde el cual se dinamizan las condiciones ecológicas que retratan cada escuela.

La cultura organizacional es uno de los factores importantes y facilitadores de la organización y de gestión, de innovación y cambio. Es el ambiente en el que trabajan los miembros de una escuela y en donde se dinamizan las condiciones de clima que caracterizan a cada institución (Parker, 2000)

### **2.3.5.3. La dimensión organizacional (estilo de funcionamiento)**

- La planificación de las estrategias
- Consideración de los recursos humanos y financieros
- El control de las acciones propiciadas
- El manejo de la información

#### **Administración:**

Es un campo de conocimiento que trata de entender por qué, cómo se construyen y evolucionan las organizaciones.

Administrar proviene de "ministrare", que significa servir, dar conferir, de dicha palabra deriva "ministro", el que representa a otro o actúa en su nombre con fines de llegar a cabo los fines, políticas y objetivos planteados.

"Administración" significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que la conforman

El proceso administrativo incluye necesariamente las funciones de:

- Diseñar e implementar los planes o programas,
- Organizar el trabajo.
- Distribuir y asignar los recursos.
- Conducir al personal e influenciar sobre el mismo.
- Coordinar el trabajo.
- Controlar y evaluar los resultados.
- Adoptar todas las decisiones.
- Efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar cumplir con aquellos fines y aquella política.

Según el Dr. Mangisch, el director - administrador debe ser responsable en las cuatro actividades de la administración:

..."Planeación: La planificación da a la organización sus objetivos y fija el mejor procedimiento para obtenerlos: Además, permiten:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos,
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso en la planeación es la selección de las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las secciones. Una vez escogidos los objetivos se fijan los programas para alcanzarlos en una forma sistemática, su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.



Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos de hasta cinco o diez años. La planeación que llevan a cabo en los niveles inferiores, los administradores de nivel primario o de nivel medio comprende períodos mucho más cortos.

### **2.3.6. Desempeño del Docente**

El desempeño docente es el conjunto de acciones que realiza el maestro, durante el desarrollo de su actividad pedagógica, que se concretan en el proceso de cumplimiento de sus funciones básicas y en sus resultados, para lograr el fin y los objetivos formativos del nivel educativo donde trabaje. Estas acciones tienen, además, un carácter consciente, individual y creador.

(Torres, J., 2008), señala que el desempeño docente tiene estrecha relación con “la calidad y eficiencia con que el docente cumple sus labores, entre ellas: propiciar un ambiente favorable de trabajo donde todos los estudiantes se sientan bien, mantengan buenas relaciones interpersonales, puedan expresar sus ideas y sentimientos sin temores y puedan participar activamente; planificar y preparar las actividades de enseñanza-aprendizaje constructivistas, decidiendo lo que va a ser enseñado, cuándo, cómo, dónde y con qué hacerlo, mismas que además de motivar al alumno hacia el aprendizaje le permitan afianzar los conocimientos.

(Estrada, L., 2013), menciona que “El Desempeño docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro del sistema educativo formal. Se hace necesario el análisis y la evaluación del desempeño docente desde la cotidianidad, de un modo concreto y encarnado”.

(Medrano, H., 2010), indica que la mejora del “desempeño profesional será factible en la medida que los programas de formación continua se orienten a la construcción de competencias profesionales, entendidas esencialmente como un saber actuar, lo cual exige reflexión y deliberación. Asumir un referencial por competencias, pone de relieve un claro

compromiso con la figura del práctico reflexivo, eje de toda propuesta formativa. También hace patente el cambio de visión del profesional de la educación que asume, consciente y críticamente, la construcción del currículum con cada una de las acciones que emprende”.

#### **2.3.6.1. Importancia**

Del mismo modo (Fernández, M., 2008), atestigua al desempeño que demuestra la autoevaluación que el educador reconoce de la calidad y adecuación del arreglo de actividades que hace en el sistema de sus ejercicios, además es crítico llamar la atención sobre eso la ejecución muestra incorporar la empresa dentro del aula, así como la asignación que se realiza dentro de las organizaciones instructivas, incluyendo ángulos, por ejemplo, la emotividad del instructor, la obligación en la ejecución de sus capacidades laborales, las asociaciones relacionales con el grupo instructivo . Podemos terminar diciendo que la ejecución del educador contiene dos ángulos, dentro del aula y dentro de la fundación instructiva, considerada como una asociación.

Cuando hablamos de "desempeño" implicamos el ejercicio práctico de un hombre que cumple los compromisos característicos de su vocación, posición u oficio. En este sentido, la "evaluación de la ejecución del instructor" alude al procedimiento evaluativo de las prácticas practicadas por los educadores en relación con los compromisos intrínsecos a su vocación y posición (Chiroque, S., 2006).

El docente es un experto que debe tener autoridad de una información particular y compleja (la educativa), la cual inserta los procesos en los que está inserta, que elige con niveles de autosuficiencia en sustancia, estrategias y métodos, lo que explica sistemas de instrucción según la heterogeneidad de los suplentes, la clasificación de los entornos de aprendizaje, la mediación en diversos enfoques para apoyar los procedimientos de construcción de aprendizaje de las necesidades específicas de cada uno de sus alumnos (Enríquez, J., 2006).

El experto que demuestra la calidad califica la calidad experta con la cual el instructor de la formación se requiere hacer, cuantifica cualidades diferentes, por ejemplo, hombre femenino, conducta del trabajo, prontitud, conducta, aire para el trabajo, enseñar, deber institucional, método de instrucción del desarrollo.

(Guzmán, J., 2010), además introduce los instrumentos desempeño del profesor, el principal componente de mostrar la administración de importancia única es el deber académico, que no es otra cosa que la disposición de factores y parámetros que miden el resultado de educar para crear los marcadores que permitan evaluar la ejecución y satisfacción de los objetivos y metas marcados por el establecimiento. Un momento esencial a considerar es el consorcio de fuerza motivadora que debe existir en la asociación, que debe incorporar, además de otras cosas, factores financieros, reconocimientos y marcos de sacudidas, con principios exitosos de la diversión para el avance dentro de la asociación. Un tercer componente imperativo para la buena administración del instructor y el control legítimo del mismo es tener un arreglo de la evaluación de la ejecución que permita expresar desapasionadamente la ejecución potente de individuos en su trabajo de demostración en relación con los puntos de referencia de la eficacia caracterizados por la fundación. Por último, la presencia de un marco de administración de recursos humanos, que junto con la búsqueda de la convincente mezcla de individuos en el establecimiento instructivo, debe implicar una verdadera responsabilidad sobre las cualidades de la asociación.

Según (Poggi, F., Frigerio, D. & Tiramonti, G., 1992), es imperativo llamar la atención de que las mediciones de la ejecución del instructor no son incoherentes en la práctica regular, con el objetivo de que las actividades o elecciones que se hacen en cualquiera de ellas tengan su

efecto particular en el otro; la desagregación aquí es por razones pedantes y de sistematización.

### **2.3.6.2. Factores que influyen en el desempeño docente**

Formación inicial y capacitación docente: se inicia cuando éste ingresa a una institución de formación pedagógica sea esta una Universidad o un Instituto Pedagógico y se prolonga a lo largo de su vida profesional, debiendo asumir el aprendizaje como una necesidad para un mejor desempeño en su profesión o para el perfeccionamiento de sus competencias intelectuales y técnicas que le permitan estar al día con el conocimiento científico, humanístico y tecnológico.

(Villani, A. L., 2009), señala que “la formación inicial docente, se puede establecer que en la actualidad, las instituciones de educación superior son las responsables de entregar dicha formación, sin embargo, la formación en las prácticas profesionales debiera ser entregada de manera conjunta por el Departamento Municipal de Educación, u otra institución responsable y las universidades”.

(Velazco, E. y., 2006), indica que “la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo”.

### **2.3.6.3. Funciones del docente**

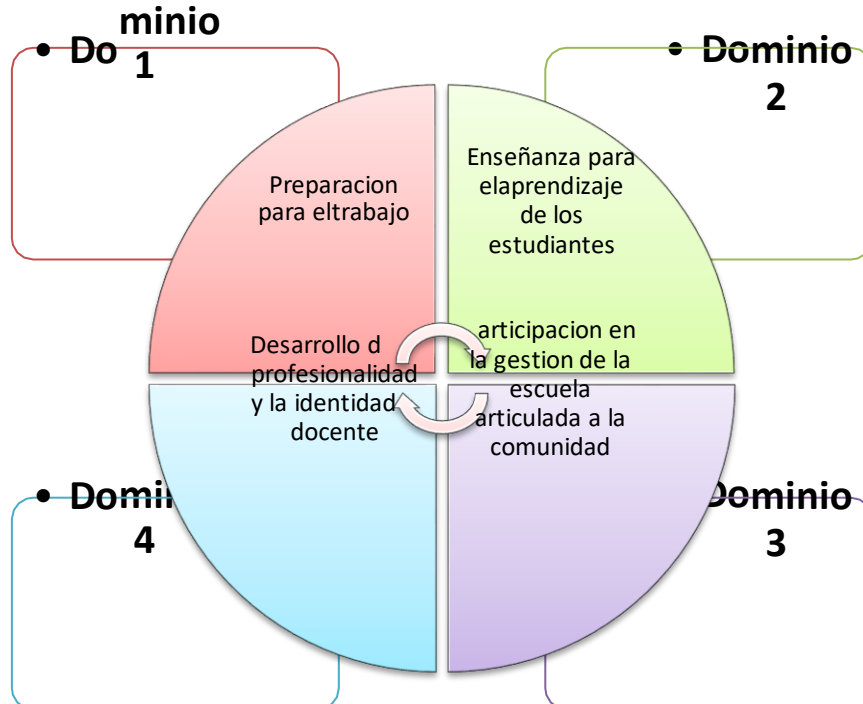
(Chacha, N., 2009) quien resumen la ocupación a la que está llamado el docente:

1. **Función curricular.** Implica planificación curricular, ya que, con ello anticipa las actividades que ejecutará con sus estudiantes, en base a las prescripciones administrativas del currículum, sin olvidar las adaptaciones que deben realizarse, en base al

contexto social en el que se halla el centro educativo y de acuerdo a los lineamientos del Proyecto Educativo Institucional.

