

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSTGRADO

**Relación entre el modelo de gestión estratégica y el
desempeño docente en la I.E. n° 39017/mx-p de San
Francisco, distrito de Ayna, Ayacucho – 2013**

TESIS

Para optar el grado académico de Magíster en Educación, mención
Gestión de la Educación

AUTOR

Haydeé Pariona Cárdenas

ASESOR

Abelardo R. Campana Concha

Lima – Perú

2015

DEDICATORIA:

A Dios

Por haberme guiado por el camino del bien y permitir que alcance todos mis objetivos y metas.

*A mis amados padres **Silvia** e **Ignacio** por haberme dado la vida y dedicado su tiempo para educarme y formarme con el ejemplo, como lo hacen los más grandes maestros.*

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, al Dr. Elías Jesús Mejía Mejía, Dr. Abelardo Rodolfo Campana Concha, al Director de la Institución Educativa 39017/Mx-P a los docentes, a los estudiantes por su valioso aporte en la culminación del presente estudio de investigación.

A Dios, quién me dio Fé, la fortaleza necesaria para salir siempre adelante, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso, en mi vida, y por darme la Vocación de mi Consagración, para poder culminar con este trabajo de investigación.

Mi gratitud a mis padres Silvia e Ignacio, por su cariño, paciencia, comprensión fuerza, sabiduría y el inmenso amor incondicional presentado.

A mis compañeros profesores, de la Institución Educativa 39017/Mx-P de San Francisco en el que laboro, por su comprensión, cariño y por la gran calidad humana que demuestran. Y a los estudiantes, por hacerme sentir una maestra afortunada. Gracias alumnos y alumnas por ser mis verdaderos maestros y por dejar en mi vida las huellas de amor a partir de sus vidas.

A mi asesor. Dr. Abelardo Rodolfo Campana Concha por su persistente guía y acompañamiento, por la rigurosidad y atención prestadas en el proceso evaluador, así como por haberme ayudado a reflexionar acerca de ciertos aspectos metodológicos del trabajo.

A todas aquellas personas que participaron en este proyecto y han colaborado con un granito de arena para el logro de este trabajo de investigación. Agradezco de forma sincera su valiosa colaboración.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	
1.1. Fundamentación del problema	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. Problema general	3
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Objetivos de la investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación	5
1.5. Fundamentación de la hipótesis	6
1.6. Formulación de la hipótesis	6
1.6.1. Hipótesis general	6
1.6.2. Hipótesis específicos	7
1.7. Identificación y clasificación de las variables	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.2. Bases teóricas	10
2.2.1. Modelo de gestión estratégica	10
2.2.1.1. Concepto de diseño	16
2.2.1.2. Concepto de estrategia	17
2.2.1.3. Estrategias de gestión educativa	20
2.2.1.4. Parámetros para la elaboración de la estrategia	22
2.2.1.5. Rendición de cuentas	24
2.2.1.6. Herramientas de seguimiento y evaluación de la planeación estratégica	25
2.2.1.7. Enfoque estratégico del MGEE	26
2.2.1.8. Pensamiento holístico de gestión educativa estratégica	27
2.2.2. Desempeño docente	28
2.2.2.1. Investigaciones sobre la efectividad en el desempeño docente	30
2.2.2.2. Concepto de docente	31
2.2.2.3. Rol del docente innovador	36
2.2.2.4. Las teorías del aprendizaje significativo y el aprendizaje por descubrimiento, el constructivismo y	40

	el aprendizaje mediado en el desempeño docente eficiente.	
2.2.2.5.	Un maestro eficiente, específica estructura y no da las cosas hechas.	41
2.2.2.6.	Perfil del profesor mediador	42
2.2.2.7.	Perfil del profesor mediador, el constructo del aprendizaje mediado, desarrollado por Feuerstein (1980)	43
2.2.2.8.	Actitudes del profesor mediador	45
2.2.2.9.	Rol del docente contemporáneo	47
2.2.2.10.	Campos de acción o dominio global donde se ejerce el desempeño docente	50
2.2.2.11.	Condiciones profesionales del maestro	53
2.2.2.12.	Dimensiones del desempeño docente	54
2.2.2.13.	Desarrollo profesional para la mejora del desempeño docente	56
2.2.2.14.	Naturaleza y carácter de la propuesta educativa	60
2.2.2.15.	Competencias profesionales para mejorar la práctica educativa	62
2.2.2.16.	El contexto del cambio para la mejora del desempeño profesional	71
2.3.	Términos básicos	72
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		
3.1.	Operacionalización de las variables	76
3.1.1.	Variable (X): Modelo de gestión estratégica	76
3.1.2.	Variable (Y): Desempeño docente	78
3.2.	Tipificación de la investigación	80
3.3.	Estrategia para la prueba de hipótesis	80
3.4.	Población y muestra	82
3.4.1.	Población	82
3.4.2.	Muestra	83
3.5.	Instrumento de recolección de datos	83
3.6.	Validación de los instrumentos de recolección de datos	84
3.7.	Confiabilidad del instrumento de medición	85
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS		
4.1.	Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable X: Modelo de gestión estratégica	89
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable Y: Desempeño docente	94
4.3.	Proceso de prueba de hipótesis	98
4.3.1.	Prueba de la hipótesis general	98
4.3.2.	Prueba de la hipótesis específicas	100
4.3.2.1.	Contrastación de la primera hipótesis específica	100
4.3.2.2.	Contrastación de la segunda hipótesis específica	102

4.3.2.3. Contrastación de la tercera hipótesis específica	104
4.4. Discusión de los resultados	106
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	121

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA Nº 01:	Modelo de gestión estratégica	13
FIGURA Nº 02:	Ciclo de mejora continua	14

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 01:	Operacionalización de la variable (X): Modelo de gestión estratégica	77
TABLA Nº 02:	Operacionalización de la variable (Y): Desempeño docente	79
TABLA Nº 03:	Población docentes Ayna – Ayacucho	82
TABLA Nº 04:	Muestra docentes Ayna– Ayacucho	83
TABLA Nº 05:	Validación de los instrumentos por los expertos	84
TABLA Nº 06:	Valoración de coeficientes de validez instrumental	84
TABLA Nº 07:	Resumen del procesamiento de los casos variable X	85
TABLA Nº 08:	Estadísticos de fiabilidad variable modelo de Gestión estratégica.	86
TABLA Nº 09:	Estadísticos total-elemento de la variable x	86
TABLA Nº 10:	Resumen del procesamiento de los casos variable desempeño docente.	87
TABLA Nº 11:	Estadísticos de fiabilidad variable Y	87
TABLA Nº 12:	Estadísticos total-elemento variable Y	88
TABLA Nº 13:	Frecuencias de la dimensión modelo de gestión estratégica	90
TABLA Nº 14:	Frecuencias de la dimensión procesos pedagógicos	91
TABLA Nº 15:	Frecuencias de la dimensión estrategias metodológicas	92
TABLA Nº 16:	Frecuencias de la dimensión recursos	93
TABLA Nº 17:	Frecuencias de la variable dependiente desempeño docente	94
TABLA Nº 18:	Frecuencias de la dimensión planificación	95
TABLA Nº 19:	Frecuencias de la dimensión ejecución	96
TABLA Nº 20:	Frecuencias de la dimensión evaluación	97
TABLA Nº 21:	Relación entre las respuestas de las variables: modelo de gestión estratégica y desempeño docente	99
TABLA Nº 22:	Relación entre las respuestas de la dimensión desempeño docente y procesos pedagógicos	101
TABLA Nº 23:	Relación entre las respuestas de la variable desempeño docente y estrategias metodológicas	103
TABLA Nº 24:	Relación entre las respuestas de la variables desempeño docente y recursos	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N ° 01:	Porcentaje de la variable modelo de gestión estratégica	90
GRÁFICO N ° 02:	Porcentaje de la variable procesos pedagógicos	91
GRÁFICO N ° 03:	Porcentaje de la variable estrategias metodológicas	92
GRÁFICO N ° 04:	Porcentaje de la variable recursos	93
GRÁFICO N ° 05:	Porcentaje de la variable desempeño docente	94
GRÁFICO N ° 06:	Porcentaje de la variable planificación	95
GRÁFICO N ° 07:	Porcentaje de la variable ejecución	96
GRÁFICO N ° 08:	Porcentaje de la variable evaluación	97

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 01:	Matriz de consistencia	122
ANEXO N° 02:	Variable X: Desempeño docente ficha de monitoreo	123
ANEXO N° 03:	Cuestionario variable Y: Modelo de gestión estratégica	125
ANEXO N° 04:	Ficha de validación de los instrumentos de recolección de datos por los expertos	127

RESUMEN

El presente estudio consiste en establecer la relación existente entre las variables: Modelo de gestión estratégica y el Desempeño docente en la Institución Educativa N° 39017 / MX-P de San Francisco distrito de Ayna - Ayacucho, resultados encontrados luego aplicado los instrumentos de recolección de datos para cada variable.

Al aplicar la fórmula de correlación de Spearman con un nivel de significancia del 5%, se halló un coeficiente de correlación significativo de $Rho = 0,690$ Por lo cual se determina que a regular aplicación de Modelo de gestión estratégica se produce regular desempeño docente en la población en estudio.

Se halló un coeficiente de correlación significativo de $Rho = 0,656$ se establece a regular aplicación de procesos pedagógicos se da regular desempeño docente. Por otro lado en cuanto a la relación de la dimensión estrategias metodológicas y desempeño docente se halló una correlación significativa de $Rho = 0,484$: determinándose que a moderada trabajo de la dimensión de estrategias metodológicas se da regular desempeño docente en la población estudiada. Para la tercera hipótesis específica se halló un coeficiente de correlación débil de $Rho = 0,152$ determinándose a mínima trabajo de la dimensión de recursos se produce mínima desempeño docente en la población estudiada.

PALABRAS CLAVES: Modelo de gestión estratégica, Desempeño docente, Estrategias metodológicas, Recursos, Procesos pedagógicos

ABSTRACT

The purpose of this study is to establish the relationship between the variables: Model of Strategic Management and Teachers' Performance in School No. 39017 / MX -P San Francisco district Ayna - Ayacucho results then applied the instruments of data collection for each variable.

Applying the formula of Spearman correlation with a significance level of 5%, significant correlation coefficient $Rho = 0.690$ Therefore it is determined that regular application of model strategic management regularly teaching performance occurs in the population was found study.

Significant correlation coefficient = 0.656 Rho is set to regular application of pedagogical processes are given regular teaching performance was found. On the other hand in terms of the ratio of dimension methodological strategies and teacher performance significantly correlated $Rho = 0.484$ was found: moderate work determined that the size of regular teacher performance methodological strategies in the study population is given. For the third specific hypothesis weak correlation coefficient = 0.152 Rho determined to work minimum dimension of minimal resource teacher performance in the study population was found to occur.

KEYWORDS: strategic management model, teacher performance, methodological strategies, resources, pedagogical processes

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación científica tiene la finalidad de establecer la relación existente entre las variables: Modelo de gestión estratégica y el Desempeño docente en la Institución Educativa N° 39017 / MX-P de San Francisco distrito de Ayna - Ayacucho, cuyo propósito encontrar la asociación entre ambas variables en estudio.

En los tiempos actuales, las instituciones educativas, vienen pasando serios problemas en cuanto a su estructura organizativa, relaciones humanas, desempeño docente entre otras, afectando la calidad del servicio que se brinda en las diferentes instituciones educativas, sobre todo de la región Ayacucho. La presente tesis está dividida en 4 capítulos que a continuación se detalla.

En el capítulo I se trata del planteamiento del estudio, se fundamenta y se formula el problema, los objetivos de investigación, la justificación del estudio, fundamentación y formulación de la hipótesis, así como de la identificación y clasificación de las variables de estudio.

El capítulo II, trata el marco teórico, respecto a los antecedentes o estudios previos realizados por los investigadores en el campo, de igual manera trata las bases teóricas que sustenta el presente estudio

En el capítulo III, presenta la metodología de la investigación, la operacionalización de variables, tipo de investigación, las estrategias para la prueba de hipótesis, la población y la muestra y los instrumentos para la recolección de datos.

El capítulo IV consiste en la presentación de los resultados de la investigación, como trabajo de campo, proceso de contraste de hipótesis se realiza la presentación y análisis de datos, el proceso de prueba de hipótesis, la discusión de los resultados, la adopción de decisiones.

Se presenta las conclusiones y las recomendaciones halladas, para tomar en cuenta y superar el problema de investigación en la institución educativa estudiada.

LA TESISTA

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Fundamentación del problema:

Las Instituciones Educativas se han convertido en un ente burocrático, reproduciendo los patrones administrativos de las Unidades de Gestión Local y de las Direcciones Regionales.

Los Directores han sido absorbidos por la rutina y la monotonía de tal forma que se han convertido en tramitadores de documentos, dejando de lado su rol principal, que viene a ser el de dirigir una Institución Educativa cuyo fin supremo viene a ser la formación integral de los estudiantes.

El liderazgo del Director de la Institución Educativa, exigencia y demanda de los cambios coyunturales de nuestra sociedad, son ajenas a la labor que desempeñan el personal directivo, generando un pésimo servicio educativo, porque no se planifica, ejecuta, controla ni evalúa el quehacer educativo a nivel pedagógico, institucional. Menos administrativo.

Luque (2009), señala que si el Director no asume responsablemente sus funciones bajo el paradigma de liderazgo y de gestor de una institución educativa eficiente y eficaz, poco o nada debe esperarse de la labor del docente, menos aun de un rendimiento escolar adecuado.

Efectivamente, si la gestión del Director se limita a cumplir las funciones netamente administrativas, dejando de lado la planificación, ejecución y evaluación estratégica del aspecto pedagógico, administrativo e institucional, es más probable que las consecuencias de este proceder se vea reflejado en un desempeño docente inadecuado y un rendimiento escolar por debajo del promedio nacional.

Sotelo (2009), manifiesta que uno de los factores que determinan el bajo rendimiento escolar de los estudiantes en la Evaluación Censal, está relacionada con la forma y el estilo de dirigir la institución educativa; mientras que en las instituciones educativas que se rigen bajo los criterios de una gestión estratégica, los estudiantes obtuvieron puntajes satisfactorios; en las instituciones educativas cuya administración se sustenta en una gestión burocrática, el promedio de los estudiantes se ubican por debajo de suficiente.

Cárdenas (2010), sostiene que el desempeño docente como la actividad organizada, eficiente y efectiva, no solo depende de la motivación profesional del profesor de aula, sino que demanda un espacio sistemático y enriquecedor, que contribuya a generar iniciativas para proponer diferentes estrategias didácticas conducentes a mejorar el servicio y por ende el rendimiento escolar.