2. **Función didáctica.** Conciernen la aplicación del currículum al aula. Es poner en práctica esa gran diversidad de acciones: empleo de recursos, aplicación de estímulos motivadores y orientaciones meta cognitivas por parte del docente, permitiendo así el proceso de ínter aprendizaje, para alcanzar los objetivos instructivos y formativos que el currículum busca.
3. **Función evaluadora.** La evaluación, constituye ese gran espacio en el cual podemos evidenciar los logros alcanzados durante el proceso de ínter aprendizaje. A través de esta actividad, se podrá crear y recrear los aprendizajes, adquiriendo de esta manera, una verdadera educación holística.
4. **Función tutorial.** Permite atender a cada alumno de manera personalizada y acompañarlo tanto en sus tareas diarias como en sus decisiones y necesidades personales. Esta actitud tutorial de docente, debe ser constante y también implica el contacto directo con la familia del estudiante, a fin de informar y coordinar las respectivas acciones educativas• formativas.
5. **Formación permanente.** Es fundamental que el docente en la actualidad se mantenga actualizado en su campo profesional, con miras a responder con ética a los desafíos del momento histórico en el que se encuentra.

## Los cuatro dominios del Marco de Buen Desempeño Docente



**Dominio 1:** Preparación para el aprendizaje de los estudiantes  
Comprende la planificación del trabajo pedagógico a través de la elaboración del programa curricular, las unidades didácticas y las sesiones de aprendizaje en el marco de un enfoque intercultural e inclusivo. Refiere el conocimiento de las principales características sociales, culturales materiales e inmateriales y cognitivas de sus estudiantes, el dominio de los contenidos pedagógicos y disciplinares, así como la selección de materiales educativos, estrategias de enseñanza y evaluación del aprendizaje.

**Dominio 2:** Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes  
Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo

de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar.

**Dominio 3:** Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características, y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

**Dominio 4:** Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje, y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas en el ámbito nacional y regional.

### **2.3.7. Campos de acción o dominio global donde se ejerce el desempeño docente**

(Montenegro I., 2003), señala que, esta labor que realiza es inversa; sin embargo puede ubicarse en cuatro niveles: la acción del docente sobre sí mismo, la que realiza en el aula y otros ambientes de aprendizaje, la que desarrolla en el entorno institucional y la que ejerce en el contexto

biocultural. El siguiente diagrama ilustra las relaciones de inclusión que se presentan entre estos campos de acción.

La labor que desarrolla el docente sobre sí mismo, está relacionada con su formación y la organización de su vida personal. La formación profesional cubre el desarrollo de programas de Educación Superior a nivel de pregrado y postgrado; pero también una actividad constante de actualización en los diversos campos del conocimiento relacionado con la educación; esto es: la Pedagogía, sus ciencias auxiliares, la normatividad educativa, las políticas, lineamientos y directrices del estado, sobre la materia; también incluye la actualización permanente en el campo específico del conocimiento o área de trabajo. En un nivel más privado, la organización de su vida personal es primordial para que el docente pueda desempeñarse con entusiasmo, tranquilidad y dedicación al proceso formativo de sus estudiantes.

El campo de mayor impacto es el desempeño en el aula de clase y demás ambientes de aprendizaje, como laboratorios, bibliotecas, patios de juego, canchas deportivas, etc. Esta labor es, quizás la de mayor grado de diversidad y complejidad; también, la directamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes.

En un intento por sistematizar esta labor, se pueden caracterizar tres momentos: las actividades previas, la ejecución o desarrollo de las actividades de aprendizaje y las actividades posteriores. Como todos sabemos, el docente realiza un sinnúmero de actividades previas de planeación, preparación y organización. La planeación tiene por objeto el diseño curricular para estructurar en forma adecuada su área o áreas de trabajo; incluyendo una micro-planeación de cada una de las experiencias de aprendizaje.

Para tal fin, define secuencias de actividades y prevé los recursos indispensables. La preparación está relacionada con el estudio o fundamentación de cada una de las temáticas relacionadas con el



contenido de las áreas para poder apoyar conceptualmente a los estudiantes. La organización tiene como propósito adecuar el ambiente físico, con los equipos y materiales necesarios para poder llevar a cabo cada una de las experiencias.

La ejecución de las actividades de aprendizaje, es a su vez, el campo de mayor complejidad, dado que el docente está pendiente de diversos procesos como: el seguimiento de las actividades conforme al plan preestablecido, la introducción de ajustes, de acuerdo con las circunstancias, la participación disciplinada de los estudiantes, el apoyo y retroalimentación para garantizar la evaluación como un proceso continuo y la verificación del cumplimiento de las actividades y objetivos de aprendizaje.

Las actividades posteriores están relacionadas con la lectura y valoración de trabajos de los estudiantes y el registro de los logros alcanzados por ellos. Pero el desempeño no solo se circunscribe a los ámbitos de aprendizaje, el entorno institucional en su conjunto, constituyen un campo de acción del docente. En este entorno actúa, a su vez, sobre dos áreas: el enriquecimiento del ambiente y el aporte al proyecto educativo. Mediante la interacción diaria con los diferentes miembros de la comunidad educativa, el docente armoniza las relaciones fortaleciéndolas en armonía y cooperación.

Asimismo, aporta al desarrollo del proyecto educativo mediante sus concepciones teóricas, con la práctica de la democracia institucional y mediante actividades relacionadas con los diferentes sub proyectos.

La acción del docente trasciende al ámbito institucional y se proyecta al contexto socio-cultural, en el cual se haya inscrito el establecimiento educativo.

Esta labor la ejerce mediante las relaciones con otras instituciones de orden académico, artístico, deportivo y asistencial. En la interacción con

este entorno, el docente proyecta su labor educativa y al mismo tiempo, genera conocimiento que puede, luego revertirlo en el trabajo con sus estudiantes.

De todos los campos anteriores, el que reviste mayor importancia es el trabajo en el aula porque éste, es el que, de manera directa se relaciona con la formación de los niños y jóvenes. La acción del docente sobre sí mismo, sobre el entorno institucional y sobre el contexto socio-cultural, en cierta forma, es un trabajo subsidiario del anterior.

### **2.3.7.1. Mejoramiento de desempeño docente**

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

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

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

### **2.3.7.2. Competencias de un docente eficaz**

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

1. Domina la teoría y metodología curricular para orientar acciones educativas, (Diseño, ejecución y evaluación).
2. Domina los saberes de las disciplinas del área de conocimiento de su especialidad.
3. Diseña y operacionaliza estrategias de enseñanza y aprendizaje según contextos.
4. Proyecta y desarrolla acciones educativas de carácter interdisciplinario.
5. Conoce y aplica en el accionar educativo las teorías que fundamentan la didáctica general y específica.
6. Identifica y gestiona apoyos para atender necesidades educativas específicas en diferentes contextos.
7. Diseña e implementa diversas estrategias y procesos de evaluación de aprendizajes en base a criterios determinados.
8. Diseña, gestiona, implementa y evalúa programas y proyectos educativos.
9. Selecciona, elabora y utiliza materiales didácticos pertinentes al contexto.
10. Crea y evalúa ambientes favorables y desafiantes para el aprendizaje.
11. Desarrolla el pensamiento lógico, crítico y creativo de los educandos.

12. Logra resultados de aprendizaje en diferentes saberes y niveles.
13. Diseña e implementa acciones educativas que integran a personas con necesidades especiales.
14. Selecciona, utiliza, evalúa las tecnologías de la comunicación e información como recurso de enseñanza y aprendizaje.
15. Educa en valores, en formación ciudadana y en democracia.
16. Investiga en educación y aplica los resultados en la transformación sistemática de las prácticas educativas.
17. Genera innovaciones en distintos ámbitos del sistema educativo.
18. Conoce la teoría educativa y hace uso crítico de ella en diferentes contextos.
19. Reflexiona sobre su práctica para mejorar su quehacer educativo.
20. Orienta y facilita con acciones educativas los procesos de cambio en la comunidad.
21. Analiza críticamente las políticas educativas.
22. Genera e implementa estrategias educativas que respondan a la diversidad socio cultural.
23. Asume y gestiona con responsabilidad su desarrollo personal y profesional en forma permanente.
24. Conoce los procesos históricos de la educación de su país y Latinoamérica.
25. Conoce y utiliza las diferentes teorías de otras ciencias que fundamentan la educación: lingüística, filosófica, sociológica, antropológica, política e histórica.

26. Interactúa social y educativamente con diferentes actores de la comunidad para favorecer los procesos de desarrollo.

27. Produce materiales educativos acordes a diferentes contextos para favorecer los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Es por ello que consideramos que el docente del nuevo milenio es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional

competente, un agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador que domina los saberes (contenidos y pedagogías) propios de su ámbito de enseñanza; provoca y facilita aprendizajes, al asumir su misión no en términos de enseñar sino de lograr que los alumnos aprendan; interpreta y aplica un currículum, y tiene capacidad para recrearlo y construirlo a fin de responder a las especificidades locales; asimismo debe de ejercer su criterio profesional para discernir y seleccionar los contenidos y pedagogías más adecuados a cada contexto y a cada grupo; también debe de comprender la cultura y la realidad locales, entre otros.

#### **2.3.7.3. Perfil del docente**

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

Según (Flores, J., 2003) con los siguientes aspectos se puntualiza el perfil del profesor que comprende: las características personales y capacidades profesionales:

## **Características personales**

### **a) Para consigo mismo**

- Compromiso con su rol de mediador
- Autoestima
- Responsabilidad
- Apertura mental
- Reflexión
- Mentalidad globalizadora
- Idea positiva de sí mismo
- Honestidad
- Autonomía
- Cumplimiento del deber
- Puntualidad
- Entusiasta
- Equilibrio emocional

### **b) Para con los otros**

- Comprometido con la calidad del servicio
- Apertura mental
- Honestidad
- Mentalidad globalizadora
- Responsabilidad con la calidad de vida
- Tolerancia
- Respetuoso
- Empatía
- Entusiasmo
- Liderazgo
- Para con el entorno
- Responsabilidad con el desarrollo auto sostenido
- Participación en la construcción del país

- Mentalidad Holística
- Liderazgo
- Generador de procesos democráticos
- Comunicador social.