Existen muchos estudios que señalan que el desempeño docente implica el desarrollo de capacidades, que permita a los profesores hacer más efectivo su labor, puesto que mientras cuente con habilidades en la programación de las unidades didácticas, sesiones de aprendizaje y manejo de estrategias participativas, es más probable que sus clases logren alcanzar los aprendizajes esperados; mientras que un profesor que no tiene conocimiento

teórico y práctico de estrategias, métodos y procedimientos, es probable que sus estudiantes no logran alcanzar los objetivos curriculares previstos.

En sentido, a través del recojo de información de los diagnósticos de diferentes instituciones educativas, podemos notar que en la mayoría de las instituciones educativas del distrito de San Francisco, se tiene una dirección de instituciones educativas regidas por criterios burocráticos en el que se prioriza la parte administrativa en desmedro de la parte pedagógica, por lo mismo el trabajo de investigación que se presenta tiene la intención de establecer la relación que existe entre la aplicación del modelo de gestión estratégica y el desempeño docente, por mismo creemos conveniente considerar las siguientes interrogantes investigativas.

¿Qué relación existe entre el modelo de gestión estratégica y el desempeño docente?, ¿Qué características presenta la gestión de las instituciones educativas en el distrito de San Francisco?, ¿Qué factores condicionan el desempeño docente en el área de estudio?

1.2. Formulación del problema:

Existe información relevante acerca de la relación directa entre la forma y el estilo de dirigir una institución educativa y el desempeño docente, por lo tanto, nuestra preocupación se centra en conocer cuál es el grado de relación entre estas dos variables, en la Institución Educativa N° 39017/Mx-P de San Francisco, en virtud del cual se ha formulado el siguiente problema de investigación.

1.2.1. Problema general:

¿Qué relación existe entre el **modelo de gestión estratégica** con el **desempeño de los docentes** en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho 2014?

1.2.2. Problemas específicos:

Asimismo del problema general se desagregan los siguientes problemas específicos:

- a) ¿Qué relación existe entre el **modelo los procesos pedagógicos** con el **desempeño de los docentes** en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho?
- b) ¿Qué relación existe entre la **aplicación de las estrategias metodológicas** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho?
- c) ¿Qué relación existe entre la **gestión de los recursos** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Conocer la relación que existe entre el modelo de gestión estratégica con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a) **Identificar la** relación existe entre el **modelo los procesos pedagógicos** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

- b) **Determinar la** relación entre la aplicación de las **estrategias metodológicas** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

- c) **Identificar la** relación entre la **gestión de los recursos** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

1.4. Justificación:

El presente trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

A nivel de información de las variables modelo de gestión estratégica y desempeño docente se tiene una cantidad considerable, pero creemos importante incrementar más conocimiento a través de la caracterización de éstas en un área determinada; lo mencionado representa la justificación teórica de nuestro trabajo de investigación.

En muchas investigaciones en las que no se cuenta con instrumentos que puedan medir las variables, se limita el accionar del investigador y la confiabilidad del estudio, en la medida que muchas veces no se cuenta con instrumentos estandarizados o al menos referenciales.

Por lo tanto, en la investigación que presentamos se tiene la intención de proporcionar instrumentos de medición de las variables modelo de gestión estratégica y desempeño docente, que puede muy bien servir de referencia para futuras investigaciones en la medida que han de ser validados por medio de juicio de expertos; lo manifestado constituye la justificación metodológicas de nuestra investigación.

Toda investigación dentro del campo educativo debe propender mejorar la calidad educativa, teniendo esto último muchos indicadores como por ejemplo mejorar el desempeño docente y el rendimiento escolar, en ese sentido las conclusiones a las que arribe nuestra investigación servirán para implementar estrategias y procedimientos para mejorar el servicio educativo, por lo mismo creemos razón suficiente para justificar en forma práctica nuestra investigación.

1.5. Fundamentación de la hipótesis

Las hipótesis a decir de Hernández & Otros (2009), vienen a ser las guías para una investigación o un estudio, las que se derivan de las teorías existentes; por tanto, la formulación de nuestras hipótesis se sujetan a los objetivos investigativos planteados por tanto, ésta se han formulado a nivel de hipótesis correlacionales, las mismas que ciñen al siguiente detalle:

1.6. Formulación de la hipótesis:

Las hipótesis se plantean en forma estadística alterna y nula.

1.6.1. Hipótesis general

HG1. Existe una relación directa y significativa entre el modelo de Gestión estratégica y el desempeño de los docentes de la I.E. 39017/Mx-P de San Francisco, distrito Ayna.

HGO. No Existe relación directa y significativa entre el modelo de Gestión estratégica y el desempeño de los docentes de la I.E. 39017/Mx-P de San Francisco, distrito Ayna.

1.6.2. Hipótesis específicas:

1.6.2.1. Hipótesis específica 1

Ha. El **modelo los procesos pedagógicos** se relaciona significativamente con el **desempeño de los docentes** en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

Ho. No existe relación entre el modelo de los procesos pedagógicos con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

1.6.2.2. Hipótesis específica 2

Ha. Existe una relación significativa entre la **aplicación de las estrategias metodológicas** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho

Ho. No existe relación significativa entre la **aplicación de las estrategias metodológicas** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

1.6.2.3. Hipótesis específica alterna 3

Ha. Existe una relación significativa entre la **gestión de los recursos** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho.

Ho. No existe relación significativa entre la **gestión de los recursos** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho.

1.7. Identificación y clasificación de las variables

En base a los problemas, objetivos y las hipótesis, las variables de nuestra investigación se han clasificado de la siguiente manera:

1.7.1. Variable (X) :

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.7.2. Variable (Y) :

DESEMPEÑO DOCENTE

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Jiménez, Carlos (2008), desarrolló una investigación relacionado al desempeño docente y el rendimiento escolar. Este estudio estuvo orientado a conocer la relación que existe entre las dos variables, por lo mismo ha utilizado un diseño investigativo del tipo correlacional.

La población ha sido docentes del distrito de Oyón en un número igual a 320; mientras que la muestra ha considerado un total de 280 docentes.

Las conclusiones sustanciales de este estudio y las que están relacionadas con los propósitos de nuestra investigación son aquellas que mencionan que existe una relación directa y significativa entre ambas variables, por lo que recomienda se implementen capacitaciones para dotar y proporcionar de elementos didácticos a los profesores para asegurar un mejor desempeño docente.

Malpica, Arturo (2009), desarrollo un estudio en la provincia de Lucanas, referido a la influencia del estilo de gestión sobre el desempeño docente. Los objetivos de esta investigación se centraron en establecer el grado de influencia entre las variables de estudio, por lo mismo, se ha utilizado un diseño experimental la misma que consistía en proporcionar un programa de mejoramiento de los estilos de gestión a un grupo de directores, luego del cual se valoró cuan efectivo resultó ser este programa, que al ser comparado con el desempeño docente demostró que efectivamente en las instituciones educativas en las que se implementó una gestión democrática y participativa el desempeño docente había mejorado sustancialmente.

Lavado, Hernán (2009), en la provincia de Chupaca, desarrolló una investigación orientada a determinar el nivel de asociación entre las variables gestión educativa y rendimiento escolar, en ese sentido se ha trabajado con 30 directores y 320 docentes de diferentes instituciones circunscritas a la mencionada provincia.

El diseño de investigación utilizado corresponde al correlacional, aunque en este caso se haya utilizado datos categóricos, lo que significaba hacer uso de un diseño de asociación simple, pero los resultados han demostrado que en la mayoría de los casos el rendimiento escolar es adecuado en la medida que la gestión educativa se circunscriba a los criterios metodológicos y administrativos que la normatividad y el marco conceptual lo establece.

2.2. Bases teóricas:

2.2.1. Modelo de gestión estratégica

Un modelo es una representación de una parte de la realidad, se elabora, para facilitar la comprensión y estudiar el comportamiento de algún aspecto en particular, asociado con el conocimiento previo y la experiencia. Ésta es subjetiva, en tanto su conocimiento es concreto, porque refiere a una situación que puede inferirse desde premisas y supuestos; para ser

comprendida por un número mayor de personas, es necesario darle forma y sentido.

Para contextualizar el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE) es preciso comprender su finalidad, al respecto, Mata (2004) cita a Johnson-Laird, quien comenta que nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra habilidad para construir modelos, es decir, representaciones mentales acerca del mismo, por ello, los modelos nos llevan a comprender y a explicar sistemas físicos y sociales con los que interaccionamos continuamente y, de esta manera, anticipar y predecir sus comportamientos; es importante señalar que un modelo no representa todos los elementos de la realidad, el sujeto sólo incorpora a éste los aspectos de los sistemas que son objeto de interés.

El modelo de Gestión Educativa Estratégica se conformó en el contexto del sistema educativo nacional, con el propósito de apoyar a los centros escolares en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen y los aprendizajes de los estudiantes, a partir del desarrollo de las competencias de todos los actores escolares para la práctica de liderazgo, trabajo colaborativo, participación social responsable, planeación estratégica, evaluación para la mejora continua, como asuntos claves de gestión para enfrentar los retos globales del siglo XXI, en un marco de corresponsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

El MGEE tiene fundamento en el Artículo 3 de la Carta Magna, el cual señala que la educación que imparta al Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará el amor a la patria y a la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia; en la “Ley General de Educación” (DOF;1993), que establece el desarrollo de un proceso educativo basado en principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía entre educandos y educadores, que promoverá el trabajo en grupo, la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, padre de familia e instituciones.

Según la SEP un modelo educativo es una representación de carácter conceptual de la compleja realidad educativa, que surge a partir de aproximaciones sucesivas a las interacciones y prácticas que ocurren en ésta; permite comprender una parte de esta muy diversa esfera, por lo tanto, requiere de un esfuerzo de clasificación, cualificación y recuperación de elementos comunes en un grupo altamente representativo, que pueda ser trasladado para su aplicación en escenarios similares, dada su naturaleza genérica.

El MGEE en su conjunto, facilita el conocimiento de los componentes que lo integran y propicia la mejora de la práctica a través de la selección e implementación de elementos pertinentes para discernir la naturaleza de interconexión entre la teoría y la práctica, en un ciclo continuo entre las representaciones de la realidad educativa y su posible transformación.

¿DE DÓNDE SURGE?

El MGEE surge en un momento coyuntural de política educativa con el fin de superar los obstáculos para el logro educativo identificados en el sistema educativo nacional. En esta circunstancia se contemplaron con precisión las capacidades de autogestión de los actores en los distintos niveles educativos; con el propósito de impulsar niveles más altos de autonomía en los colectivos escolares y potenciar la toma de decisiones, la implementación de estrategias de mejora en su contexto y desde su propia intervención en escenarios de corto, mediano y largo plazo.

¿CUÁL ES SU PROPÓSITO?

El propósito fundamental del MGEE es asegurar progresos constantes en las formas de gestión para potenciar las condiciones que detonen mejores resultados de logro educativo, desarrollando competencias colectivas y prácticas innovadoras de gestión institucional, escolar y pedagógica, donde cada actor asuma su compromiso con la calidad educativa.

¿CÓMO ESTÁ INTEGRADO EL MGEE?

El MGEE se integra por elementos específicos del quehacer de los actores educativos, en un espacio y momento determinados, con un conjunto de representaciones que buscan clarificar los factores y procesos de transformación de la gestión educativa.

Figura nº 01: Modelo de gestión estratégica



FUENTE: Mata (2004)

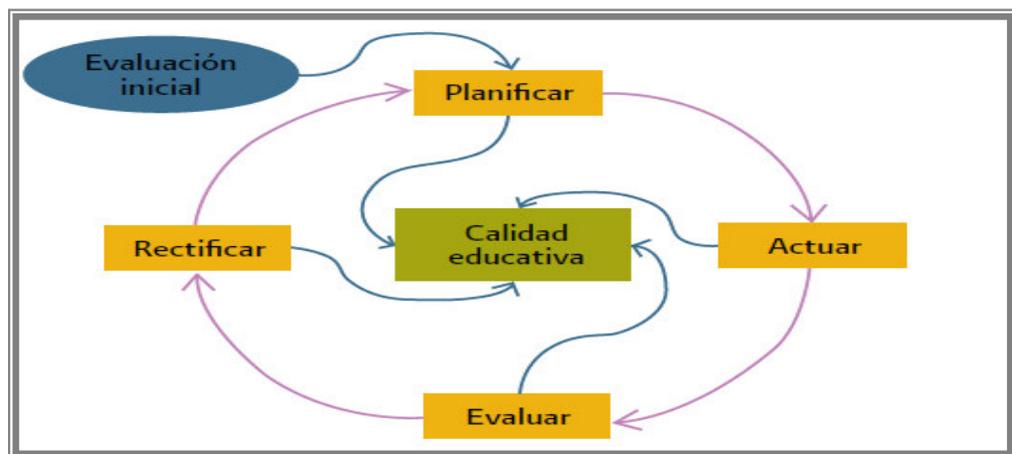
En este sentido, se mencionan los elementos que conforman la gestión educativa estratégica:

- **Componentes:** Liderazgo compartido, Trabajo colaborativo, Planeación estratégica, Participación social responsable, Libertad en la toma de decisiones, Prácticas docentes flexibles, Evaluación para la mejora continua y Rendición de cuentas.
- **Principios de calidad:** Equidad, Pertinencia, Relevancia, Eficiencia, Eficacia y Flexibilidad.

- **Gestión Educativa:** Institucional, Escolar y Pedagógica.
- **Dimensiones:** Pedagógica curricular, Administrativa, Organizativa y de Participación Social Comunitaria.
- **Estándares:** De gestión, práctica docente, Participación Social y Logro Educativo.
- **Herramientas de planeación:** PETE-PAT.
- **Herramientas de Seguimiento y Evaluación:** Portafolio institucional, Pizarrón de la Autoevaluación e informes Técnico pedagógico y financiero.

El MGEE busca fortalecer la cultura de transformación constante y progresiva de la gestión educativa que impacte en el logro educativo, que tenga su razón de ser en las escuelas y en los colectivos, donde lo cotidiano transcurre en un clima organizacional innovador, para poder desarrollar la tarea fundamental de formar para la vida a sus educandos.

Figura nº 02: ciclo de mejora continua



FUENTE: Mata (2004)

La evaluación para la mejora continua es un componente imprescindible del Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE); es una oportunidad para dialogar, compartir observaciones y preocupaciones, y construir o fortalecer el trabajo colegiado entre actores educativos. Es también útil para modificar las formas de ver y entender lo que acontece en el hacer educativo, “implica generar procesos y formas de trabajo colegiado dirigidas a autor revisar lo que se hace, repensar lo que se podría cambiar y consensuar planes de acción”.

Evaluación Para La Mejora Continua

Para que se pueda definir a la escuela como un centro de transformación hacia la mejora continua, se deben valorar de manera colectiva y crítica todos los procesos implementados en sus fases de planeación, desarrollo e impacto, donde todos los involucrados asumen una actitud de responsabilidad por los resultados propios y con apertura a juicios externos, factores fundamentales para la toma de decisiones.

Participación Social Responsable

Los órganos oficiales que desde la escuela estimulan relaciones de colaboración son los Consejos Escolares de Participación Social (CEPS) y las Asociaciones de Padres de Familia (APF), sin ser las únicas formas de coordinación entre actores educativos, se reconocen como necesarias para la toma de acuerdos que beneficien la implementación del MGEE en las escuelas.

No es posible concebir una escuela que busca incrementar su calidad, que no incluya la valiosa colaboración del sector padres de familia, porque en el paradigma de una nueva escuela pública, la calidad se concibe como un asunto que no sólo le corresponde al docente, sino que tanto las autoridades como los padres de familia y la comunidad misma, deben estar involucrados.

Pero la participación de los padres no se da por sí sola, se requiere crear condiciones desde la escuela y por cada docente con su grupo, en un claro afán de perfilar una relación que vaya más allá de la cooperación económica o la presentación de calificaciones parciales.

Se requiere generar dentro del propio plan de aula, una serie de acciones intencionadas con el fin de lograr que los padres de familia apoyen a sus hijos en las tareas escolares con conocimiento pleno de propósitos, procedimientos y alcances, que den sentido al interés compartido por lograr un mejor desarrollo de las competencias de los alumnos.

Para organizar el rumbo de nuestra investigación, partimos desde la definición de los conceptos principales que soportan la pregunta en cuestión: Diseñar, estrategia, gestión, gestión educativa, convivencia, convivencia escolar.

2.2.1.1. Concepto de diseño

Según el Diccionario Ilustrado Océano de la Lengua Española define el diseño como la descripción hecha por palabras. Proyecto o plan. (Grupo Océano).

El diccionario de publicidad y diseño gráfico define la palabra diseño como “un proceso de creación visual con un propósito específico, práctico; es la expresión visual de la esencia de un mensaje o producto. Un buen diseño reúne la mejor forma para que ese mensaje o producto sea conformado, fabricado, distribuido, usado y relacionado con su ambiente, por lo que el diseño no solo es estético si no funcional” (Proenza Segura, 1999)

El Diccionario Enciclopédico de Educación define la palabra diseño como el “plan que se lleva a cabo para la realización de un proyecto, sistema, etc.” Y lo divide entres partes de instrucción, investigación y experimentación. Para nuestra investigación nos es útil la definición que el diccionario le da al

diseño experimental, definiéndolo como la “planificación previa que se lleva a cabo en un proceso de investigación, que incluye los objetivos que se quieren alcanzar, la muestra de sujetos que serán estudiados y los métodos que se utilizarán con el fin de optimizar dicho proceso” (Martí Castro, 2005)

Así pues, terminado de realizar el estudio conveniente en la comunidad educativa de nuestra institución, haremos la planificación previa de los objetivos, propósitos, metas acciones, acompañamiento, evaluación y planes de ajustes para estructurar un plan operativo que operacionalise y vivencie los cambios o innovaciones prediseñadas.

El diseñar una nueva estrategia de gestión educativa para la convivencia, pone de relieve el deseo de llevar a la institución a alcanzar logros de éxito en todas sus actividades educativas y, especialmente, en el campo de la gestión escolar y la convivencia

2.2.1.2. Concepto de estrategia

El concepto de estrategia es muy antiguo. En este sentido, Vega (2008:158) comenta que la palabra proviene de la unión de dos palabras griegas: *Stratos* que significa ejército y *Agein* que significa conducir, guiar. Esto es, el cómo los generales diseñaban sus acciones para conducir sus ejércitos hacia la victoria.

Según Koontz (1991:65) las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada

Asimismo, Ronda (2002:2) explica que es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a

lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Ahora bien, partiendo del objeto de estudio de la pedagogía, ésta se ocupa de la educación conscientemente organizada y orientada a un fin, la que se ofrece en la escuela-institución y en otras formas de organización con carácter extra escolar y extra docente. Vale decir, la pedagogía se refiere a una educación deliberadamente conceptualizada y definida hacia un fin en particular. En consecuencia requiere de un plan de acción.

Desde ese punto de vista Esteban y Zapata (2008:1) apuntan que el concepto de estrategia implica una connotación finalista e Intencional. Toda estrategia ha de ser un plan de acción ante una tarea que requiere una actividad cognitiva que implica aprendizaje. No se trata, por tanto, de la aplicación de una técnica concreta, por ejemplo aplicar un método de lectura .Se trata de un dispositivo de actuación que implica habilidades y destrezas –que el aprendiz ha de poseer previamente- y una serie de técnicas que se aplican en función de las tareas a desarrollar. Quizás lo más importante para que haya intencionalidad, es la existencia de conciencia sobre: a) la situación sobre la que se ha de operar (problema a resolver, datos a analizar, conceptos a relacionar, información a retener, entre otros).

El artículo Estrategias Educativas y Didácticas en la Educación Superior de la Revista Pedagógica Universitaria. Volumen 9, número 5, 2004, nos presentan varios conceptos de estrategia, aunque de antemano cabe aclarar que la palabra estrategia no existe desde un comienzo dentro del ámbito de la pedagogía o la gestión, pues esta era una palabra de la estructura militar que con el progreso deportivo, empresarial y político se ha inclinado a otros aspectos del desarrollo de la humanidad.

“El vocablo estrategia proviene del griego estrategia, de estrategos, general, que significa el arte de dirigir (M. De Toro, 1968 y P. Foulquié, 1967), plan de acción ordenado a un fin determinado, destreza, habilidad para dirigir un asunto (F.Alvero, 1976)” (Torricella Morales, 2007) De otra parte, “la palabra

estrategia proviene del latín estrategia, derivada también de los términos griegos estratos (ejercito) y agein (conductor, guía)” (definicion.de) por lo que llega a la conclusión de que estrategia significa “El arte de dirigir las operaciones militares” (definicion.de).

El esfuerzo de todo general es tomar al enemigo de una forma intacta como lo manifiesta Sun tzu “Por lo general, la mejor política en la guerra es tomar intacto un estado; arruinarlo es inferior política” (Tzu, 1999, p 118) Para ello, se necesita de conocimiento, planeación, ordenación, direccionamiento, objetivación, posicionamiento, secuencia y acción.

Por muchos años, el deporte adopto esta palabra cuando se refiere a los momentos previos de la competencia en donde el deportista o el entrenador planean su sistema de ataque y defensa. Luego, en décadas más recientes la empresa privada ha adoptado la palabra estrategia con el fin de planear una serie de acciones o tácticas de mercadeo que le permiten mecanismos especiales para superar deficiencias, o potencializar algún área o departamento de producción en decadencia o con dificultades.

Haciendo una extrapolación del término desde la empresa privada, a las instituciones educativas podríamos decir que la estrategia de gestión educativa a aplicar en nuestro colegio son una serie de acciones organizativas, administrativas, sociales y culturales para mejorar los niveles de convivencia escolar. Además “El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.” (definicion.de) Como podemos observar, la empresa, al igual que en la pedagogía no se puede dejar de: conocer, planear, ordenar, direccionar, objetivar, fijar posiciones, secuencias y acciones, por lo tanto se pueden realizar estrategias para llegar a un fin o propósito.

Adentrándonos a los conceptos planteados por el ámbito empresarial nos llamó poderosamente la atención el de Humberto Serna Gómez quien habla de planeación estratégica la cual define como “El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (Serna Gómez, 2003, p 19)

De la misma manera, y para esta investigación lo que queremos es realizar en un primer momento un estudio socio-cultural detenido de la población seleccionada, luego con ese panorama de información y con todos los elementos arrojados por dicho estudio, diseñar una estrategia de gestión educativa lo suficientemente contextualizada, para el Colegio Rafael Uribe , con todos los elementos de valor para que esta sea viable y quede fundamentada en lo que expone Serna Gómez, “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.” (Serna Gómez, 2003, p 32)

2.2.1.3. Estrategias de gestión educativa

El objetivo principal del siguiente análisis es, conocer qué es un proyecto estratégico, determinar cuáles son las estrategias más adecuadas propuestas por Humberto Serna Gómez en su obra Gerencia Estratégica: (Serna Gómez, 2003), cómo se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y

pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. El autor afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

El anterior marco de referencia nos traza unas líneas de trabajo para ser analizadas y que nos permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar nuestra propuesta de investigación, es así como Serna Gómez, sostiene que “los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

Encontramos que los proyectos estratégicos que plantea Serna Gómez se relacionan con algunos modelos de gestión planteados por Cassasus en su obra “Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Llama la atención que hay un sentimiento unificado de la empresa privada, la banca internacional, las autoridades educativas, el mundo de la academia y los intelectuales en replantear y apoyar los sistemas educativos del mundo para lograr avances en el logro de los objetivos propuesto a nivel local, regional y nacional.

El punto importante es que se respete la autonomía institucional en ese proceso de acompañamiento para el mejoramiento continuo. No podemos desconocer el trabajo que se viene desarrollando en nuestro colegio en la formulación y apropiación de algunos cambios, pero debemos introducir reformas para lograr la convivencia armónica entre todos los miembros de la comunidad educativa. Continuando con los planteamientos de Serna Gómez él sostiene que “los proyectos estratégicos podrían ser por ejemplo:

1. Modernización tecnológica.
2. Reingeniería organizacional.
3. Plan global de mercadeo.
4. Calidad total.
5. Servicio al cliente.
6. Plan estratégico de talento humano.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

2.2.1.4. Parámetros para la elaboración de la estrategia

Así pues, para implementar una idea o un plan estratégico debemos desarrollar unas tareas o actividades en el día a día que den cuenta de nuestro objetivo general que orienta el proyecto a desarrollar, esas pequeñas tareas realizadas con frecuencia por cada docente o miembro de la comunidad educativa son las que concretan la idea concertada y fortalecen la meta a corto plazo que a su vez fortalecen las metas a largo plazo.

Veamos la propuesta de Serna Gómez: “Plan operativo: en esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido. Para ello:

1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos (Serna Gómez, 2003, p 247). Por ejemplo:
 - Optimizar recursos.
 - Mantener la cobertura en un 90%.
 - Cuidado de las instalaciones.
 - Fortalecer el sistema de comunicación y diálogo.
 - Crear un sistema de alianza interinstitucional en cultura y deporte.

2. Defina las tareas que se deben realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse.
4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o subactividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.” (Serna Gómez, 2003, p 247).

La idea central en el anterior análisis es determinar una matriz o planilla de trabajo como lo recomienda el autor “la cual debe contener aspectos como:

Proyecto estratégico, estrategia básica, unidad estratégica, indicador de éxito global y el responsable.” (Serna Gómez, 2003, p 248) En la etapa de sensibilización y planeación debe establecerse cuáles son las tareas básicas y acciones indispensables para alcanzar el logro de los objetivos.

Así mismo debe quedar establecido en el plan operativo, el tiempo necesario para realizar dichas tareas o acciones y los responsables de las mismas, qué persona o grupo de personas manejarán los resultados obtenidos de la evaluación de dichas actividades, los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios que se requieren para la implementación del proyecto y las posibles dificultades que se puedan presentar en su realización.

2.2.1.5. Rendición de Cuentas

En el ámbito de la escuela, se refiere a los procesos que se establecen para informar a la comunidad educativa de las actividades y resultados de su gestión; comprende el clima organizacional y el áulico, el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos y la administración de los recursos.

Cuando se mantiene una estrecha comunicación con la comunidad y con los padres de familia como los directos beneficiarios de la labor educativa:

- ✓ Se les informa de los resultados de sus hijos antes de que sea el informe oficial y se les proporcionan opciones para mejorar los resultados del alumno desde la casa.
- ✓ Se les avisa sobre la ejecución de la planeación y se les permite opinar si los resultados no han sido los esperados.
- ✓ Se comunica a la comunidad en general los logros de la escuela y se reconoce la participación de los padres en un esquema de corresponsabilidad, en donde ellos piden pero también rinden cuentas.
- ✓ La transparencia y rendición de cuentas implica un cambio cultural basado en la confianza y en el convencimiento de que lo realizado es por el bien común y por encima de intereses personales; consiste en formar y/o recuperar el capital social al interior de las comunidades con la escuela como su promotora.

No solo se debe rendir cuentas en los aspectos administrativo y financiero, también se han de considerar los alcances colectivos en la transformación de la gestión y, de forma primordial, comunicar ampliamente el desarrollo de competencias y niveles de logro académico de los alumnos, lo que representa la importancia de este componente en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

2.2.1.6. Herramientas de seguimiento y evaluación de la planeación estratégica

El portafolio institucional tiene como propósito organizar y resguardar todos aquellos elementos que den fe de las acciones y logros alcanzados tomando como referencia el PETE/PAT, esto permitirá llevar un mejor seguimiento y control de lo realizado dando certidumbre a la comunidad escolar en cuanto a trabajar sobre lo planeado y dar buen uso a los recursos utilizados.

El portafolio institucional es una colección de documentos, la cual se elabora de manera paulatina de tal forma que constituye una secuencia cronológica; se conforma por textos, gráficos, tablas, imágenes, elementos que permiten observar aspectos específicos de la historia de una escuela.

Una **perspectiva dinámica** del portafolio permite llevar a cabo un análisis de su contenido y entender metas, planes, acciones y logros de una escuela a partir de los documentos que lo integran, mismos que se constituyen en evidencias las cuales se acompañan del análisis y reflexión de los actores que participan en su conformación. El portafolio institucional **contiene elementos particulares de la vida de una escuela en un contexto y espacio específico**, de ahí su heterogeneidad.

El portafolio institucional permite incluso que agentes externos a la escuela analicen su contenido e identifiquen la situación global de la escuela o etapas de procesos específicos. Ambos análisis (desde los actores o por agentes involucrados) permiten potenciar la toma de decisiones de manera más pertinente. Éstas características proporcionan una **visión estratégica** del portafolio que no permite confundirlo con un archivo.

2.2.1.7. Enfoque estratégico del MGEE

Dentro de las directrices en las Cumbres de los países iberoamericanos como e las Declaraciones de la UNESCO (ONU, 200) se enfatiza destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, cómo la escuela debe ampliar sus vínculos con la comunidad, la necesidad de que los estudiantes se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para enfrentar los desafíos de este siglo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

Para Ortiz (2006), a la escuela no le basta con ser eficiente, debe además ser eficaz. Ambas categorías son indispensables y complementarias y hoy se requiere, manejar criterios de calidad para que la escuela responda a las necesidades que satisfagan a la comunidad educativa, de acuerdo con los criterios de pertinencia. Estos cambios solo se logran si se transforman los estilos y las estrategias de dirección en los diferentes niveles en especial la escuela dándole una nueva orientación a las formas tácticas y operativas, en el mediano, corto y largo plazos, con un enfoque estratégico.

De acuerdo con el IIPÉ-UNESCO (2000), el enfoque estratégico comienza con la reflexión y la observación del proceso a desarrollar, comprendiendo lo esencial y determinando las estrategias que aseguren el logro de los objetivos. De esta manera, la planeación educativa implica pro actividad, participación y un fuerte compromiso social.