### **Guía en la construcción del aprendizaje**

- Facilita la articulación de los conocimientos y actitudes preexistentes con el nuevo.
- Facilita la aplicación de paradigmas y modelos educativos, vigentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Media la relación del estudiante con los contenidos de aprendizaje en un entorno específico.
- Provoca desajustes y desequilibrios cognitivo-afectivo en sus alumnos, con proyección de maduración integral de la persona.
- Integra a su trabajo diario una permanente investigación acción.
- Maneja procesos de evaluación y auto evaluación permanentes.
- Facilita procesos de apoyo terapéutico
- Participa activamente en la ejecución de las acciones de la institución y desarrollo comunitario con dimensión social.
- Acepta emocionalmente los roles de constructor del conocimiento por parte de los alumnos y de mediador por parte del profesor.
- Valora las costumbres tradicionales, diferencias étnicas, de género, etc., de la comunidad donde trabaja.
- Acepta emocionalmente que los saberes son cambiantes y dinámicos.

- Valora la participación como dinamizador de las acciones comunitarias.
- Valora bio-psico-socio culturalmente a sus estudiantes.
- Dominio de los instrumentos metodológicos que requieren el proceso de enseñanza aprendizaje en el manejo de la interdisciplinaridad.
- Conoce las características y condiciones de los ambientes de aprendizaje.
- Conoce procesos cognitivos y meta cognitivos para el desarrollo del pensamiento.
- Interpreta la dinámica de los saberes para el desarrollo del currículo.

### **Diseñador de micro currículo**

- Conoce los fundamentos que sustentan el paradigma y modelo educativo.
- Desarrolla las operaciones intelectuales.
- Conoce y comprende críticamente la filosofía y estructura institucional.
- Conoce críticamente el currículo de la Educación Básica y domina sus contenidos.
- Conoce críticamente el entorno natural y cultural de la comunidad, la filosofía y políticas del estado.
- Su visión educativa está orientada a las mayorías desfavorecidas.
- Desarrolla un pensamiento teórico-crítico y práctico creativo.
- Se actualiza en los campos científico, tecnológico y humanístico de la educación.
- Posee un alto desarrollo de la facultad sincrética crítica.
- Domina los medios de intercomunicación humana.
- Facilita el aprendizaje por procesos.



- Identifica, selecciona y organiza los estímulos del medio y contenidos de aprendizaje para adaptar al currículo.
- Colabora en la elaboración del proyecto educativo del centro.
- Valora las percepciones individuales y al sujeto de los aprendizajes.
- Valora la visión, misión, finalidades y políticas de la institución educativa.
- Valora la reconstrucción de los saberes por los alumnos.
- Valora la educación nacional en relación al movimiento universal.
- Valora la diversidad étnica cultural
- Posee apertura mental ante el grupo de colegas.

### **Evaluador de procesos**

- Registra y procesa permanentemente los indicadores evaluativos.
- Conoce procesos estadísticos para tratamiento de datos y la toma de decisiones.
- Reajusta los programas de aprendizaje.
- Participa activamente en las evaluaciones curriculares y administrativas de la institución y comunidad
- Sabe cómo evaluar los procesos instructivos de la institución y desarrollo comunitario.
- Da la importancia relativa que tienen los estudiantes en la evaluación de los aprendizajes.
- Valora su corresponsabilidad en la marcha institucional.
- Valora su participación en el éxito del Proyectos Comunitarios.
- Conoce y diseña los instrumentos de evaluación.

La docencia por tanto, ofrece a la comunidad educativa las aportaciones específicas desde las dimensiones personales y capacidades profesionales, haciendo énfasis cada vez en lo polifacético que debe ser un educador, por cuanto la labor que desempeña con seres humanos es exigente.

La tarea docente implica una formación y motivación acorde a las teorías pedagógicas vigentes. La concordancia de teoría y práctica permiten tener una proyección de calidad educativa y justificación técnica de la labor del magisterio. El proceso de enseñanza aprendizaje, permite vivenciar si la intervención del maestro en el aula, está acorde a las expectativas de la institución.

De esta manera, se garantiza la eficacia de su cargo y respalda un proceso educativo que cumple con los principios y los fines de la educación, mismos que son significativos para el estudiante y su futuro ocupacional.

### **2.3.8. Dimensiones de desempeño docente**

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

#### **2.3.8.1. Capacidades pedagógicas**

(Petrovski, A., 1985), considera a las capacidades como "particularidades psicológico - individuales de la personalidad que son condiciones para realizar con éxito una actividad dada y que revelan las diferencias en el dominio de los conocimientos, habilidades y hábitos necesarios"

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

para que la adquisición de los conocimientos hábitos y habilidades se transformen de posibilidad en realidad.

La estructura conjunta de las cualidades psíquicas que se manifiestan como capacidad, en última instancia, se determina por las exigencias de la actividad concreta y es distinta para las diferentes formas de actividad. En particular, las capacidades relativas a la actividad pedagógica tienen sus peculiaridades.

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

La actividad pedagógica es uno de los dominios más complejos del trabajo humano. Su realización exitosa plantea al docente la necesidad de poseer una sólida formación científica, así como profundos conocimientos, capacidades y habilidades pedagógicas.

Aquí estamos entendiendo por actividad pedagógica profesional. Aquella actividad que está dirigida a la transformación de la personalidad de los escolares, en función de los objetivos que plantea la sociedad a la formación de las nuevas generaciones. Se desarrolla en el marco de un proceso de solución conjunta de tareas pedagógicas tanto de carácter instructivo como educativas, y en condiciones de plena comunicación entre el docente, el alumno, el colectivo escolar y pedagógico, la familia y las organizaciones estudiantiles (García, L., 1996).

### **Características**

- Tiene un carácter transformador.
- Es una actividad eminentemente creadora.

- Tiene un carácter humanista.
- Sus componentes fundamentales son: los motivos y las tareas docentes; las acciones docentes y las acciones de control y evaluación de los escolares.
- Es un proceso dinámico que requiere de un alto nivel de planificación y proyección.
- Tiene un carácter orientado, dirigido hacia el cumplimiento de los objetivos trazados.

### **2.3.8.2. Responsabilidad profesional**

La responsabilidad profesional del docente tiene que ver según (Pinaya, B., 2005) con su "actuación y como concretiza en la práctica los objetivos escolares que guía la educación de los alumnos", asimismo la responsabilidad tiene que ver con el papel que va a cumplir el docente, por ello que para (Juvonen, J. y Wentzel, K., 2001) los docentes:

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

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

Para (Sacristán, G., 1992) el docente eficaz es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador que:

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

Asimismo se cree que debería responder a los deseos de los padres respecto a los resultados educacionales, a la necesidad social de un acceso más amplio a la educación y a las presiones en pro de una participación más democrática en las escuelas (OCDE, 1991).

La responsabilidad que tiene el docente es la ser percibido por los alumnos a la vez como un amigo y un modelo, alguien que les escucha y les ayuda a desarrollarse (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2016).

### **2.3.8.3. Relaciones interpersonales con sus estudiantes, padres, directivos, docentes**

En cuanto a las relaciones interpersonales (García, L., 1996) afirma que:

El término proceso pedagógico incluye los procesos de enseñanza y educación organizados en su conjunto, y dirigidos a la formación de la personalidad; en él se establecen relaciones sociales entre pedagogos y educandos, y su influencia recíproca, subordinados al logro de los objetivos planteados por la sociedad.

En este proceso no están aislados el docente y los estudiantes. Hay que tener en cuenta el carácter complejo de las interrelaciones del colectivo escolar, de sus organizaciones, del colectivo pedagógico, la familia, la comunidad y las organizaciones sociales.

En estas relaciones desempeñan un papel esencial las relativas a las relaciones maestro-alumno, no sólo en el marco de la clase, sino también en el trabajo que el maestro desarrolla fuera de la clase, y que va dirigido a la formación multilateral de la personalidad. Es en este contexto que ocupa un lugar destacado la dirección por el maestro de la actividad docente de los estudiantes.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

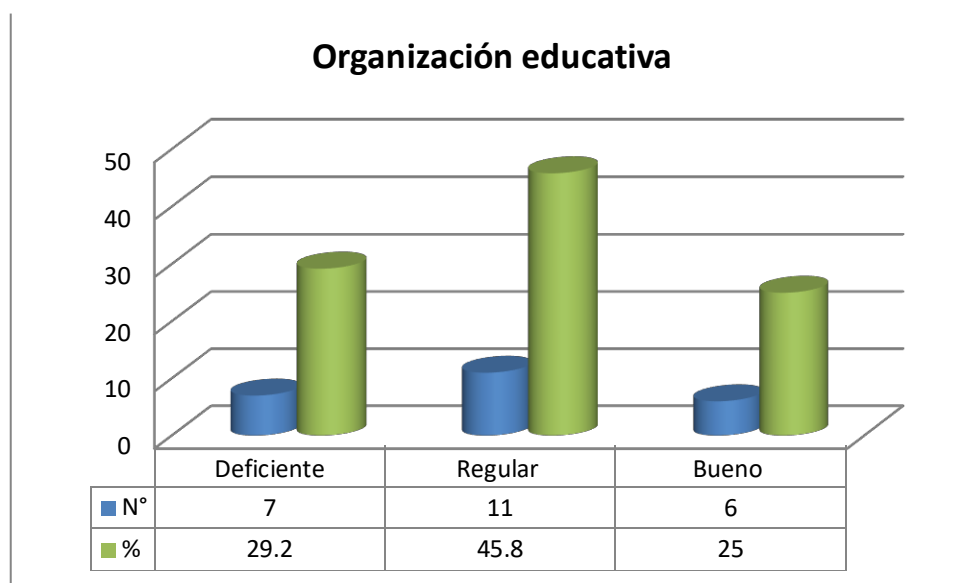
### 3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

**CUADRO N° 01:** *La organización educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos*

VARIABLE	ESCALA	N°	PORCENTAJE
<b>Organización educativa</b>			
Deficiente	50 - 85	7	29.2
Regular	86 - 118	11	45.8
Bueno	119 - 150	6	25.0
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Escala para la organización educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas

**GRÁFICO N° 01:** *La organización educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos*



Fuente: Cuadro N° 01

**Interpretación:** En el cuadro 1 se observa que el 45,8% de los trabajadores de la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, obtienen nivel

regular en la cultura organizacional, el 29,2% tienen nivel deficiente y el 25,0% tienen nivel bueno. Determinándose que la organización educativa de los trabajadores de la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas se encuentra en el nivel regular (45,8%).