Según este enfoque, los centros escolares y las demás estructuras del sistema educativo exploran qué se espera de éstos; los primeros, en cuanto al desarrollo del aprendizaje y al logro de los propósitos educativos en todos los estudiantes; y las segundas, en la satisfacción de expectativas de la sociedad en el marco educativo.

Para dilucidar esta cuestión, es preciso explorar la situación interna prevaleciente y fortalecerla con una visión externa, lo cual redundará en el análisis de naturaleza prospectiva que confronte activamente el presente en

función del futuro y facilite la identificación de las estrategias que permiten ir de la situación actual al futuro que se ambiciona.

Así, el enfoque estratégico propicia la cohesión organizacional cuando desarrolla acuerdos básicos sobre las prioridades institucionales. Además, posibilita la identificación de los aspectos clave, es decir, desarrollar medios eficientes para impactar en aspectos que aumenten sustancialmente su eficacia social. Con base en los acuerdos grupales y del conocimiento interno y externo, se propicia la planeación escolar estratégica. Esto implica el desarrollo de diferentes tipos de pensamiento, que facilitarán el proceso que requiere este enfoque.

2.2.1.8. Pensamiento holístico de gestión educativa estratégica

El Modelo de Gestión Educativa Estratégica se constituye en una respuesta integral a los retos educativos enmarcados en una sociedad del conocimiento globalizada. La aplicación del MGEE conlleva el desarrollo del pensamiento holístico, el cual garantiza contar con un panorama integral de la realidad escolar, analizando los factores pedagógicos, administrativos, organizativos y de participación social que impactan en el logro educativo y que hacen que cada escuela sea singular.

Wompner (2008) reconoce que estamos frente a un reto que sobrepasa la educación clásica, para iniciar una educación acorde con la naturaleza del ser, una formación holística defendida por la UNESCO. Hoy sabemos que la educación clásica plantea que la visión del mundo genera más problemas que soluciones, por lo que es fundamental un cambio que permita educar de forma diferente, para una sociedad sustentable, de manera integral, con una visión holística del ser humano del siglo XXI.

La educación holística entiende al mundo como un sistema de componentes inseparables, interrelacionados y en constante movimiento, donde el mundo natural es un mundo de infinitas variedades y complejidades;

multidimensional, que no contiene líneas rectas, ni formas regulares, donde las cosas no suceden en secuencia sino todas juntas.

Yturralde (2010) comenta que este tipo de pensamiento es muy importante para el desarrollo de la creatividad, pues permite a los líderes, directivos, científicos o artistas considerar distintas situaciones y oportunidades como un “todo”; deben ver las situaciones como un todo, para así evaluar la incidencia de los diferentes impactos independientes o relacionados, que en el gran impacto se genera sobre el resto y el todo.

Senge (1994) sintetiza la importancia que tiene el pensamiento holístico: “El punto de vista de cada persona constituye una perspectiva única acerca de una realidad más amplia. Si yo puedo ´mirar´ a través de tu perspectiva y tú de la mía, veremos algo que no habríamos visto a solas”.

2.2.2. Desempeño docente

La profesión de enseñar, tiene un gran valor social; hasta puede decirse que ninguna otra carrera ofrece al profesionalista mayor oportunidad para beneficiar a otro ser humano que la docencia. Es por ello la gran responsabilidad que encierra y la importancia de la efectividad en esta labor; ya que de su desempeño depende mucho la prosperidad de un individuo, de un pueblo, de una nación y de la historia del mundo.

La eficiencia en el desempeño docente es un desafío mundial de nuestra época; de esto depende el progreso del ser humano, su humanización y su trascendencia.

Se intenta explicar los factores o indicadores de un eficiente desempeño docente en la sociedad actual. Para poder desarrollar este tema, es importante considerar los estudios que se han realizado en torno a esta labor tan llena de paradigmas.

La primera parte del trabajo expone los estudios que Bloom y Stephens han realizado sobre las habilidades más importantes que deben tener los maestros para ser eficientes, a partir de ellas poder elaborar el perfil del maestro eficiente y la descripción de sus desempeños.

Partimos de la concepción de que el buen maestro debe ser una persona enamorada de la formación, de la enseñanza y del ser humano quien vibre con la ilusión de despertar los conocimientos de los estudiantes, con mantenerlos interesados en su formación y con dirigirlos hacia las tareas que lleven con éxito al desarrollo de su deseo de saber.

Las destrezas que un maestro requiere “se hacen en las aulas”; se trabajan e incrementan con el trabajo diario de mejora continua en sus quehaceres.

Las características efectivas contribuyen de manera notable en la eficiencia del trabajo docente, y no solo eso, sino que lo determinan y son el primer contribuyente del rendimiento del estudiante.

Sabemos que la eficiencia en el desempeño docente va también en función de entender y trabajar con eficacia aún en situaciones de alumnos con problemas familiares agudos, en alumnos con problemas de baja autoestima, o en alumnos que han experimentado una cadena de fracasos escolares anteriores.

La eficiencia en la enseñanza, radica en su visión como en la de un verbo transitivo; enseñar a una persona implica introducir en ella un cambio, un guiar al alumno a producir aprendizajes.

Enseñar eficientemente es llegar a desarrollar en todos los alumnos que se le han encomendado, conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, valores y actitudes y controlar las condiciones en las que se produce este aprendizaje en el “aula”.

El buen maestro es aquel que conoce su trabajo; que lo vive minuto a minuto, que lo sueña, que lo disfruta; que lo hace vibrar. Es quien se preocupa por mejorar cada día para realizarlo cabalmente. Es quien busca la eficiencia en su hacer y en el ser y hacer de las personas que le fueron encomendadas.

2.2.2.1. Investigaciones sobre la efectividad en el desempeño docente

Durante los últimos cuarenta años, se han llevado a cabo numerosas investigaciones acerca de las características (edad, clase social, experiencia, actitud, salario y entrenamiento recibido) que deben tener los maestros eficientes.

Algunas de tales investigaciones han tenido por objeto el de determinar la relación entre el rendimiento o alguna otra medida del aprendizaje y algunas características del maestro tales como la edad, clase y años de entrenamiento recibido, experiencia docente, actitudes y salarios.

Gran parte de esas investigaciones han sido consideradas en el libro de Benjamín Bloom "*Características Humanas y Aprendizaje Escolar*" Señala que Barr, Dinas, Tuedenab, Morsh y Wilder antes de los años sesentas, ya habían trabajado en esto; posteriormente el estudioso Coleman en los Estados Unidos, el Informe Plowden en Inglaterra y estudios multinacionales IEA arrojan datos sobre la eficiencia en el desempeño docente según las características del rendimiento en el aprendizaje del alumno.

Es desalentador el resultado de las investigaciones; pues en contra de todo lo esperado, resultó que estas características del maestro, no tienen mucha influencia en el grado de aprendizaje del alumno. Stephens (1967) citó numerosos resúmenes de investigaciones que indican que dichas variables contribuyen muy poco a las diferencias estadísticas en rendimiento de los estudiantes.

2.2.2.2. Concepto de docente

Al respecto diferentes autores afirman lo siguiente:

ORELLANA (2003, 54), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte.

Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje.

Para Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

Montenegro Ignacio (2003, 18), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el

cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno.

Montenegro Ignacio (2007: 18). Propone: El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona, el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión, cargo u oficio, actuar, trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente. Son múltiples las definiciones que se podrían hacer al respecto.

Según Gutiérrez (2006:30) refiere “Una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que se tenga claro cuáles son los signos de la organización, y con base en ellos se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos”.

Para, Guerra-López (2007: 206) “Definen a la mejora del desempeño como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas”.

Pérez (1998) manifiesta que el docente para desarrollar todos los aspectos implícitos en el proceso de enseñanza – aprendizaje, debe planificar, organizar, dirigir y controlar todo lo concerniente a su desempeño y a la de los componentes curriculares que forman parte del mencionado proceso.

Es conveniente destacar, continua Pérez, que la administración de la cual se habla, se refiere a la micro administración que se efectúa antes del desarrollo de las actividades pedagógicas en el salón de clase. En este sentido, el docente debe:

☞ **Planificar:** Ella supone actividades como el diagnóstico de la situación de los educandos, del ambiente laboral, para formular los componentes curriculares que permitirán realizar las actividades de enseñanza – aprendizaje de manera sistemática, evitando la improvisación y la consiguiente pérdida de tiempo y recursos.

Es determinar anticipadamente qué es lo que se va hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados.

Lo primero que debe hacer el docente es seleccionar las metas, fijar objetivos y programar para alcanzarlas en forma sistemática, de manera tal que el proceso de aprendizaje sea productivo. Es la función a través de la cual el docente organiza las actividades, conocimientos, habilidades, destrezas que deberán adquirir o realizar los educandos, involucrando estrategias que estimulen el logro del aprendizaje, con el fin de garantizar el éxito en la labor educativa al eliminar al máximo la improvisación.

Así, por ello es importante considerar los siguientes aspectos: ¿A quién enseñar?, ¿Por qué enseñar?, ¿Qué enseñar y Cómo?, ¿Cómo verificar y evaluar? De allí que, debe caracterizarse por permitir realizar reajustes sin que por ello altere su continuidad, además debe estar fundamentada en condiciones reales e inmediatas de lugar, tiempo y recurso.

☞ **Organizar:** Se refiere a la disposición en forma adecuada de sus componentes.

Trata de colocar cada parte en el lugar que le corresponde, pero no en función de esa parte sino en función de las necesidades de los educandos. Se ordenan, los objetivos, éstos se relacionan con los contenidos, estrategias y los recursos para el aprendizaje necesarios para el logro de los objetivos educacionales. Es la segunda etapa del proceso gerencial, que consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma.

Es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos en la planificación. De allí que el docente debe seleccionar junto con los educandos las actividades, definir las actividades y sus responsables, entre otras.

☞ **Dirigir:** Es poner en funcionamiento cada uno de los componentes curriculares.

Aquí el docente debe interrelacionar cada componente pensando no en función de su persona, sino en la de los educandos que deben constituirse en el centro de atención del proceso de enseñanza – aprendizaje. Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

La parte esencial y central de la organización, a la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección. En este orden el educador debe dirigir de un modo muy apropiado.

☞ **Controlar:** En este proceso, no sólo se evalúa al docente, se evalúa la actuación del alumno y la eficacia de los demás elementos del currículo. Sólo de esta manera, es como se puede eliminar uno de los aspectos que ha caracterizado al proceso de enseñanza – aprendizaje, la improvisación, es decir, con el cumplimiento cabal de cada una de las fases descritas se evita el derroche de energía, la pérdida de tiempo y de recursos materiales y humanos.

El control en el transcurso de enseñanza básicamente está determinado por el proceso de evaluación, ésta es la función que consiste en verificar el logro de los objetivos planteados en la planificación. Permite determinar el desenvolvimiento del alumno en el proceso de enseñanza – aprendizaje, comparando los resultados con las expectativas señaladas en la planificación. Es por eso que la función de controlar requiere el establecimiento de un sistema de comprobación de las actividades, operaciones, logro de objetivos y procedimientos claves de manera tal que los errores o desviaciones se vean inmediatamente y se puedan corregir.

En consecuencia, la evaluación en el constructivismo, se centra en actividades y procesos orientados a la acción, se recomienda emitir reportes individualizados de los estudiantes en lugar de calificaciones numéricas.

Implica en consecuencia, concluye Pérez, que con el cumplimiento de las fases de la micro administración se hace más eficaz y eficiente el desempeño docente en procura de los objetivos preestablecidos en la organización educativa.

Por otra parte Chiavenato (2000) define el desempeño laboral como: “Toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de todo aquello de lo que es responsable y que será medio en base a su ejecución”.

Por consiguiente el desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de funciones, el cual es un factor del clima organizacional, y también gira diversos factores como son, la motivación, el liderazgo, la comunicación y la toma de decisión.

Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.

2.2.2.3. Rol del docente innovador

Bravo, Alminagorta, Cajavilca Y Cornejo (2006,118), señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad. Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos.

Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida.

Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar:

- a. Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- b. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- c. Promover canales de comunicación.
- d. Facilitar que los estudiantes aprendan a aprender.
- e. Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- f. Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- g. Estimular la creatividad e innovación.
- h. Promover la actividad mental.
- i. Ofrecer apoyo para construir aprendizajes.
- j. Tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes.

El rol del docente innovador para los autores Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo; menciona que, el docente tiene una gran responsabilidad que cumplir; por ello el docente desarrollará al máximo su competencia, investigación y dedicación para con su trabajo.

El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa).

La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc.

Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los Bloom llega a la conclusión después de sus investigaciones y del análisis de las investigaciones anteriores, de que lo esencial en la eficiencia docente, no es el tipo de maestro, sino el tipo de enseñanza que se imparte, y que lo importante para el buen rendimiento escolar es el ambiente de aprendizaje que reina en el aula.

Estas observaciones están respaldadas por la investigación de la interacción entre maestro y estudiante dentro del aula, consideradas por Dunkin y Biddle, Majoribanks y Rosenshine (desde 1974).

Con todo esto, la eficiencia del desempeño docente queda definida en relación al tipo de enseñanza y al ambiente de aprendizaje que utilice. En esta definición está implícita la idea de que todo estudiante puede hacer un buen aprendizaje siempre que la enseñanza que se le imparta sea de óptima calidad para su caso en particular.

Esto nos hace orientarnos hacia la enseñanza que considera en particular las características personales del alumno y que se realiza desde una personalización de estilo.

Si observamos un tutor sobresaliente en momentos en que trata de enseñar algo a su único alumno, podremos fácilmente enfocar nuestra atención sobre la manera como aquél dirige el aprendizaje, más bien que sobre la manera como dirige al alumno.

Observemos por ejemplo, la manera como un tutor enseña a tocar un instrumento musical o a lanzar una bola de servicio en un partido de tenis, o conceptos como el de la gravedad o las propiedades conmutativas en álgebra y hasta un hábito de trabajo como el de la precisión en las mediciones o la exactitud en los cómputos.

Tomemos como ejemplo para describir lo que ocurre en un caso ideal entre tutor y estudiante, el caso en que aquél le enseña a éste la manera de lanzar una bola de servicio en tenis. Este es un ejemplo sencillo ya que las actuaciones tanto del tutor como la del estudiante pueden observarse fácilmente.

El tutor empieza por observar al estudiante mientras éste golpea la bola en posición de servicio en repetidas ocasiones. El observa cuanto detalle puede acerca de la postura del estudiante, de la manera como sostiene la raqueta, como la balancea y finalmente cómo le pega a la bola.

Lo que el tutor trata de determinar es en qué punto del aprendizaje de esa tarea en particular se encuentra el educando, cuáles requisitos de aprendizaje previo ha llenado a cabalidad y qué le falta todavía por aprender para adquirir maestría en la tarea en cuestión.

Enseguida el tutor inicia su enseñanza mostrando al estudiante la manera como debe sostener la raqueta, cómo debe pararse, pegarle a la bola, etc. Es posible que en un principio el tutor divida en varios pasos la acción de lanzar la bola de servicio, pero más adelante tendrá que integrar todos esos pasos en una sola operación.

Esta es la etapa en la que el tutor trata de darle al estudiante las claves de lo que va a aprender. Puede que lo haga por medio de explicaciones orales o demostrando con su propio cuerpo lo que le estudiante debe hacer, o haciendo que el estudiante se pare, sostenga la raqueta y la mueva de cierta manera.

Si el tutor es muy experto, hará toda una serie de indicaciones para lograr que el estudiante entienda qué es lo que debe hacer. Esta misma tarea puede explicarse o ilustrarse de muy diversas maneras y el tutor buscará la forma más apropiada de impartir a cada educando en particular las instrucciones del caso.

El buen tutor ensaya diversas maneras de exponer el asunto y de impartir las instrucciones, observando en cada caso la reacción del estudiante ante sus insinuaciones, luego le hace nuevas indicaciones, o las mismas de antes pero en forma diferente, hasta lograr que el estudiante comprenda qué es lo que tiene que hacer.

El buen tutor reconoce que la medida en que el estudiante debe participar activamente o poner en práctica los elementos específicos que se le enseñan varía de un educando a otro; esto es que hay que personalizar la educación.

Podemos ver también que el buen tutor recurre a muchas formas sutiles de estímulo al educando, sobre todo cuando éste logra hacer algo correctamente.

En diversas etapas del aprendizaje, el tutor examina al educando para determinar cuánto ha asimilado, en qué puntos o cuándo necesita de ayuda o corrección adicional. Esto como una retroalimentación del proceso.

Se trata de resaltar algunos de los aspectos de la Calidad en la Excelencia de la Enseñanza para entender desde esta función del maestro, su perfil de desempeño docente eficiente.

2.2.2.4. Las teorías del aprendizaje significativo y el aprendizaje por descubrimiento, el constructivismo y el aprendizaje mediado en el desempeño docente eficiente

La calidad del desempeño del docente tiene que ver con las instrucciones o indicaciones que se le hacen al educando, con la participación que éste aporte al proceso de aprendizaje, y con el estímulo que logre en relación con alguna etapa del proceso de aprendizaje, además de retroalimentación y corrección. Todos estos atributos esenciales del quehacer del maestro, los exponen Ausubel, Bruner, Feuerstein y Vigotsky en el perfil de excelencia del profesor mediador.

En su libro de *“Aprendizaje y Currículum”*, Martiniano R. Pérez (1999) comenta que el modelo de enseñanza- aprendizaje que realiza un maestro de calidad, está centrado en los procesos de aprendizaje y por ello, en el sujeto que aprende, en cuanto procesador de información, capaz de dar significación y sentido a lo aprendido.

Las teorías del aprendizaje significativo de y el aprendizaje por descubrimiento, el constructivismo y el aprendizaje mediado, son una importante aportación. El modelo de enseñanza se subordina al aprendizaje del alumno y en este sentido se orienta la mediación del profesor. El alumno posee un potencial de aprendizaje que puede desarrollar por medio de la interacción profesor – alumno.

El modelo de profesor eficiente es el de <<profesor reflexivo y crítico>>. El análisis de los pensamientos del profesor es una manera de reflexión – acción – reflexión. Martiniano Pérez Gómez define este modelo así: Pensamientos del profesor son el conjunto de procesos básicos que pasan por la mente del profesor cuando organiza, dirige y desarrolla su comportamiento preactivo (programación) e interactivo (actuación) en la enseñanza.

Como punto de partida se aceptan estos dos supuestos básicos:

- * Que el profesor es un sujeto reflexivo, racional, que toma decisiones, emite juicios, tiene creencias y genera rutinas propias para su desarrollo profesional.
- * Que los pensamientos del profesor guían y orientan su conducta.

Desde este paradigma, el profesor es concebido como un constructivista que continuamente construye, elabora y comprueba su teoría personal del mundo. Sus pensamientos no se producen en el vacío, sino que hacen referencia a un contexto psicológico (teorías de la educación, valores, creencias) y a un contexto ecológico (recursos, circunstancias externas, limitaciones administrativas, diseño curricular abierto).

En este sentido los profesores desarrollan de forma activa sus propias construcciones mentales sobre la educación y estas guían las percepciones de los sucesos y acciones que tiene lugar en el aula. De este modo toman decisiones y procesan la información que reciben. El profesor define (procesa) una situación de enseñanza y esta definición afecta a su conducta en el aula (toma de decisiones).

2.2.2.5. Un maestro eficiente, específica estructura y no da las cosas hechas

Maureen Priestley en su libro *Pensamiento Crítico* (1996) expone como atributos de un maestro eficiente, que dedicará el tiempo necesario para estructurar y organizar el salón de modo que facilite el aprendizaje y el ejercicio del pensamiento crítico. Este maestro señalará reglas y proporcionará orientación sobre la forma en que los alumnos utilizarán los materiales, cómo han de entrar y salir del salón, cómo deben respetarse entre ellos y cuáles serán los materiales que necesitarán para llevar a cabo las tareas asignadas.

Asimismo, se les da a conocer que a pesar de que las respuestas literales tienen un lugar en el aprendizaje, se espera que ellos apliquen la información a los niveles inferenciales y críticos. El maestro tendrá cuidado para evitar caer en la rutina tradicional, en la cual suele darse a los alumnos la información de tal forma que éstos se limitan a ser oyentes pasivos, mientras el maestro no deja de hablar en lugar de enseñarles efectivamente algo.

2.2.2.6. Perfil del profesor mediador

En su libro “El perfil del profesor mediador” Tébar Belmonte (2003) afirma que el nuevo modelo de escuela pasa a romper con el viejo.

Lo primero es esa idea que hoy tienen la mayoría de los profesores de que lo más importante en clase es su enseñanza, lo que ellos dicen, lo que hacen, lo que piensan, lo que deciden, lo que organizan.

Pues bien, el profesor tiene que romper con esa idea, tiene que salir de ese error y admitir que lo más importante es el aprender de los alumnos, lo que éstos descubren, lo que hacen, lo que piensan, lo que dicen, lo que proyectan y organizan, con la ayuda, orientación y mediación del profesor, que actúa desde un segundo plano.

Una nueva concepción más amplia de la educación debería llevar a cada persona a descubrir, despertar e incrementar sus posibilidades creativas, actualizando así el tesoro escondido en cada uno de nosotros... la realización de la persona; que toda ella aprenda a ser (...), aprenda a conocer, aprenda a hacer y aprenda a vivir con los demás (Delors, J., 1995:96).

El profesor es la pieza clave de todo el sistema educativo. Las escuelas se han de ver como lugares democráticos dedicados a potenciar, de diversas formas, a la persona y a la sociedad.

Encontramos distintos repertorios de *cualidades indispensables del docente*:

- Competencia pedagógica.
- Madurez y estabilidad emocional.
- Conocimiento de la materia que debe enseñar.
- Comprensión de los procesos de desarrollo del niño.
- Preocupación y respeto hacia las personas de los alumnos.
- Capacidad de adaptación al equipo docente.
- Toma de conciencia de escuela, situada en su marco social.
- Espíritu abierto y dinámico.

Pozo sintetiza en cinco las funciones profesionales del maestro:

- a) Maestro proveedor o suministrador de conocimientos.
- b) Modelo de comportamientos a emular.
- c) Entrenador de sus aprendices.
- d) Tutor o guía.
- e) Asesor de aprendizajes o director de investigación.

2.2.2.7. Perfil del profesor mediador, el constructo del aprendizaje mediado, desarrollado por Feuerstein (1980)

El paradigma “medicinal” (teacher decision making – Clark Yinger 1979), centrado en el profesor, supone una perspectiva específicamente situada en el ámbito de la enseñanza más que en el ámbito del aprendizaje...

1. Es un experto y como tal domina los contenidos curriculares, planifica, anticipa los problemas y soluciones, revisa las fases del proceso de aprendizaje.

2. Establece metas: favorece la perseverancia, desarrolla hábitos de estudio y fomenta la autoestima y la metacognición.
3. Tiene la intención de facilitar el aprendizaje significativo: favorece la trascendencia, guía el desarrollo de estrategias, enriquece las habilidades básicas superando las dificultades.
4. Anima a la búsqueda de la novedad: fomenta la curiosidad intelectual, la originalidad y el pensamiento divergente.
5. Potencia el sentimiento de capacidad: favorece una auto imagen, crea una dinámica de interés por alcanzar nuevas metas.
6. Potencia la discusión reflexiva y fomenta la empatía con el grupo.
7. Atiende a las diferencias individuales.
8. Desarrolla en los alumnos actitudes positivas.

La respuesta anticipatoria de Fogarty nos propone *siete caminos de solución a este desafío*:

- Centrar el currículo en formar habilidades de pensamiento.
- Cambiar la modalidad metodológica, acercándolo a un método cooperativo donde estén presentes las técnicas informáticas.
- Control del uso de los medios electrónicos en las aulas.
- Programas que busquen la calidad.
- Crear redes con otros centros e instituciones y colaboradores de la educación.
- Reestructurar e impulsar las experiencias de aprendizaje.
- El buen profesor genera sobre sí mismo y sobre los demás un concepto positivo.

2.2.2.8. Actitudes del profesor mediador

El mediador es un educador. Se le piden, pues, actitudes de empatía y de acogida, de permanente interacción, de valoraciones positivas de la cultura y vivencia de los valores que quiere transmitir.

Para que el alumno tome una actitud positiva hacia la asignatura, el profesor deberá mostrar asimismo una actitud positiva y un gusto por la materia que pueda transmitir a los alumnos.

En la etapa de la Educación Secundaria la tutoría y la orientación resultan imprescindibles para el educando. El mediador debe ayudar a dar respuesta a los nuevos problemas y dudas que la maduración de la persona plantea.

El maestro es el mediador entre los conocimientos que el niño posee y los que se pretende que adquiera. Para ello tienen que ayudar al niño a que establezca *relaciones sustantivas entre lo que ya conoce y lo que aprende*, y a que reflexione sobre el contenido investigado, discutiendo sus ideas y escribiendo lo que ha descubierto.

La metodología adoptada por el maestro atenderá a los diferentes ritmos de aprendizaje. La motivación se cimienta sobre el éxito. El éxito lleva al éxito. Es preferible que la auto imagen del niño se edifique sobre situaciones de logro.

El profesor ayuda a los alumnos a hacerse conscientes de lo que aprenden. El maestro no debe permitir que los alumnos experimenten repetidos fracasos. Es vital que el profesor ayude al alumno a tener una visión lo más ponderada posible de sus *potencialidades* sin eludir la reflexión sobre las propias limitaciones.

Conviene evitar la motivación basada en la competitividad y potenciar el desarrollo de una actitud cooperativa. Esto ayudará al desarrollo de la

sociabilidad y facilitará la comprensión de los contenidos científicos a partir del contraste de sus ideas con las de los otros compañeros.

El aprendizaje centrado en el alumno requiere un estilo de trabajo basado en la atención a la diversidad, a los estilos y ritmos de aprendizajes de los educandos.

Cada individuo precisa formarse en la libertad, en la autonomía y el sentido crítico. El profesor mediador, por definición, debe ser pensador, reflexivo y crítico.

Precisa conocer a cada alumno, sus dificultades y problemas de aprendizaje, las causas de sus fracasos. Atiende a sus diferencias individuales, con un conocimiento personalizado y un seguimiento puntual de los cambios.

Presta constante atención a los procesos que van dando la madurez a los alumnos: *Cognitivo*: Ayuda al alumno a ser consciente de lo que aprende, por qué y cómo lo aprende. Ejercita el uso del autocuestionamiento y el conflicto cognitivo, para ayudar a los educandos a tomar conciencia de su propio proceso de aprendizaje.

Hace consciente la *construcción del conocimiento* a partir de la reestructuración de los esquemas mentales y la representación de los aprendizajes. Aprende a aprender con potencia mediante la capacidad de reflexión.

El profesor mediador asume la EVALUACIÓN como un medio imprescindible en el control de los procesos de aprendizaje. Atiende a una constante autoevaluación personal y la de cada uno de los alumnos.

El mediador se debe proponer objetivos o metas de cambio, para ello debe elaborar una lista de los mismos, actuar, buscar los instrumentos, asegurarse de que el individuo recibe la inversión de interacción precisa, que la calidad del cambio corresponde a la calidad buscada en su resistencia,

transferencia y para ello elabora su plan de trabajo con vistas a conseguir el perfil resultante.

2.2.2.9. Rol del docente contemporáneo

Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo (2006,124), señalan que los roles del docente contemporáneo se pueden clasificar en las siguientes dimensiones:

A. Dimensión profesional

1. Planificar adecuadamente el proceso educativo que responde a los intereses y necesidades de los alumnos.
2. Contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula.
3. Utilizar una variedad de estrategias para lograr aprendizajes de calidad de nuestros alumnos
4. Registrar permanentemente información sobre el avance del aprendizaje de nuestros alumnos.
5. Participar en las sesiones metodológicas y en la jornada de reflexión entre los docentes.
6. Asumir responsabilidades personales en la toma de decisiones de la institución.
7. Revisar el sentido de lo que hacemos o dejamos de hacer en nuestro desempeño docente.
8. Contribuir a la construcción de la comunidad docente vinculado
9. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
10. Respetar a sus alumnos como persona.
11. Generar auto conceptos positivos en nuestros alumnos.
12. Proponer evaluaciones sin tensiones respetando el ritmo y modo de aprendizaje de cada alumno.
13. Incentivar el compañerismo, la solidaridad la tolerancia y la cooperación.
14. Actuar como mediador de los conflictos en el aula sin demostrar favoritismo.

15. Cumplir con las indicaciones, exigencias y ofrecimientos para no crear desconfianza ni descrédito.
16. Estimular
17. Promover canales de participación mediante:

La organización de debates y discusiones sobre temas de interés y de conocimiento del grupo, creando espacios para ideas y opiniones.

- Aceptar las intervenciones, aunque no sean claras o concretas, buscando la forma de aclararlas sin cortar la espontaneidad.
- Incentivar la intervención de los alumnos los menos espontáneos mediante preguntas sencillas y claras.
- Facilitar que los alumnos aprendan a aprender.
- Valorar el esfuerzo de los alumnos para el logro de aprendizajes.
- Estimular la creatividad.
- Promover la actividad mental.

B. Dimensión personal

- ✓ Asumir una actitud innovadora, crítica, creativa, y perseverante en el aula, institución educativa y comunidad.
- ✓ Comunicarse asertivamente en todos los niveles de relación.
- ✓ Preocuparse por desarrollar permanentemente su autoconocimiento, el conocimiento de su tarea educativa.
- ✓ Esforzarse continuamente en su perfeccionamiento personal, cultural y profesional.
- ✓ Cultivar una sana autoestima que le permita superar los conflictos y frustraciones personales, laborales y sociales.