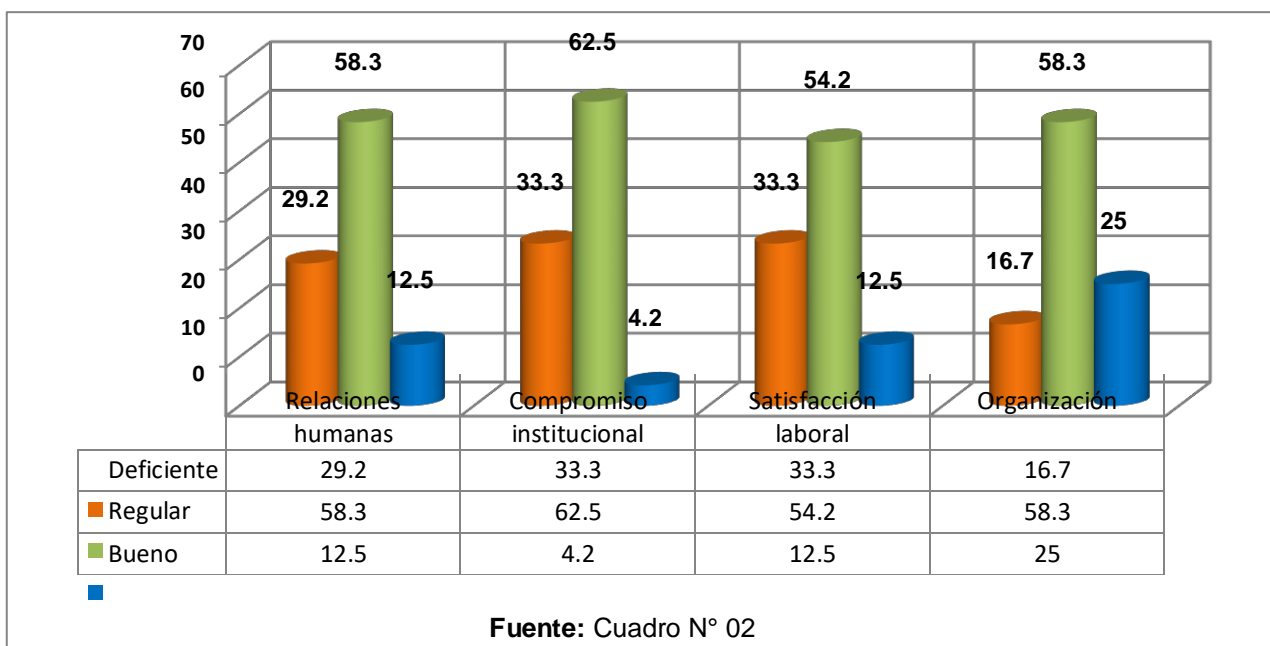
**CUADRO N° 02:** Dimensiones de la organización educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos

DIMENSIONES	ESCALA	N°	PORCENTAJE
<b>Relaciones humanas</b>			
Deficiente	14 - 23	7	29.2
Regular	24 - 33	14	58.3
Bueno	34 - 42	3	12.5
<b>Compromiso institucional</b>			
Deficiente	12 - 20	8	33.3
Regular	21 - 28	15	62.5
Bueno	29 - 36	1	4.2
<b>Satisfacción laboral</b>			
Deficiente	12 - 20	8	33.3
Regular	21 - 28	13	54.2
Bueno	29 - 36	3	12.5
<b>Organización</b>			
Deficiente	12 - 20	4	16.7
Regular	21 - 28	14	58.3
Bueno	29 - 36	6	25.0
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Escala para la organización educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas



**GRÁFICO N° 02:** Dimensiones de la organización educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos



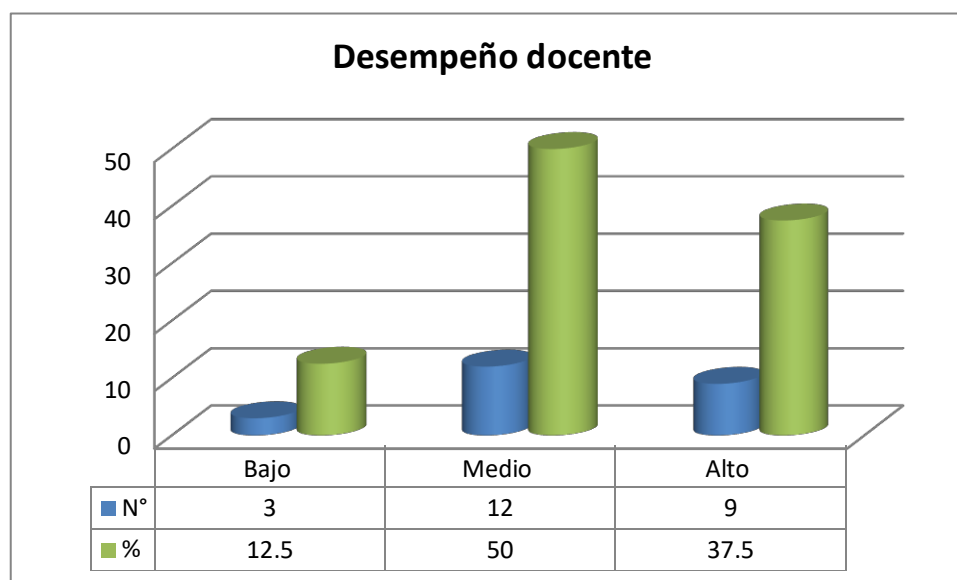
**Interpretación:** En el cuadro 2 se observa que el 58,3% de los trabajadores obtienen nivel regular en las relaciones humanas y el 29,2% tienen nivel deficiente, el 62,5% de los trabajadores obtienen nivel regular en el compromiso institucional y el 33,3% tienen nivel deficiente, el 54,2% de los trabajadores obtienen nivel regular en la satisfacción laboral y el 33,3% tienen nivel deficiente; en tanto que el 58,3% de los trabajadores obtienen nivel regular en la organización y el 25,0% tienen nivel deficiente. Determinándose que las dimensiones de la organización educativa de los trabajadores de la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos es promedio de nivel regular (58,3%).

**CUADRO N° 03:** *Desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos*

VARIABLE	ESCALA	N°	PORCENTAJE
<b>Desempeño docente</b>			
Bajo	20 - 46	3	12.5
Medio	47 - 73	12	50.0
Alto	74 - 100	9	37.5
<b>Total</b>		<b>24</b>	<b>100%</b>

Fuente: Escala para el desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas

**GRÁFICO N° 03:** *Desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos*



Fuente: Cuadro N° 01

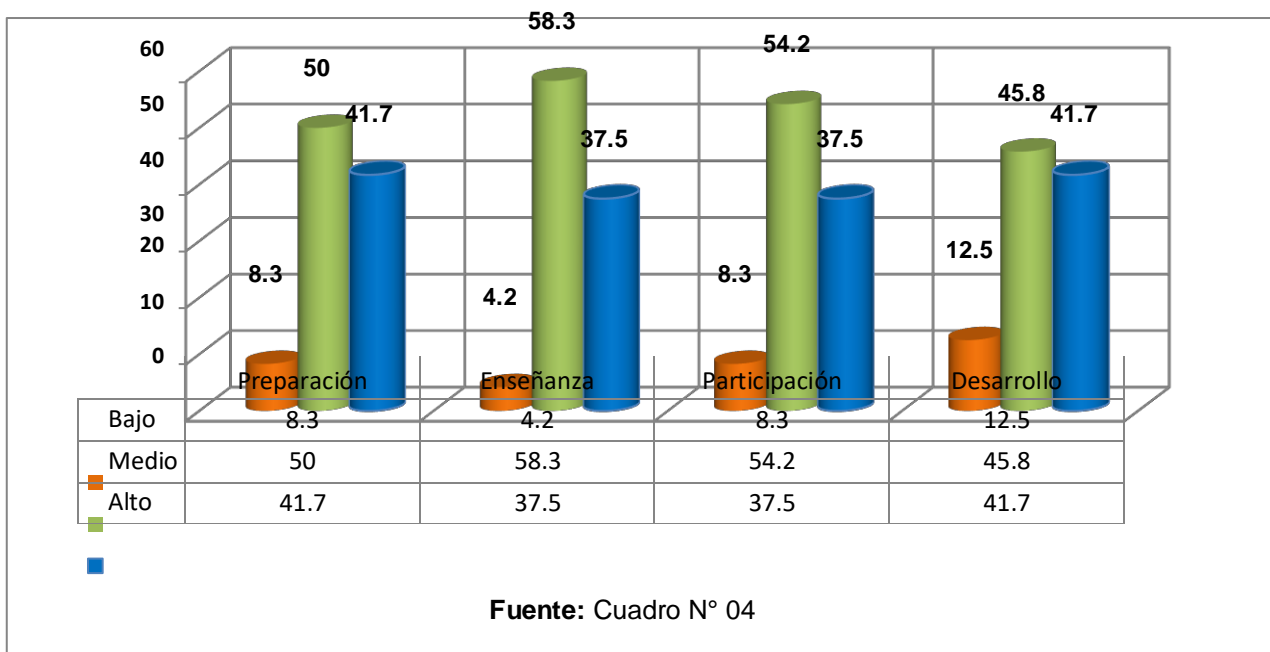
**Interpretación:** En el cuadro 3 se observa que el 50,0% de los trabajadores de la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, obtienen nivel medio en su desempeño docente, el 37,5% tienen nivel alto y el 12,50% tienen nivel bajo. Determinándose que el desempeño docente de los trabajadores de la institución educativa N° 80392 se encuentra en el nivel medio (50,0%).