- ✓ Compartir nuestra experiencia docente para fortalecer las cualidades personales y tener confianza en lo que se hace.
- ✓ Evidenciar vocación de servicio y de compromiso frente a vuestros alumnos y al país.
- ✓ Esforzarse en desarrollar una personalidad equilibrada con principios, creencias y valores definidos, demostrando coherencia entre lo que se dice y se hace.
- ✓ Reconocer el uso práctico de la educación en la vida del ser humano.
- ✓ Reconocer y ejercitar procesos internos (cognitivo, motivacionales y emocionales) y conductas que promueven su desarrollo afectivo y eficiente.

C. Dimensión social

- ✓ Considerar que el rol docente en la sociedad actual es, la de hacer hombres y preparar líderes.
- ✓ Identificarse con la comunidad donde labora, siendo participe de sus proyectos y apoyo en la solución de los problemas que afronta
- ✓ Ser ejemplo de trabajo y perseverancia dentro de su comunidad.
- ✓ Orientar, animar, prevenir, ayudar a los miembros de la comunidad.
- ✓ Fomentar todo tipo de expresiones culturales, deportivas y recreativas que refuercen la identidad nacional.
- ✓ Actuar como verdaderos agentes de cambio en la comunidad.

2.2.2.10. Campos de acción o dominio global donde se ejerce el desempeño docente

Montenegro Ignacio (2003, 21), señala que, esta labor que realiza es diversa; 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 sociocultural. El siguiente diagrama ilustra las relaciones de inclusión que se presentan entre estos campos de acción.

Fernández y Alvarez (2002, 276), señalan que en las investigaciones sobre escuelas eficaces se han llegado a identificar cinco aspectos que definen a los docentes, considerados por los alumnos en general como “buenos profesores”, es decir, profesores valorados, siempre bien, por todo tipo de alumnos, estudioso con buenos resultados, vago con resultados normales y alumnos-fracaso con malos resultados.

El perfil que se desprende de este buen profesor, considerado así por todo tipo de alumno, responde a lo que nosotros denominamos perfil de liderazgo educativo y transformacional como intentaremos demostrar en los epígrafes siguientes.

Las conclusiones de los estudios sobre el buen profesor visto desde la perspectiva del alumno se pueden resumir en estos cinco aspectos:

- a) Claridad en las explicaciones. Los alumnos de todo tipo valoran y prefieren a los profesores que se comunican bien y dicen lo que quieren decir de forma que son comprendidos por todos los que les escuchan y manifiestan un mínimo interés.
- b) Entusiasmo en su trabajo. Los alumnos valoran de forma discriminativo al profesor entusiasta, que ama su disciplina y su trabajo además es capaz de contagiar con su entusiasmo a los alumnos, frente al profesor apático.

- c) Motivación. Consideran buenos profesores a aquellos que son capaces de valorar el trabajo de sus alumnos y manifestar altas expectativas sobre ellos. Son especialmente valorados los profesores que aman a sus alumnos, se interesan por sus problemas en el estudio y les ayudan a organizarles, sin agobiarles.

- d) Interacción. Son mejores profesores los que se relacionan bien con los alumnos y son capaces de establecer una comunicación sobre temáticas distintas a las habituales de carácter educativo o docente.

- e) Autoridad. Los alumnos valoran más a los profesores que sin ser inflexibles y lejanos son capaces de controlar la dinámica interna del aula de modo que pueden llegar a crear un clima de trabajo ordenado, mediante el ejercicio de una autoridad responsable. Valoran más a los profesores firmes y dialogantes sobre los profesores permisivos y volubles.

Considerando la información de la investigación realizada sobre la opinión de los alumnos respecto al buen profesor de los autores Fernández y Álvarez; podemos manifestar que los cinco aspectos que resumen las conclusiones de la investigación son importantes y válidos para poder ser tomados en cuenta por los docentes y las instituciones educativas. Ser considerado buen profesor por todos los alumnos (estudiosos, regulares y pésimos) es una valoración importante para el docente.

Cumplir y desarrollar estos cinco aspectos determina que una clase pueda ser llevada de manera eficaz; donde el alumno se sienta satisfecho con la labor del docente y además logre el aprendizaje esperado. Estos aspectos son parte del papel del liderazgo educativo que tiene el docente.

- El primer aspecto que define al buen docente (claridades en las explicaciones); es sumamente importante y considerado por el alumno debido que todo docente, su explicación debe ser clara, sencilla y correcta, dejarse comprender en clase.
- El segundo aspecto, entusiasmo del docente en el trabajo, para el alumno es considerado valioso porque el docente irradia y contagia alegría, amor y entusiasmo por lo que beneficia a que los alumnos también se entusiasmen y sientan lo mismo. Esto es algo que el profesor apático no demuestra ni puede lograrlo.
- El tercer aspecto del buen docente, motivación; es igual de importante y considerado por el alumno, porque todo docente saber motivar al alumno a través de las expectativas y valoración positiva que tengan sobre el alumno, ellos se sentirán apoyados, valorados, apreciados y queridos por sus maestros por consiguiente los alumnos trabajan con mucha disposición motivación sintiendo gran aprecio y valoración por parte de los docentes.
- El cuarto aspecto, la interacción; es ventajoso y considerado por el alumno porque existe una interrelación adecuada de comunicación fluida sobre los temas tratados, del mismo modo se establece un lazo de amistad interpersonal que permite al alumno conocer más al profesor, sentir mas identificación, confianza, respeto y por consiguiente valoración al profesional docente.
- El quinto aspecto, autoridad; es considerado por el alumno, debido a que todo docente conduce la clase o sesión de clase en un ambiente de orden, disciplina y respeto donde la autoridad del profesor se siente, si no fuera así el ambiente desbordaría de una inadecuada salón de clase. El docente siempre muestra su autoridad en la clase pero sin ser exageradamente inflexible sino utilizar la autoridad necesaria y suficiente para lograr el dominio de clase.

2.2.2.11. Condiciones profesionales del maestro:

Según Castilla y Pérez (1995) las cualidades de un maestro ideal son las siguientes:

☞ **La vocación pedagógica:** Que se manifiesta en un auténtico amor por el niño, de identificarse con él. Amor por su obra educativa que se patentiza en su altruista y generosa entrega a la causa de la educación, sin escatimar tiempo ni esfuerzo, muchas veces en desmedro de sus propios intereses.

☞ **Capacidad didáctica:** Es una cualidad de presentar amena y sencillamente los conocimientos, de modo que resulten fáciles de aprender o en guiar hábilmente al alumno para que éste se instruya por sí mismo. Cualidad que no supone solamente el conocimiento de la materia, sino un conjunto de dotes de atención, paciencia, solicitud, intuición, tacto metodología, etc.

☞ **Inquietud por los valores culturales:** El educador eleva a sus educandos por medio de los valores. La educación es una realización de valores. Por esta razón el educador no sólo debe vivir en un ambiente de valores, sino de hecho ser valioso, cultivado. Debe tener vocación por la cultura y el saber capacitándose o actualizándose constantemente.

☞ **Personalidad:** El propósito fundamental del maestro no es ser un sabio, un erudito, sino formar conducir, guiar, y para esto es preciso tener cierto tono vital, tener energía. El maestro principalmente debe tener un carácter, una personalidad que infunda respeto a la vez que estimación.

☞ **Moralidad:** El maestro debe ser un profesional que tenga una vida ejemplar, en la que se confundan la bondad de las intenciones, la

limpieza de conductas, la responsabilidad, la disciplina, el cumplimiento del deber, la honestidad intelectual.

☞ **Alegría y buen humor:** El maestro debe poseer un espíritu alegre, festivo, de gran entusiasmo, que irradie simpatía y despierte un ambiente grato en el aula.

☞ **Idoneidad física:** Esta cualidad es muy discutible, se dice muy corriente que la cuestión física no tiene nada que ver con el rendimiento escolar del maestro, muchas veces se apoyan en uno que otro ejemplo, que muy bien podrían ser las excepciones de la regla.

2.2.2.12. Dimensiones del desempeño docente

a) Diversificación y programación

- La programación curricular de aula está diversificada y contextualizada.
- En las unidades didácticas se consideran el uso de materiales educativos y los textos de la biblioteca de aula.
- En las unidades didácticas se consideran la participación de los padres de familia y/o comunidad en el proceso enseñanza aprendizaje.

b) Organización del aula

- Las normas de convivencia favorecen la práctica de valores en los aprendizajes.
- Los estudiantes están organizados para cumplir sus responsabilidades en el aula.
- Presenta el calendario comunal actualizado en el aula.

c) Evaluación de los aprendizajes

- Utiliza diversas técnicas e instrumentos de evaluación durante el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Promueve la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, como proceso de reflexión de los aprendizajes adquiridos, brindando apoyo a los estudiantes que muestran dificultad en sus aprendizajes.

d) Aspecto pedagógico

- Muestra dominio del aula en el desarrollo de las capacidades, conocimientos y actitudes.
- Desarrolla las actividades de aprendizaje de manera entretenida e interesante.
- Propicia el diálogo entre todos los estudiantes, a nivel de grupo clase, pares y grupos de trabajo.

e) Materiales educativos

- El docente elabora y emplea materiales educativos para el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.
- Utiliza los materiales, textos y cuadernos de trabajo del MED como instrumento para la facilitación de aprendizajes.

f) Clima en el aula

- Trata con equidad a los niños y niñas, respetando las diferencias de género, raza, lengua, situación socioeconómica y otros.
- Manifiesta un trato afectivo y de respeto de acuerdo a las diferencias individuales de los estudiantes.
- Existe clima favorable entre docente, estudiantes en el aula demostrando dinamismo.

2.2.2.13. Desarrollo profesional para la mejora del desempeño docente

En los albores del siglo XXI, el mundo entero se halla frente a la llamada “sociedad del conocimiento”, caracterizada por la aparición de una serie de indicadores que llevan a la complejidad, a la contradicción y a la incertidumbre, como son:

1. Las nuevas tecnologías, que se desenvuelven, integran e impactan en todos los ámbitos de la vida, transformando los supuestos, las concepciones, las creencias, invadiendo la privacidad y transformando las prácticas profesionales y las relaciones sociales.
2. Las nuevas relaciones que se establecen con la información y el saber, pues aunque se tiene acceso a grandes cantidades de información y el saber se presenta de forma masiva y por diversos medios, éste posee poca duración y validez, en tanto rápidamente es rebasado por nuevos conceptos, nuevas informaciones y nuevo saber en general.
3. El cambio social acelerado, pues hay una transformación acelerada de la sociedad, que toca y trastoca conceptos, valores y convicciones largamente acariciados que han dado identidad al ser humano y su cultura, alterando formas de organización como la democracia y el nacionalismo, hasta las relaciones humanas, y demás temas que durante siglos permanecieron intactos e invariables en las conciencias de las diversas generaciones.

Estas características de la sociedad del conocimiento, la convierten también en la sociedad de las contradicciones, donde cohabitan democracia y totalitarismo, lo global y lo local, individualismo y cultura de masas, racionalismo y fanatismo y tecnología y humanismo, (Benavente, 2006).

En este contexto, se exige que los educadores sean capaces de responder al mundo de la contradicción y de la incertidumbre a través del compromiso social, expresado en una ciudadanía responsable, en la autoformación y en una habilitación acorde, para favorecer la formación de nuevas generaciones capaces de adaptarse al cambio acelerado y a la sociedad de la información.

El profesor de hoy debe poseer un perfil complejo que abarque lo conceptual, lo procedimental y la voluntad. A ese respecto, Benavente (2006) define para los profesores un doble registro:

- a. **De ciudadanía:** persona creíble, mediador intercultural, animador de una comunidad, garante de la ley, organizador de la vida democrática e intelectual.
- b. **De construcción de competencias:** organizador de una pedagogía constructivista, garante del sentido de los saberes, creador de situaciones de aprendizaje, gestor de la heterogeneidad, regulador de procesos y precursor de la formación, de la práctica reflexiva e implicación crítica.

A partir de ese doble registro se delinea el perfil que demanda la sociedad del conocimiento de un profesor, el cual debe ser un sujeto formado en una serie de competencias que le permitan básicamente flexibilizar su quehacer para adaptarlo a las necesidades del entorno y de los otros.

La competencia profesional se vincula a la serie de características que un profesional determinado posee, y que le permiten vivir y actuar en un contexto determinado. La competencia tiene como punto de partida las capacidades individuales, y para dimensionarla resulta fundamental ubicarla en diversos planos interrelacionados:

- a. El campo específico, integrado por el conocimiento de los campos disciplinarios propios de la profesión, así como por las habilidades y destrezas inherentes al ejercicio profesional.
- b. Vertiente personal, que comprende actitudes, posiciones, expectativas e intereses.
- c. El ámbito social-contextual, referido al conocimiento y comprensión del contexto, a su ubicación espacio-temporal y a la relación e interacción social que le harán ser capaz de responder a ese contexto en tanto lo comprende y puede relacionarse exitosamente en él.

La competencia entendida como la síntesis de conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes y comportamientos articulados que se ponen en operación para resolver problemas complejos en la práctica profesional, con lo que el individuo expresa su saber ser y estar en un tiempo y en un espacio determinados, expresa un saber ser y estar que permite responder satisfactoriamente a las demandas y retos que se presentan, a pesar de la dinámica, de las contradicciones y la complejidad.

Por ello, en un contexto de este tipo, no sólo se requiere que los profesionales sepan hacer, se requiere más bien que sepan actuar y que quieran hacerlo, siendo capaces de movilizar saberes, considerando la realidad y las necesidades específicas, ubicados en tiempo y espacio. Competencias de este tipo no son sencillas, sino complejas.

Zabalza (2003) recoge de Aubrun y Orifiamma (1990, p.71-72), una clasificación de competencias, a las que enmarcan como de tercer nivel, por su grado de complejidad:

- a. Competencias referidas a comportamientos profesionales y sociales, donde se registra la serie de actuaciones cotidianas centradas en lo técnico, en la gestión, en la toma de decisiones, en el trabajo compartido y en la asunción de responsabilidades.

- b. Competencias referidas a las actitudes, relacionadas con la forma en la que se afronta la relación con los otros y con las situaciones laborales. De ahí se desprende el compromiso, la motivación, las formas de relacionarse y de tratar a los demás y la capacidad de adaptación.
- c. Competencias referidas a capacidades creativas, para generar y proponer soluciones distintas y alternativas a tan complejos problemas que surgen en el día a día, asumiendo riesgos, sin miedo al cambio y a la innovación: lo que es más, asumiendo riesgos como estilo de vida.
- d. Competencias de actitudes existenciales y éticas, referidas a la capacidad de ver y analizar las consecuencias de las propias actuaciones, de modo crítico y sistemático. También se incluye el poseer un proyecto personal y la fuerza para trabajar en él para hacerlo realidad, así como el conjunto de valores humanos y éticos que le caracterizan para asumir el compromiso social.