**CUADRO N° 04:** Dimensiones del desempeño docente en la IEPSM N° 601050  
 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ESCALA</b>	<b>N°</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Preparación</b>			
Bajo	5 - 11	2	8.3
Medio	12 - 18	12	50.0
Alto	19 - 25	10	41.7
<b>Enseñanza</b>			
Bajo	5 - 11	1	4.2
Medio	12 - 18	14	58.3
Alto	19 - 25	9	37.5
<b>Participación</b>			
Bajo	5 - 11	2	8.3
Medio	12 - 18	13	54.2
Alto	19 - 25	9	37.5
<b>Desarrollo</b>			
Bajo	5 - 11	3	12.5
Medio	12 - 18	11	45.8
Alto	19 - 25	10	41.7
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>100</b>

Fuente: Escala para el desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas

**GRÁFICO N° 04:** Dimensiones del desempeño docente en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos



**Interpretación:** En el cuadro se observa que el 50,0% de los trabajadores obtienen nivel medio en la preparación y el 41,7% tienen nivel alto, el 58,3% de los trabajadores obtienen nivel medio en la enseñanza y el 37,5% tienen nivel alto, el 54,2% de los trabajadores obtienen nivel medio en la participación y el 37,5% tienen nivel alto; en tanto que el 45,8% de los trabajadores obtienen nivel medio en el desarrollo y el 41,7% tienen nivel alto. Determinándose que las dimensiones del desempeño docente de los trabajadores de la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, distrito de Iquitos es promedio de nivel medio (52,1%).

## **3.2. PROPUESTA**

### **3.2.1. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN PARA FORTALECER LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE**

#### **PRESENTACIÓN.**

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

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

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

#### **OBJETIVO DE LA PROPUESTA.**

Proponer Estrategias Administrativas como instrumento de Gestión para fortalecer la organización educativa y el desempeño docente.

## **FUNDAMENTOS**

### **– Fundamentación Teórica**

Teoría clásica de la Administración de Henry Fayol, identificó cinco reglas o deberes de la administración: Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana. Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan. Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado. Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas. Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard, definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización está compuesto de las actividades de los seres humanos, lo que convierte esas actividades en un sistema es que aquí se coordinan los esfuerzos de diferentes personas. Por esta razón sus aspectos significativos no son personales. Están determinados por el sistema, ya sea cuanto a la manera, en cuanto al grado, en cuanto al tiempo".

### **– Fundamentación Pedagógica**

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

### **– Fundamentación Técnica**

Es necesario que el docente aporte herramientas originales de estudios sistemáticos, para recuperar la imagen y dignidad.

## – **Fundamentación Administrativa**

La organización fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración dentro del campo empresarial. Henry Farol en su Teoría Clásica de la Administración, aporta seis grupos de actividades organizacionales (denominadas funciones básicas de las empresas) y la elaboración de catorce principios gerenciales, considerados esenciales para una gerencia eficiente.

### **ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.**

La propuesta consta de tres talleres, conformados por el resumen, la fundamentación, objetivos, temática, metodología, evaluación, conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

### **TALLER N°01: “TRASCENDENCIA DE LA ORGANIZACIÓN”**

#### **Resumen**

En la organización institucional son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendido como medidor o indicador para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión de la situación que se desea controlar. El Director de la IE manifiesta la necesidad de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opción para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

#### **Fundamentación**

Teoría clásica de la Administración de Henry Fayol, identificó cinco reglas o deberes de la administración: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación, Control.

### Objetivo

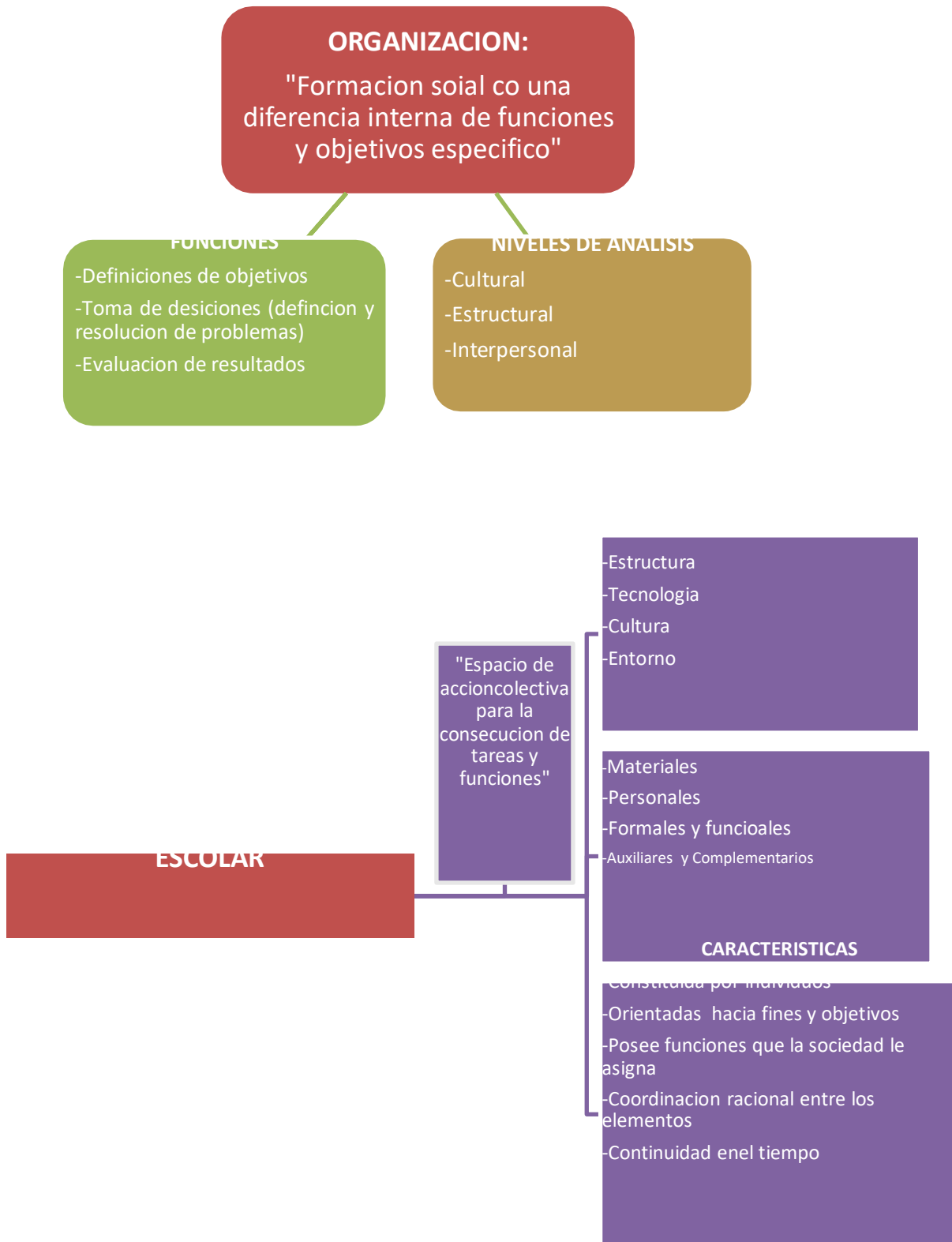
Propiciar en el Director y docentes la reflexión sobre cómo organizar de manera adecuada su I.E.

### Análisis Temático

### Tema N°01: Conceptualización.







### ¿QUE SE ORGANIZA EN EL CENTRO EDUCATIVO?

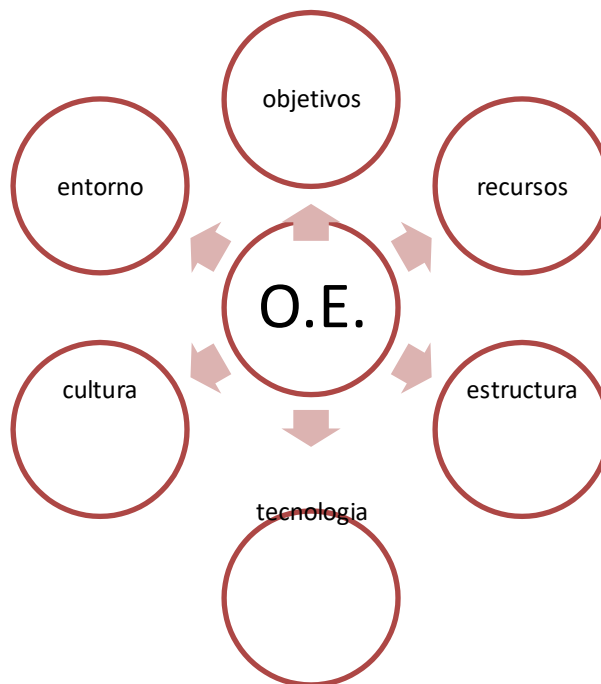
Todo centro educativo para lograr los objetivos del PEI y PEA debe organizar tres tipos de recursos: humanos, materiales y financieros. **Recursos humanos:** referidos a las personas que participan en el proceso educativo: director, subdirector, docentes, personal administrativo, estudiantes, madres, padres o familiares

**Recursos materiales:** son los recursos necesarios para desarrollar las actividades planificadas en el centro educativo, tales como: aulas, espacios administrativos, laboratorio de ciencias, bibliotecas, aulas informáticas, talleres, patios, canchas deportivas, áreas recreativas, implementos deportivos y musicales, mobiliario y equipo, material bibliográfico, didáctico, entre otros.

Recursos financieros: considerados en dos fuentes de financiamiento: las transferencias económicas que el ministerio de educación realiza al centro educativo e ingresos provenientes de cafetines, donaciones y otros que se gestionen.