Estas competencias de tercer nivel rebasan en mucho las funciones técnicas, y mantienen una relación estrecha con la demanda del doble registro del docente que expone Benavente (2006).

Se vinculan también con los saberes necesarios para la educación del futuro, expuestos por Morín (1999) y dejan clara la complejidad de la tarea de la formación profesional, en tanto abarcan todos los ámbitos del ser humano y representan un reto a atender en los programas de formación docente de hoy, tanto en la formación inicial como en la continua, porque se implica preparar no sólo en conocimientos y en habilidades técnicas, sino en comportamientos socialmente responsables, en actitudes críticas y de convivencia, en capacidades para crear, en la ética y en la movilización de la voluntad para actuar.

Por estas razones, todo programa de formación continua y de posgrado en educación de calidad hoy, deberá aspirar no sólo a actualizar en términos de profundizar y ampliar la formación inicial, como puede ser en la comprensión de cambios curriculares, nuevos enfoques, nuevos métodos y recursos, etc., sino a promover la superación profesional, a partir del enriquecimiento, consolidación y amplitud del perfil de formación de los egresados, que se exprese en la transformación efectiva de concepciones y actuaciones, que sean de alto impacto en la mejora de su contexto de práctica profesional.

2.2.2.14. Naturaleza y carácter de la propuesta educativa

Para mejorar el desempeño profesional de los docentes del Siglo XXI, se propone un programa académico caracterizado por su flexibilidad y por su orientación a procesos de innovación y mejora de la práctica educativa.

La característica distintiva es que para participar, los interesados deberán estar realizando una práctica educativa en alguna institución de educación básica o de formación de docentes, en la que deberán permanecer activamente en sus funciones mientras realizan sus estudios.

Igualmente, se distingue porque la participación se realiza en colectivo: directivos y docentes de una misma institución o zona escolar interesados en transformar su práctica, a partir de acciones conjuntas, intencionadas y articuladas, y con el compromiso de permanecer en el mismo colectivo al menos por un período de dos años, a fin de asegurar el impacto en el contexto educativo.

Se orienta a directivos y docentes de educación inicial, preescolar, primaria, secundaria y normal, que son atendidos a través de tres distintas acentuaciones, acordes a las necesidades de formación correspondientes a la práctica específica que realizan:

- Formación de formadores de docentes para la innovación educativa.
- Liderazgo de la práctica educativa.
- Innovación de la docencia, la cual a su vez, se divide en cuatro especialidades:
 - 1) Enseñanza de la lengua materna.
 - 2) Enseñanza de las matemáticas.
 - 3) Enseñanza de la ciencia y la tecnología.
 - 4) Enseñanza del universo social.

Para atender estos perfiles, la propuesta posee un enfoque por competencias, con el propósito de orientar a la movilización de saberes, actuaciones y actitudes, en una práctica situada, es decir, en vinculación estrecha con el contexto particular, donde se refleje el compromiso con la profesión, con el otro y consigo mismo.

Las competencias se agrupan en cuatro campos: fundamentos, acto pedagógico, contexto escolar y social e identidad profesional, que promueven una formación integral asentada en el saber, el saber actuar, el ser y la comprensión de la realidad contextual.

El curriculum se integra con unidades de aprendizaje que implican reflexión, intervención, innovación y evaluación de las innovaciones, mediante las cuales el participante va construyendo un proyecto de intervención integral sustentado en referentes teóricos y metodológicos para la mejora de su práctica educativa.

Ahora bien, otra característica distintiva del programa, relativa a su flexibilidad, es que el participante tiene la oportunidad de diseñar su propio trayecto formativo bajo la asesoría de un tutor, que le orienta en la selección de las unidades o ambientes para el aprendizaje más pertinentes a sus necesidades e intereses profesionales. De esta manera se generan opciones distintas que personalizan y facilitan el proceso formativo, precisando su perfil de egreso.

2.2.2.15. Competencias profesionales para mejorar la práctica educativa.

La propuesta académica del Programa de Formación para Profesionales de la Educación promueve el desarrollo de competencias profesionales sustantivas para la mejora de la práctica educativa, las cuales se integran en cuatro bloques denominados: fundamentos, acto pedagógico, contexto social y escolar e identidad profesional.

Cada una de las competencias posee una serie de componentes que permiten orientar los objetos de aprendizaje y darles concreción; igualmente, se definen niveles de dominio esperado, que van llevando de modo gradual a avanzar en la apropiación de la competencia, hasta niveles cada vez más complejos. En los siguientes apartados se enuncian y describen las competencias, así como los componentes y niveles de dominio esperado de cada una de ellas.

a. Competencias fundamentales:

Actuar como profesionales que reflexionan sobre su práctica para mejorarla.

Directivos y docentes deben saber respecto a: investigación acción; sistematización de la práctica; enfoque deliberativo del currículum; problematización y resignificación de la práctica; características del conocimiento práctico; proceso de reflexión sobre la práctica; y posturas teóricas diversas que fundamentan metodologías para la enseñanza.

Deben ser capaces de: documentar y sistematizar acciones de su práctica para comprenderlas y mejorarlas; dialogar y discutir para lograr consensos; colaborar y cooperar en la escuela; reflexionar sobre la práctica; y dar forma a las posturas teóricas en metodologías y estrategias concretas para promover el aprendizaje.

Deben comprometerse con: la mejora de los aprendizajes en la escuela; el desarrollo de la comunidad profesional en la que participa; la mejora de la práctica a partir de su análisis y valoración; y la resignificación del ser profesional.

Innovar su práctica con base en la reflexión en colectivo, en respuesta a las necesidades planteadas por el cambio social, los avances de la ciencia, las reformas educativas y las características y necesidades de los alumnos. Directivos y docentes deben saber respecto a: tendencias de cambio en lo local, nacional y global; innovación, cambio y reforma en educación; cambio organizacional; nuevos roles de los profesionales de la educación; el aprendizaje, la enseñanza y el conocimiento situados; el desarrollo humano.

Deben ser capaces de: identificar las características de sus alumnos para diseñar y desarrollar innovaciones; identificar aspectos de su práctica que deben ser mejorados; elaborar propuestas e implementar mejoras en la escuela; y participar activamente en la cultura profesional de la escuela. Deben comprometerse con: la mejora de los aprendizajes en la escuela; el desarrollo de sus alumnos y la comunidad profesional en la que participa; la mejora de las prácticas educativas de la escuela; la implementación de las orientaciones y enfoques propuestos a través de las reformas educativas; la sostenibilidad de las innovaciones; y la mejora de la cultura organizacional.

b. Competencias de acto pedagógico

Diseñar y asegurar estrategias de enseñanza innovadoras, que promuevan aprendizajes de alto nivel, a la luz de las necesidades y rasgos del alumno, las demandas sociales y el currículo vigente. Directivos y docentes deben conocer acerca de: el desarrollo humano; el aprendizaje, la comprensión y el conocimiento; la concepción situada del aprendizaje, el conocimiento y la enseñanza; los nuevos roles que su práctica educativa le exigen desarrollar; la construcción o transformación de

actitudes, la facilitación de cambios disposicionales y el fortalecimiento del funcionamiento ejecutivo en el alumno; propuestas curriculares centradas en la construcción y desarrollo de competencias básicas, rasgos de desarrollo personal y competencias profesionales; el enfoque deliberativo del currículum; los procesos de cambio, innovación y reforma en los procesos educativos y de formación.

Deben ser capaces de: diseñar propuestas curriculares innovadoras; poner en marcha efectivas estrategias de enseñanza; analizar y valorar de manera crítica propuestas curriculares innovadoras; deliberar, con su comunidad de práctica profesional, para el óptimo desarrollo del currículum. Deben comprometerse con: el desarrollo pleno del alumno y de todos los miembros de la comunidad de práctica profesional; la construcción y fortalecimiento de una comunidad profesional de práctica; y la transformación de la escuela en un ambiente para el aprendizaje del más alto nivel.

Implementar y evaluar, de manera efectiva y creativa, diferentes modalidades pedagógicas y dispositivos de formación, así como nuevos materiales y recursos tecnológicos, que fortalezcan los procesos de su práctica profesional.

Directivos y docentes deben conocer acerca de: tendencias innovadoras en la pedagogía (aprendizaje basado en proyectos; aprendizaje basado en problemas; aprendizaje participando en una comunidad de práctica, etc.); la colaboración y la cooperación como rasgos esenciales de todo sistema de aprendizaje situado; dispositivos de formación profesional (práctica reflexiva; trabajo sobre las representaciones; escritura clínica; el relato de vida, etc.); y nuevos medios y recursos para enseñar y formar.

Deben ser capaces de: diseñar, implementar y evaluar prácticas de enseñanza orientadas por un enfoque situado del conocimiento y el aprendizaje; y utilizar datos duros para valorar el impacto de su práctica de enseñanza.

Deben comprometerse con: la implementación de una práctica de enseñanza caracterizada por: responder a las demandas curriculares; sus ajustes a características y necesidades desde los alumnos; el compromiso con el aprendizaje y desarrollo de todos.

Intervenir en procesos educativos al diseñar, implementar, gestionar y liderar experiencias para la construcción y desarrollo de los perfiles de egreso que exija la propuesta curricular vigente y el óptimo desarrollo de los alumnos.

Directivos y docentes deben conocer acerca de: las exigencias que a su práctica profesional hacen las nuevas propuestas curriculares, los distintos campos formativos y los enfoques disciplinares; enfoques innovadores en la enseñanza de la matemática, la lengua materna, las ciencias y el universo social; enfoques innovadores para enseñar a enseñar; los enfoques personalizados en la enseñanza y la formación; la visión inclusiva de la escuela; el diseño, implementación de sistemas de aprendizaje coherentes y efectivos; y la gestión y el liderazgo académico.

Deben ser capaces de: valorar y mejorar el nivel de inclusividad que se vive en un centro educativo; valorar de manera crítica, y mejorar, propuestas de enseñanza y formación a la luz de las nuevas demandas; valorar y ajustar su práctica de enseñanza, con base en la reflexión.

Deben comprometerse con: la mejora, sistemática y sostenible, de las prácticas de enseñanza; y un enfoque ético/moral de las prácticas educativas.

Gestionar procesos de enseñanza-aprendizaje, tanto con fines educativos como formativos en una práctica situada, en la que se ajusta la intervención pedagógica, a partir de la diversidad que caracteriza a una comunidad de aprendizaje.

Directivos y docentes deben conocer acerca de: la perspectiva cultural de la educación; enseñar a alumnos diversos; la comunicación en el aula; la gestión de aula; el fortalecimiento del desarrollo socioemocional en la escuela; el desarrollo del pensamiento crítico y creativo; la enseñanza y formación para participar como miembro de una sociedad democrática; educar para el desarrollo ético/moral.

Deben ser capaces de: generar un contexto áulico apropiado para el aprendizaje de alumnos con diversas trayectorias de desarrollo; generar una práctica de enseñanza sensible, valoradora y respetuosa de los rasgos culturales diversos; generar una práctica comprometida con el desarrollo del pensamiento crítico y creativo; generar una práctica comprometida con la construcción de competencias socioemocionales y ético/morales.

Deben comprometerse con: el desarrollo humano pleno del alumno; el desarrollo de su comunidad de aprendizaje; y el desarrollo de toda la comunidad.

Diseñar, transformar y evaluar escuelas que, como contextos ecológicos y comunidades morales, se comprometen con el aprendizaje de alto nivel y el desarrollo humano pleno.

Directivos y docentes deben conocer acerca de: la construcción e implementación de una visión ecológica de la escuela; cultura y clima escolar; la perspectiva contextual del desarrollo humano; la importancia de la relación familia – escuela; rasgos y características que determinan la calidad de la escuela como ambiente para el aprendizaje y contexto de desarrollo; la escuela como comunidad moral, características que le perfilan.

Deben ser capaces de: valorar y mejorar los rasgos de la escuela; liderar procesos de mejora de la escuela; liderar la construcción de una comunidad moral en la escuela; y diseñar y participar en proceso de evaluación y

autoevaluación de la escuela.

Deben comprometerse con: la visión de escuela que la comunidad construya; la mejora de la escuela; la vinculación de la escuela con la familia y la comunidad; y la evaluación y autoevaluación de la escuela.

Diseñar e implementar estrategias de evaluación auténtica y formativa, como parte esencial de las innovaciones en las prácticas educativas. Directivos y docentes deben conocer respecto a: la evaluación: procesos, estrategias, recursos; evaluación de los aprendizajes en el marco del enfoque por competencias; y enfoques de la evaluación: auténtica, formativa, para el aprendizaje, naturalista, etc.

Deben ser capaces de: diseñar modelos de evaluación formativa que permitan valorar el logro de los aprendizajes, de la formación, del desempeño docente y/o del desempeño institucional; y valorar el impacto de los modelos y estrategias de evaluación implementados, a fin de mejorarlos.

Deben comprometerse con: una evaluación situada, que dé cuenta de la mejora; la valoración responsable de su propia práctica educativa; la generación de información pertinente y confiable para la mejora de los procesos educativos.

c. Competencias para innovar el contexto social y escolar.

Identificar, valorar y, en su caso, transformar, los rasgos de la cultura de su contexto profesional, de manera tal que se genere un ambiente innovador para el aprendizaje y bienestar en el desarrollo humano.

Directivos y docentes deben conocer respecto a: la cultura escolar; su propia práctica profesional (docente, directiva, de supervisión y de formación); el cambio y la innovación educativa; y el impacto del contexto en el desarrollo humano.

Deben ser capaces de: colaborar con los demás miembros de su comunidad escolar para elaborar e implementar propuestas innovadoras ligadas a las prácticas respectivas; coordinar sus intervenciones con los diferentes actores de la comunidad educativa; situar su papel con respecto a los demás miembros, a fin de constituir una comunidad de deliberación respecto a la práctica; ajustar sus acciones a propósitos y metas educativas comunes; y diseñar planes de acción para transformar los rasgos de la cultura de la escuela.

Deben comprometerse con: la mejora de la escuela; la participación y negociación coordinada con todos los miembros de la comunidad escolar en las tareas y proyectos institucionales; y la realización de proyectos para el logro de los propósitos educativos.

Promover y fortalecer la participación en los procesos escolares de padres de familia, comunidad y autoridades, de manera coherente, integral y comprometida, con la finalidad de que se alcancen los más altos propósitos curriculares y de desarrollo.

Directivos y docentes deben conocer respecto a: participación social en educación; responsabilidad social; prosocialidad.