### Tema N°02: Componentes de la Organización Educativa.

#### COMPONENTES FUNCIONALES DE LA OE



Para la realización de nuestro taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación.</li> <li>- Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>- Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>- Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>- Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>

### **Agenda Prelimina Agenda Preliminar de Ejecución del Taller**

**Mes:** Agosto, 2018.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

<b>Taller Nº 1</b>			
<b>Cronograma por Temas</b>	<b>Tema Nº 1</b>	<b>Tema Nº 2</b>	<b>Tema Nº 3</b>
<b>08:00</b>			
<b>09:30</b>			

<b>10:00</b>			
<b>11:30</b>	<b>Conclusión y cierre de trabajo</b>		

**Desarrollo de Taller:**

## EVALUACIÓN DEL TALLER

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>		
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR

## **CONCLUSIONES**

1. El desarrollo organizacional depende de un buen desempeño directoral.

## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar estas presentaciones en la Institución Educativa.
2. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio de la buena organización y desempeño laboral del docente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Galan, A. (2007). El Perfil del Profesor. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
- Hernández, F. y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill México
- Katzenbach, J. (2000). El Trabajo en Equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.

## **TALLER N°02: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LAS PRÁCTICAS GERENCIALES PARA UN BUEN DIRECTOR**

### **Resumen:**

Hoy en día vivimos en un mundo de cambios acelerados que requiere de nuevos aprendizajes, y la posibilidad de disponer de múltiples saberes. Las instituciones educativas presentan una serie de problemas y necesidades dentro de su estructura y funcionamiento organizacional, por lo cual amerita una reflexión y formación permanente.

El maestro es el recurso principal del proceso educativo. Su función primordial consiste en ayudar a los estudiantes a descubrir sus capacidades, a realizarlas y a desarrollar actitudes y formas de comportamiento que les permitan desenvolverse como miembros de la comunidad. Los maestros deben reflejar cierta iniciativa hacia nuevos enfoques, a lo innovador con respecto a la educación, para así demostrar ser agentes de cambio en nuestras instituciones educativas y convertirse en los protagonistas de los proyectos educativos.

Esta concepción privilegia lo pedagógico, lo académico y la gestión del conocimiento sobre lo administrativo, y facilita la conformación del cuerpo docente como academia real, crisol del pensamiento. Esta organización sistémica exige la creación de redes de comunicación de ida y vuelta como una función central que conecta las funciones administrativas clásicas que se mantienen. En el modelo administrativo se gobierna con el reglamento y para el reglamento. Consecuentemente, la evaluación medirá los comportamientos por comparación con el reglamento convertido en estándar, y no como un proceso interno a la persona lo cual la convierte en un proceso puramente formal. En consecuencia, se premia el cumplimiento formal de la regla y se castiga la creatividad y la innovación, se incentiva la ejecución de tareas repetitivas y previsibles que dan seguridad personal por cuanto son reflejos del reglamento.

## Fundamentación

Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol; su modelo administrativo se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; en donde se definió la organización como: “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos”.

## Objetivo

Conocer el buen desempeño Directorial y su influencia en el desarrollo organizacional.

## Análisis Temático

### Tema N°01: Funciones Directivas

Son funciones del director de la institución educativa

#### **SON FUNCIONES DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**



Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación y de gestión e investigación educativa.

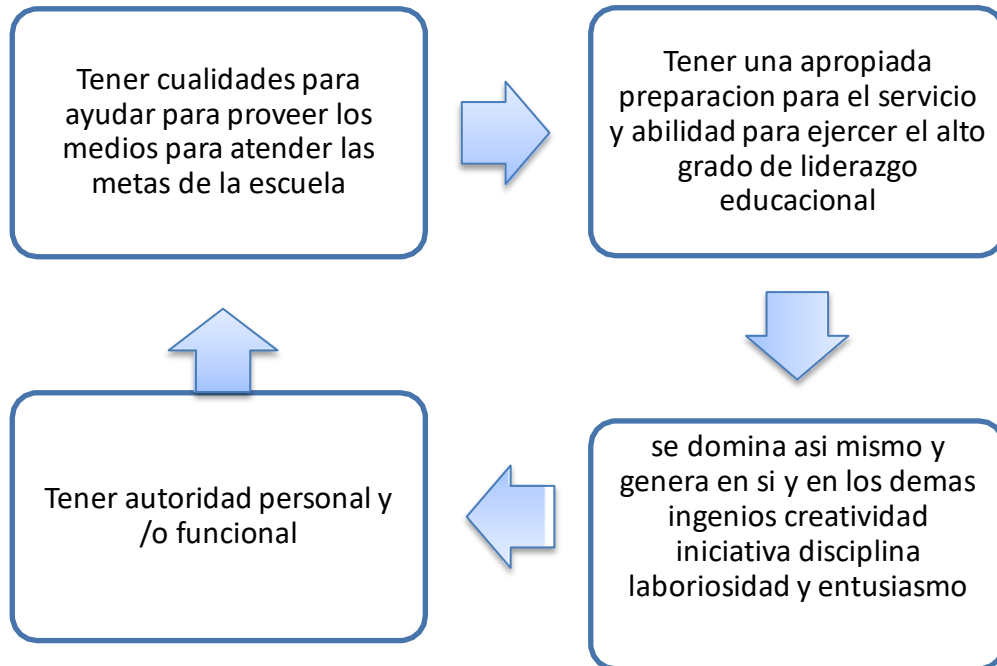
Aprobar por resolución directoral los instrumentos de gestión de la institución educativa.

Promover y presidir el consejo directivo institucional.

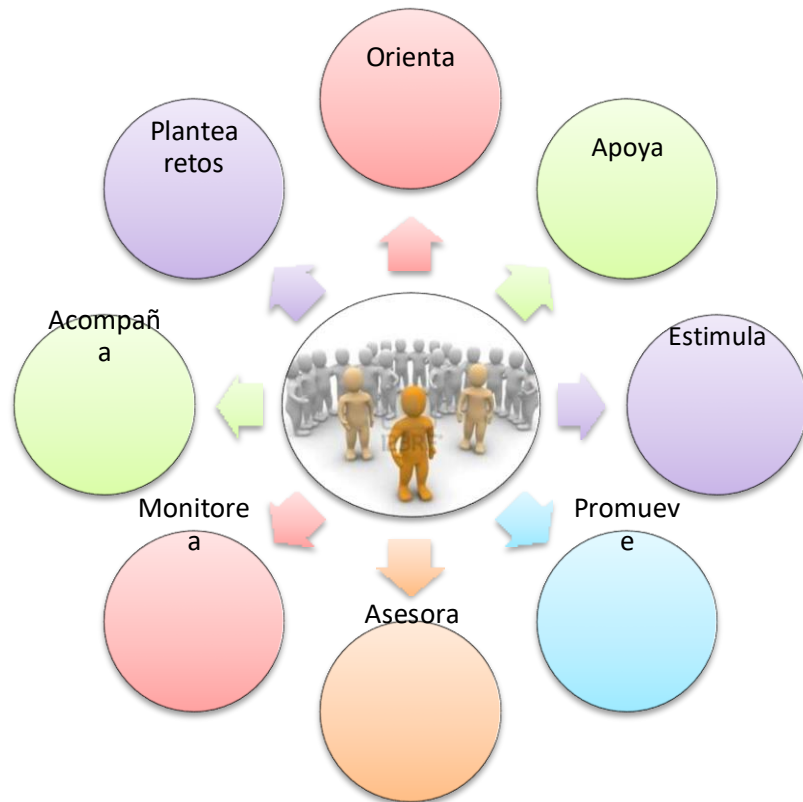
Planear y promover un programa continuo y equilibrio en el territorio de la asociación / misión local en armonía con las reglas y objetivos establecidos.



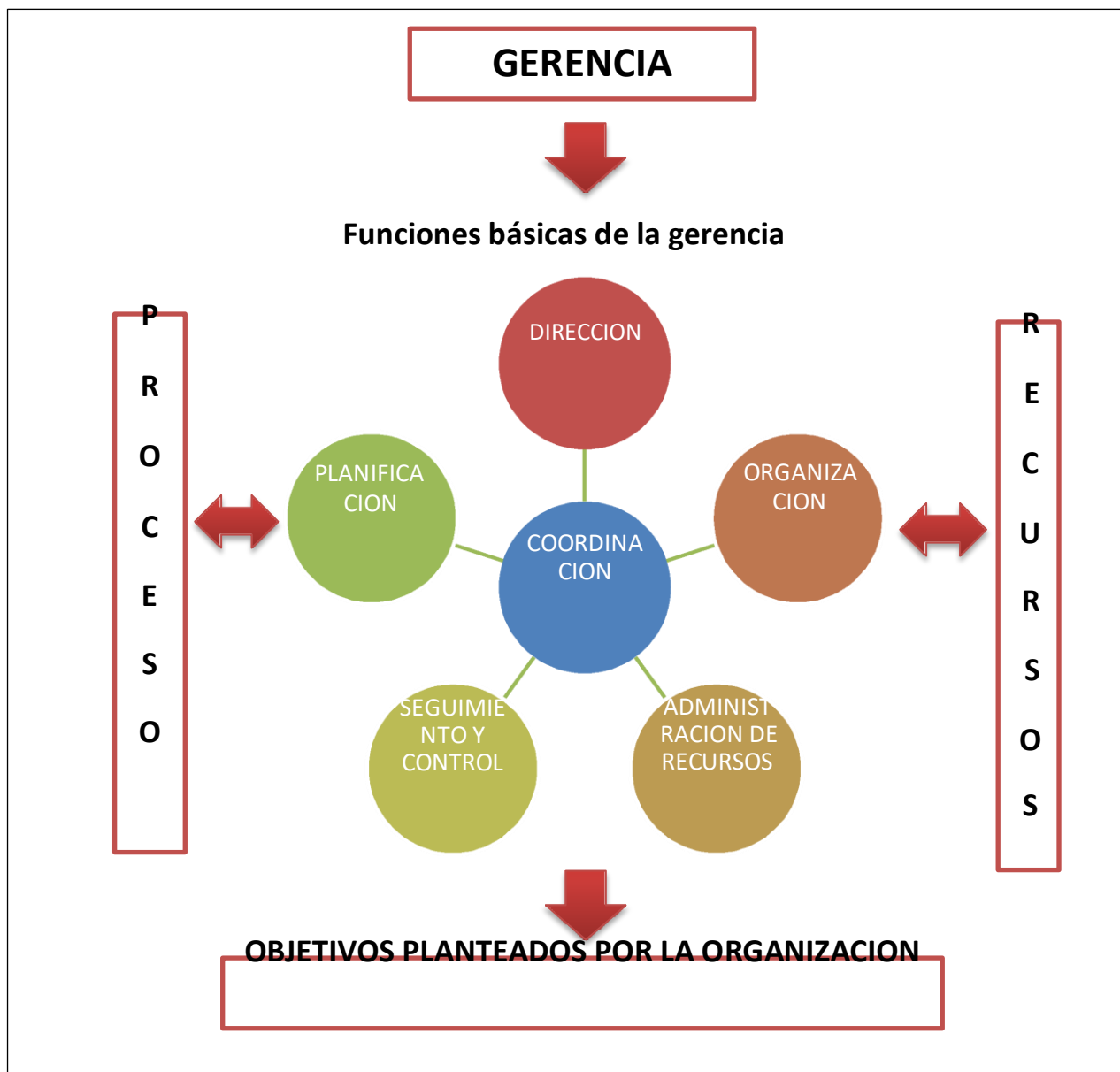
## Tema N°02: Líder del Equipo



## EL DIRECTOR LIDER



### Tema N°03: Gerencia Educativa



## DESARROLLO METODOLÓGICO

Para la realización de nuestro taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

Partes Componentes de un Taller	Acciones
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación.</li> <li>- Comunicación de los objetivos de la reunión.</li> <li>- Repaso y/o control de los requisitos.</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li> <li>- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li> <li>- Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li> <li>- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li> <li>- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li> <li>- Síntesis del tema tratado en la reunión.</li> <li>- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li> <li>- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li> </ul>

## AGENDA PRELIMINAR DE EJECUCIÓN DEL TALLER

**Mes:** Setiembre, 2018

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

**Desarrollo de Taller:**

Taller Nº 2			
Cronograma por Temas	Tema Nº 1	Tema Nº 2	Tema Nº 3
08:00			

09:30			
10:00			
11:30	<b>Conclusión y cierre de trabajo</b>		

### **EVALUACIÓN DEL TALLER**

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste.

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

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Le permitió familiarizarse con el tema	SI	NO
2. Le ofreció actualizarse en la temática	SI	NO
3. Tuvieron relación con el objetivo del Taller	SI	NO
4. Respondieron a sus expectativas	SI	NO
<b>Contenidos y Temas (Responder )</b>		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		
El tema más útil fue:		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>		
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR



## **CONCLUSIONES**

2. El desarrollo organizacional depende de un buen desempeño directoral.

## **RECOMENDACIONES**

3. Aplicar estas presentaciones en la Institución Educativa.
4. Extender la propuesta a otras instituciones en beneficio de la buena organización y desempeño laboral del docente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Galan, A. (2007). El Perfil del Profesor. Ediciones Encuentro. Madrid. España.
- Hernández, F. y Baptista. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill México
- Katzenbach, J. (2000). El Trabajo en Equipo. Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.

## **TALLER N°03: BUEN TRABAJO DOCENTE**

### **RESUMEN**

Son necesarios cambios profundos en la práctica de la enseñanza, en los mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el saber pedagógico de los maestros en la sociedad.

La construcción del buen desempeño docente es principalmente un ejercicio de reflexión sobre el sentido de esta profesión y su función en la sociedad, la cultura y el desarrollo con equidad. Constituye un proceso de deliberación sobre las características de una enseñanza dirigida a que niñas, niños y adolescentes logren aprendizajes fundamentales durante el proceso de su educación básica, y aspira a movilizar al magisterio hacia el logro de un desarrollo profesional permanente que garantice estos aprendizajes. Se trata

de un ejercicio muy significativo, por ser la enseñanza y el quehacer de los docentes un asunto público de gran importancia para el bien común.

## **FUNDAMENTACIÓN**

Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard; definió la organización como: "Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. El sistema pues, al que damos el nombre de organización, está compuesto de las actividades de los seres humanos".

## **OBJETIVO**

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

## **ANÁLISIS TEMÁTICO**

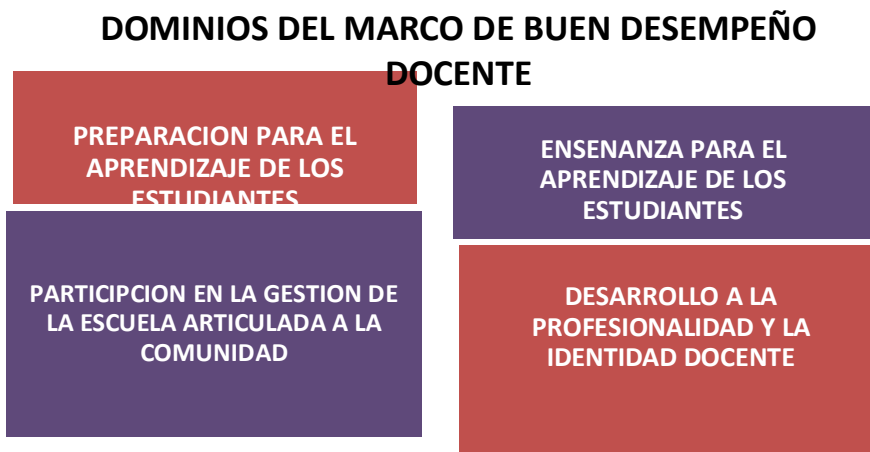
### **Temática N°01: Aprendizajes.**

Concretar los aprendizajes fundamentales requiere cambios sustanciales en los saberes, prácticas y relaciones intersubjetivas que desarrollan los docentes. Los principales tránsitos que se demanda de la docencia son:





## **Temática N°02: Dominios del Desempeño Docente.**



## **Temática N°03: Componentes de una Competencia**

Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado.

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

### **Temática N°03: Componentes de una Competencia**

Se entiende por competencia un conjunto de características que se atribuyen al sujeto que actúa en un ámbito determinado.

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

#### **Componentes de una competencia**



## DESARROLLO METODOLÓGICO

Para la realización de nuestro taller y alcanzar los objetivos propuestos planteamos seguir un proceso metodológico de tres momentos para cada tema propuesto.

<b>Partes Componentes de un Taller</b>	<b>Acciones</b>
<b>Introducción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación.</li><li>- Comunicación de los objetivos de la reunión.</li><li>- Repaso y/o control de los requisitos.</li></ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación de la materia por el facilitador, utilizando el tipo de razonamiento previsto.</li><li>- Realización por los participantes de ejercicios prácticos de aplicación (individuales o en grupo).</li><li>- Evaluación formativa del progreso de los participantes.</li><li>- Refuerzo por parte del facilitador, con el fin de asegurar el aprendizaje logrado.</li></ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Evaluación del aprendizaje logrado en relación con los objetivos de la reunión.</li><li>- Comunicación a los participantes de los resultados de la evaluación y refuerzo con el fin de corregir y fijar el aprendizaje logrado.</li><li>- Síntesis del tema tratado en la reunión.</li><li>- Motivación del grupo mostrando la importancia y aplicabilidad de lo aprendido.</li><li>- Anuncio del tema que será tratado y/o actividad que será realizada en la reunión siguiente.</li></ul>

## AGENDA PRELIMINAR DE EJECUCIÓN DEL TALLER

**Mes:** Octubre, 2018.

**Periodicidad:** Una semana por cada tema.

**Desarrollo de Taller:**

<b>Taller N° 1</b>			
<b>Cronograma por Temas</b>	<b>Tema N° 1</b>	<b>Tema N° 2</b>	<b>Tema N° 3</b>
<b>08:00</b>			
<b>09:30</b>			
<b>10:00</b>			
<b>11:30</b>	<b>Conclusión y cierre de trabajo</b>		

### **Evaluación del Taller.**

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

Esta evaluación está diseñada para ser aplicada al finalizar éste. Por favor marca con una X y responder en los espacios en blanco.

<b>I. Objetivos del Taller (Marca con una X )</b>		
1. Se cumplieron	SI	NO
2. Respondieron a las expectativas	SI	NO
3. Le permitió abrir nuevas inquietudes de actualización	SI	NO
<b>II. Contenidos del Taller (Marca con una X )</b>		
El tema que más me gustó fue:		
El tema que menos me gustó fue:		
El tema que mejor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que peor fue expuesto y aplicado por el facilitador fue:		
El tema que me hubiera gustado que profundizaran más fue.		

El tema más útil fue:	.....		
<b>III. Desempeño del Facilitador (Marca con una X )</b>			
1. El taller fue expuesto en forma lógica y organizada	SI	NO	
2. La utilización de recursos didácticos ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
3. El manejo de grupo por parte del expositor fue:	BUENO	REGULAR	MALO
4. El dominio del tema por parte del facilitador ha sido:	BUENO	REGULAR	MALO
5. El dominio práctico del facilitador fue:	BUENO	REGULAR	MALO

### Conclusiones

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

### Recomendaciones

1. Los talleres de socialización deberían desarrollarse para mejorar la organización y el desempeño a partir del intercambio de experiencias.

### Bibliografía

- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. (2010). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- SALINAS, Jesús (1995). "Organización Escolar y Redes: Los Escenarios de Aprendizaje". En Cabero, J. y Martínez, F. Nuevos Canales de Comunicación.



## CONCLUSIONES

- Incumplimiento de compromisos asumidos con la Institución Educativa, evidenciándose una plana docente y directiva que no reconocen la importancia que tienen los principales instrumentos de gestión para orientar la tarea educativa dentro del plantel, no se cuenta con una capacitación adecuada para comprender la misma, que les permita articular el trabajo con las herramientas de gestión del profesor, en aras de mejorar la práctica pedagógica para mejorar el perfil de la entidad.
- La Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y la Teoría del Comportamiento Organizacional de Chester Barnard sirvieron de fundamento a nuestra propuesta “Estrategias Administrativas como Instrumento de Gestión para fortalecer la Organización Educativa y el Desempeño de los Docentes.
- 
- Se estableció que las estrategias administrativas como instrumento de gestión sustentadas en las Teorías de la Administración y del Comportamiento Organizacional, fortalece la organización educativa y el desempeño docente, en el proceso de gestión educativa en la IEPSM N° 601050 – Micaela Bastidas, Distrito De Iquitos.



## RECOMENDACIONES

1. Profundizar las investigaciones sobre Organización Educativa y el Desempeño Docente teniendo en cuenta la multidimensionalidad del objeto de estudio.
2. Aplicar la estrategia con la finalidad de propiciar el desarrollo institucional y mejorar la organización y el desempeño docente.
3. Ejecutar la propuesta en otras instituciones educativas para evaluar su rigor científico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica. (2003). *Documento de trabajo UPN*.
- Abad, G. (2012). *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Trad. Villamizar, J. Legis Editores.
- Acosta, S. (2017). *Desempeño docente y aprendizaje de matemáticas en los estudiantes de cuarto grado de primaria de la Red 14 del distrito de Carabaylo, 2016*. Lima Perú: Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo.
- Álvarez, M. (1988). *El grupo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Madrid: Popular.
- Anzola, Sérvulo. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. México: Editorial McGrawhill.
- Banco Mundial. (2011). *anco Mundial sobre la comprensión lectora en el Perú*.
- Bennis W. (1966). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. *Fondo Educativo Interamericano*.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la Investigación Educativa*. Madrid: Muralla.
- Campos E., Loza CH. (2011). *ncidencia de la Gestión Administrativa. Universidad Técnica del Norte Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología Ecuador de la Biblioteca Municipal, P. 45*.
- Carrasco, S. (2009). *etodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos.

- Casassus J. (2000). *Poder, lenguaje y calidad de la educación*” En *Boletín del Proyecto Principal*, N° 50. Unesco, Santiago de Chile.
- Cuenca, R. (2011). *Folios de la familia y la sociedad*. Lima: MIT.
- Chacha, N. (2009). *Plan de mejoramiento del desempeño docente para la Unidad Educativa Santa María Mazzarello*.
- Chiroque, S. (2006). *Evaluación de Desempeños Docentes*. Lima: Informe 45.
- Departamento de Educación de EE. UU. (2016). *Proyecto de capacitación y actualización docente denominado: las emociones del docente y la responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales*.
- Documento de trabajo. UPN. (2003). *Equipo de diseño del diplomado Gestión Educativa para directivos de educación básica*.
- Enríquez, J. (2006). *Relación entre el auto concepto, la ansiedad ante los exámenes y el rendimiento académico*. Lima, Perú: Tesis de maestría de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Espinoza,j, Vica , C y Pariona, J. (2014). *el desempeño docente y el rendimiento académico en el curso de aritmética: conjuntos, lógica Proposicional del cuarto grado de Secundaria de la institución educativa Pamer de Zarate- san juan de Lurigancho- lima- 2014*. Lima: Tesis de pregrado. Universidad Nacional de Educación.
- Estrada, L. (2013). *El desempeño docente*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Fernández, M. (2008). *Características del desempeño docente en un perfil ideal*. Buenos Aires: Edic Granica.
- Figuroa, J. (1998). *Gestión escolar y los componentes de la calidad de la educación*. España: Nueva alianza.

- Flores, J. (2003). *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de Jos alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate- Vitarte*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Fundación Santa Maria. (2011). *Hacia una propuesta de criterios de buen desempeño docente*. Lima: SM.
- Gallegos, J. (2004). *Gestión Educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- García, G. (2012). *Comprensión Lectora en niños de escuelas primarias públicas de Umán*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- García, L. (1996). *La actividad pedagógica profesional*. La Habana: Pueblo y Educación.
- Guzmán, J. (2010). *Administración de la Gestión Docente*. Lima: Univ. Andrés Bello.
- Hamachek, Y. (1987). *The Education Frients*. EEUU: Earth.
- Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación Científica*. México: McGraw-Hill.
- IIPE Buenos Aires – UNESCO. (2000). *Gestión educativa estratégica. Módulo 2. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Proyecto “Competencias para la Profesionalización de la Gestión Educativa”*. Buenos Aires: Paginar.net.
- Instituto de Evaluación. (2010). *Informe español*. Madrid.
- Juvonen, J. y Wentzel, K. (2001). *Motivación y adaptación escolar*. México: Oxford.
- Kerlinger, F. (2009). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.

- Krutetski, A. (1989). *Psicología*. Moscú: Editorial Progreso.
- Lepeley M. (2003). *Gestión y calidad en Educación*. México: Mc GrawHill.
- Lujambio Irazábal, Alonso et al. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Programa Escuelas de Calidad, Secretaria de Educación Pública.
- Luque, R. (2010). *Niveles de Comprensión Lectora según el género en los estudiantes de sexto grado de la I. E. Juan Francisco Bodega y Cuadra*. Perú: Tesis de maestría: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Medrano, H. (2010). *Congreso Iberoamericano de Educación*. México: Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.
- Meza, A. (2003). *Introducción a la psicología*. Lima: Editorial universitaria.
- MINEDU. (2014). Marco de Buen Desempeño Docente. *Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú*, pp. 26.
- Ministerio de Educación. (2009). *Diseño Curricular Nacional de Educación*. Lima: Huascarán.
- Ministerio de Educación. (2013). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima: Fondo ed. Med.
- Ministerio de Educación. (2017). *Proyecto Educativo Nacional al 2021*. Consejo nacional de educación.
- Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia. (s.f.). [www.colombiaaprende.edu.com](http://www.colombiaaprende.edu.com).
- Monroy M. (2012). *Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de ventanilla – callao*. Lima- Perú: Tesis de maestría. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Montenegro I. (2003). *Evaluación del Desempeño Docente*. Bogotá: magisterio.

- Montenegro, I. (2013). *La búsqueda educativa*. Ecuador: Liliam.
- Mora, D. (2007). *Educación Técnica, Tecnológica, Productiva y Profesional en América Latina y el Caribe*. La Paz: Instituto Internacional de Integración.
- Morel, Judith Susana et al. (2007). *Gestión Educativa Estratégica: modelos y herramientas*. Honduras: Tegucigalpa.
- Nieves, D. (2013). *Desempeño Docente y Clima Organizacional en el Liceo Agustín Codazzi de Maracay, Estado de Aragua*. Venezuela: Tesis de maestría Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Medición del desempeño docente en países latinoamericanos*.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Medición del desempeño docente en países latinoamericanos*.
- Oyle, Murielle Y Freniere, Ander. (1991). *La preparación de manuales de gestión de documentos para las administraciones públicas*. París: UNESCO.
- Petrovski, A. (1985). *Psicología evolutiva y pedagógica*. Moscú: Editorial progreso.
- Piaget, J. (1985). *Inteligencia y conocimiento evolutivo*. EEUU: Merscer.
- Pilar Pozner. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Argentina: IIPE - UNESCO Sede Regional Buenos Aires ANEP.
- Pinaya, B. (2005). *Constructivismo y prácticas de aula en Caracol/o*. Bolivia: Plural editores.

- Poggi, F., Frigerio, D. & Tiramonti, G. (1992). *Las Instituciones Educativas y el Contrato Histórico*. España: cara y Seca.
- Pozner de Weinberg, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, capítulo II*. Buenos Aires: iipe.
- Pozo, J., Scheuer, N., Mateos, M., Pérez, M.,. (2006). *Las teorías implícitas sobre el aprendizaje y la enseñanza, en Nuevas formas de pensar la enseñanza y el aprendizaje*. Barcelona: Grao.
- Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios.
- Sacristán, G. (1992). *Profesionalización docente y cambio educativo*. Buenos Aires: Miño y Davila Editores.
- Salinas. (2012). *Importancia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes del Colegio Nacional Experimental Ambato de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua en el año lectivo 2010 – 2011*. Ecuador: Tesis de Maestría, Universidad Técnica de Ambato.
- Salinas, E. V. (2014). *La calidad de la Gestión Pedagógica y su relación con y su relación con la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Policía Nacional del Perú “Juan Linares Rojas”*. Peru: Tesis de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Sañudo. L. (2006). *La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Jalisco: McGRAW- HILL.
- Sañudo. L. (2006). *La Transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder*. Jalisco: McGRAW- HILL.
- Schein, E. (1999). *Sense and Nonsense about Culture and Climate*. Massachussets: MIT Sloan School of Management.

- Senge. (2002). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Solé, I. (2000). *Estrategias de Lectura*. Barcelona: Grao.
- Solé, I. (2000). *Estrategias de Lectura*. España: GRAÓ, DE IRIF.
- Synthesis. (2008). *La gestión escolar en las instituciones educativas*. Madrid: Morata.
- Torres E. (2014). *Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las Instituciones Educativas Emblemáticas de la ciudad de Puno*. Puno: Tesis de maestría de la universidad del altiplano.
- Torres, J. (2008). *Gestiopolis*.
- Túpac Yupanqui, M. (2012). *La Comprensión Lectora y su relación con el Aprendizaje del área de Comunicación en los alumnos del sexto grado en la institución educativa Nª 2043 Sangarará de la UGEL Nª 04 de Comas*. Perú.: Tesis de maestria: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. .
- Tyler, W. (1996). *Organización Escolar. Segunda parte: La Escuela como Organización Compleja*. Madrid-España: Editorial Morata.
- Valdéz, W. (2004). *Desempeño docente en accion*. Habana: Reen.
- Vallejos, M. (2007). *Comprensión lectora y rendimiento escolar en los alumnos del sexto grado del distrito de Pueblo Libre*. Perú.: Tesis de magíster.
- Vasquez. (2013). *Propuesta de un sistema de gestión institucional innovado para la facultad de ingeniería agroindustrial de la Universidad Nacional de San Martín- Tarapoto*. Tarapoto: Tesis para optar el grado de Doctor en Gestión Universitaria.



- Velazco, E. y. (2006). *La Motivación como factor de Influencia en el Desempeño Laboral del área Docente del instituto tecnológico superior de Tantoyuca*. Tantoyuca, México: Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.
- Vidal Ledo María et al. (2008). *Gestión educativa*. Cuba: Blogger: sld.cu.
- Vilanova, S., Mateos, M., García, M.,. (2011). Las concepciones sobre la enseñanza y el aprendizaje en los docentes universitarios de Ciencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* , II (3).. p.53-75.
- Villani, A. L. (2009). *Science Teacher Education*. pp. 106.
- Zabala, K., & Arnau, M. (2008). *Habilidades y destrezas en la Educación*. Colombia: Celos.