Deben ser capaces de: valorar las relaciones escuela-comunidad; vincular a los diferentes actores de la comunidad, en sentido amplio, en procesos que impacten en los aprendizajes y en el desarrollo humano; y establecer estrategias que vinculen a los diferentes agentes educativos y miembros de la comunidad, a fin de fortalecer y mejorar procesos y logros.

Reconocer los elementos del contexto que inciden en su práctica profesional y comunidad escolar, comprendiendo su impacto en las mismas, a fin de diseñar e implementar estrategias que coadyuven en la mejora de los resultados de aprendizaje y favorezcan el desarrollo humano pleno.

Directivos y docentes deben saber respecto a: características del mundo y la sociedad del conocimiento; áreas de oportunidad y problemas de la comunidad de su contexto escolar.

Deben ser capaces de: diseñar e implementar estrategias que fortalezcan, o en su caso, aminoren el impacto de los factores contextuales en el aprendizaje y en el desarrollo humano de la comunidad escolar.

Deben comprometerse con: La actuación responsable y profesional, a partir del reconocimiento de los factores contextuales que favorecen o impiden la optimización de resultados y el desarrollo humano pleno.

d. Competencias de identidad profesional.

Ser responsable de su propia formación, concibiendo su profesión como una tarea de aprendizaje permanente, a través de una práctica reflexiva, crítica y creativa.

Directivos y docentes deben saber respecto a: el aprendizaje permanente; la práctica reflexiva en la profesión docente; pensamiento crítico-creativo; el cambio y la innovación educativa; intervención en educación; evaluación y autoevaluación del desempeño profesional.

Deben ser capaces de: desarrollar un proceso de análisis reflexivo y valorativo sobre aspectos precisos de su práctica profesional; diseñar, implementar y evaluar proyectos de intervención de su práctica; hacer participar a sus pares en procesos de intervención vinculados al fortalecimiento de competencias del programa de formación y a los propósitos educativos de la escuela; deliberar con colegas sobre la pertinencia de las propias opciones de intervención educativa o de formación; y localizar, comprender, utilizar y socializar recursos disponibles sobre educación.

Deben comprometerse con: una actitud propositiva en el diagnóstico de sus propias competencias profesionales y las de la comunidad en la que participa; la autoformación y el desarrollo profesional para asegurar el logro de los propósitos personales y profesionales, así como mejores resultados en educación.

Mantener un comportamiento socialmente responsable y de carácter ético en el desempeño de sus funciones. Directivos y docentes deben saber respecto a: ciudadanía y responsabilidad social; democracia e inclusión; los problemas morales que se plantean en su práctica, situándolos a través de las grandes corrientes de pensamiento; y el marco legal que rige la profesión.

Deben ser capaces de: discernir los valores que reflejan en sus intervenciones; proporcionar a los alumnos, y a los demás miembros de la comunidad educativa, una atención y acompañamiento apropiados; evitar cualquier forma de discriminación hacia alumnos, padres y colegas; y utilizar de manera juiciosa el marco legal y regulatorio que rige la profesión.

Deben comprometerse con: el establecimiento en su práctica profesional de una dinámica de funcionamiento democrático e inclusivo; la justificación de sus decisiones, ante los públicos interesados, relativas a la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación de sus alumnos, o de gestión y liderazgo o asesoría, según sea el caso; y el respeto a los aspectos confidenciales de la profesión.

Aceptar de manera comprensiva al otro, lo cual se refleja en el trato respetuoso e inclusivo, empático, sensible, basado en la comunicación y el diálogo, con el fin de promover el desarrollo humano a plenitud. Directivos y docentes deben saber respecto a: desarrollo humano e inclusión educativa.

Deben ser capaces de: valorar a los miembros de su comunidad escolar como seres humanos con potencialidades, características y necesidades

distintas que deben ser tratadas de manera respetuosa y empática; asumir a la profesión docente como una oportunidad de reconocer lo valioso de sí mismo y de los demás; asumir una identidad comprensiva del otro que refleje su compromiso con la profesión y la sociedad; y generar una práctica profesional que evidencie su reconocimiento y respeto a todos los seres humanos.

Deben comprometerse con: el respeto a todos los miembros de su comunidad educativa; el trato respetuoso y empático; y una práctica responsable, con un alto sentido moral.

2.2.2.16. El contexto del cambio para la mejora del desempeño profesional.

Ante sociedades con cambios tan dinámicos como los que se viven actualmente y ante los retos que el contexto mundial plantea, las prácticas educativas no pueden permanecer estáticas, sin responder a las nuevas demandas sociales.

El cambio es el signo de estos tiempos y ha llevado a las sociedades a adquirir características y rasgos inéditos; la mayoría de las transformaciones que definen a la sociedad de hoy se vienen gestando desde la segunda mitad del siglo pasado, quizá antes, pero es ahora que su impacto conduce a cuestionarse dónde y qué se debe transformar en la educación, para responder a las demandas generadas.

Destacar cuáles son los cambios que más afectan a las sociedades no es tarea sencilla, aún entre los estudiosos del tema no hay acuerdo, en el presente documento se sigue la propuesta de Shackman, Ya-Lin Liu & Wang (2004), los cuales destacan los efectos provocados por la globalización, las transformaciones de origen político, los cambios demográficos, las transformaciones económicas, las referidas a pobreza e inequidad y los cambios sociales.

Es evidente que los mismos se traslapan, y unos pueden quedar contenidos dentro de otra clasificación, pero los autores los distinguen por su impacto en las formas de vida en las diferentes sociedades. Ineludible, por otra parte, es tratar los efectos de transformaciones en áreas como la tecnología, la ciencia, el campo laboral, etc.

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

En el documento se abordarán estos cambios en orden de amplitud de su impacto, lo cual no implica que los cambios de menor impacto sean de menor importancia.

2.3. Términos básicos

- **Aprendizaje.** Proceso constructivo de interacción entre el aprendiz y la realidad conducente a establecer redes conceptuales por medio de la asimilación.

- **Calidad educativa:** Esta referida a todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las necesidades y demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno.

- **Competencia.** Conjunto de capacidades que permitan al estudiantes saber actuar en correspondencia con las habilidades y destrezas adquiridas.
- **Desempeño docente:** Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal, la dimensión profesional y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones.
- **Estilo de Liderazgo Democrático:** Este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones”. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director con relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad útil para la efectiva marcha del grupo y la resolución de problemas.
- **Estilos de aprendizaje.** Se refieren a las formas o modos por los cuales ésta resulta más eficaz. Es decir, es la manera de cómo cada alumno percibe, procesa e interioriza la información.
- **Estrategias de aprendizaje.** Proceso que permite a los estudiantes controlar el desarrollo de sus actividades mentales necesarias en la adquisición y manejo de la información en interacción con los contenidos de aprendizaje.
- **Estrategias de enseñanza.** Son las técnicas y procedimientos que implican la forma en que el docente enseña a aprender y pensar a los estudiantes.
- **Estrategias didácticas.** Conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permiten y facilitan el logro de aprendizajes con eficacia y eficiencia.

- **Evaluación docente:** Esta referida a todas las acciones o procedimientos disponibles y aceptados para realizar la evaluación al trabajo o desempeño del docente; habiendo cinco formas conocidas y aplicadas para evaluar al docente.

- **Jefe:** Es aquella persona que conduce una organización y esta encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige.

- **Líder:** Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

- **Liderazgo de calidad:** El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio.

- **Objetivos curriculares.** Son las situaciones o condiciones óptimas deseables que se espera que los educandos logren al concluir un proceso de aprendizaje.

- **Organización matricial:** Es una nueva estructura moderna de organización. Llamada también organización plana, que se va a ajustar a las necesidades de la nueva organización para lograr la productividad a través del conocimiento, comunicaciones fluidas y efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. Se aplica a

nuestro estudio al considerar estas características muy importantes para ser desarrollada por nuestra institución educativa.

- **Rendimiento académico.** Es el logro de objetivos curriculares alcanzado por un estudiante con respecto a un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas en el área de matemática como resultado de un proceso instruccional sistemático expresado en calificativos cuantitativos y cualitativos.
- **Trabajo docente:** Es cuando el profesor o maestro desempeña sus funciones o labores en una organización educativa usando técnicas y estrategias de enseñanza aprendizaje para lograr un aprendizaje eficaz e integral en el alumno.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Operacionalización de las variables

Las variables son operacionalizadas de la siguiente manera:

3.1.1 Variable (X): Modelo de gestión estratégica.

a. Definición conceptual:

Referido a la valoración de los procesos de forma eficiente y efectiva que permite maximiza los recursos y así alcanzar los objetivos institucionales.

b. Dimensiones:

- ✓ Procesos pedagógicos
- ✓ Estrategias metodológicas
- ✓ Recursos

Tabla N° 01: operacionalización de la variable (x) Modelo de gestión estratégica

VARIABLE: X	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	Referido a la valoración de los procesos de forma eficiente y efectiva que permite maximiza los recursos y así alcanzar los objetivos institucionales.	Los modelos de gestión estratégica se dimensionan en modelos de procesos pedagógicos, aplicación de estrategia y la gestión de los recursos en una institución educativa	modelo los procesos pedagógicos	Proceso enseñanza aprendizaje	1,2,3,4, 5,6,7,8, 9,10,11	Muy adecuado 4 Adecuado 3 Poco Adecuado 2 Nada Adecuado 1	CUESTIONARIO.
			aplicación de las estrategias metodológicas	Aplicación de los diferente métodos	12,13,1 4,15,16, 17,18,1 9,20,		
			gestión de los recursos	Empleo de materiales educativos	21,22,2 3,24,25		

3.1.2. Variable (Y): Desempeño docente

a. Definición conceptual:

Es la forma como se desenvuelve el docente en todos, para ello se hace referencia, al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

b. Dimensiones:

- ✓ Planificación
- ✓ Ejecución
- ✓ Evaluación

Tabla nº 02: Operacionalización de la variable (y): Desempeño docente

VARIABLE: Y	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE	INSTRUMENTO
DESEMPEÑO DOCENTE	Estilo y forma de trabajo que adopta un profesor en relación a su formación y preparación constante.	El trabajo docente consiste en: planificación de su clase, la ejecución y evaluación de lo que enseñó	Planificación	Programa Curricular Anual	1 2 3 4 5 6	SIEMPRE 5 CASI SIEMPRE 4 ALGUNAS VECES 3 CASI NUNCA 2 NUNCA 1	FICHA DE MONITOREO
			Ejecución	Esquemas de sesión de clase	7 8 9 10 11 12 13 14		
			Evaluación	Matriz de evaluación	15 16 17 18 19 20 21		

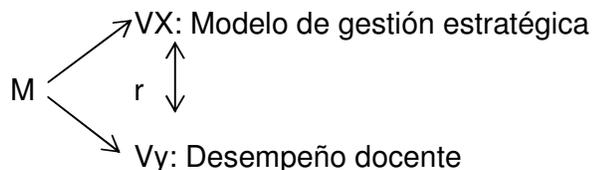
3.2. Tipificación de la investigación

El tipo de investigación asumida viene a ser el correlacional en la medida que el objetivo de la investigación viene a ser determinar la relación que existe entre la variable modelo de gestión estratégica y el desempeño docente, en ese sentido se ha estructurado toda una estrategia conducente a demostrar justamente la relación entre las variables.

- | | |
|---|-----------------------|
| 1) Por el tipo de pregunta | : Teórica descriptiva |
| 2) Por método de constatación de hipótesis | : causa efecto |
| 3) Por el tipo de medición de las variables | : Cuantitativo |
| 4) Por el número de variable | : Bivariable |
| 5) Por el ambiente en que se realiza | : Campo |
| 6) Por la fuente de datos | : Primaria |
| 7) Por el número de aplicación de la variable | : Transaccional |
| 8) Diseño | : Correlacional |

3.3. Estrategia para la prueba de hipótesis:

El diseño correlacional establece un procedimiento definido para demostrar la existencia o no de relación entre las dos variables de estudio, en esa medida se cuenta con el siguiente esquema:



Se aplicó el paquete computacional SPSS Statistics 21 para probar la correlación existente entre Modelo de gestión estratégica y desempeño docente.

La hipótesis de trabajo fue procesado a través de métodos estadísticos. El de coeficiente de correlación de Spearman aplicada a los datos muestrales, procediéndose en la forma siguiente:

- Para la V. X. los resultados de la Encuesta-Cuestionario con opinión de los participantes sobre Modelo de gestión estratégica
- Para la V. D. los resultados de las evaluaciones del Desempeño docente.

El estadístico a usar para esta prueba está dado por:

$$x^2 = \sum \sum \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Y la relación fue cuantificada mediante el Coeficiente de correlación de Spearman, el cual está dado por:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

La presente investigación, es por su finalidad aplicada ya que busca resolver un problema; por su profundidad **será una investigación explicativa, ya que medirá la relación de las variables.**

DISEÑO: El diseño es el correlacional, pues se busca la relación que existe entre dos variables.

$$X \text{ _____ } r \text{ _____ } Y$$

X = Modelo de gestión estratégica

Y = Desempeño Docente

r = La correlación

“M” es la muestra donde se realiza el estudio, es decir los docentes de nivel primario de la I.E. N° 39017/Mx-P del Distrito de Ayna, Región Ayacucho 2013.

3.4. Población y muestra:

3.4.1. Población:

Se cuenta a nivel de población con un total de 10 directores de las Instituciones Educativas del nivel primario que se circunscriben al distrito de San Francisco.

A nivel de docentes se cuenta con 90 docentes del nivel primario quienes laboran en las Instituciones Educativas del nivel primario en el ámbito del distrito de San Francisco.

Tabla n° 03: Población docentes Ayna - Ayacucho

N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO	DOCENTES	PORCENTAJE
TOTAL	56	100 %

N = 56 DOCENTES

3.4.2. Muestra:

Será una muestra estadísticamente representativa, y la fracción de afijación, calculada mediante la aplicación de la siguiente fórmula estadística, sólo para docentes.

Al efecto se aplicará el muestreo sistemático. En consecuencia la muestra queda conformada de la manera siguiente:

Tabla n° 04: Muestra docentes Ayna – Ayacucho

N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO	DOCENTES	PORCENTAJE
TOTAL	56	100 %

n = 56 docentes

3.5. Instrumento de recolección de datos:

Los instrumentos de recolección de datos, en esta primera etapa, viene a ser un cuestionario de información que pretende valorar el modelo de gestión estratégica y el desempeño docente, más adelante para el proceso de la ejecución del trabajo de investigación se ha de elaborar instrumentos de medición más precisos.

- Técnica de procesamiento de datos, y su instrumento las tablas de procesamiento de datos para tabular, y procesar los resultados de las encuestas tanto a docentes, como a directores.
- Técnica del Fichaje y su instrumento las fichas bibliográficas, para registrar la indagación de bases teóricas del estudio.
- Técnica de Opinión de expertos y su instrumento el informe de juicio de expertos, aplicado a 3 magísteres o doctores en educación, para validar la encuesta-cuestionario.

Para el presente estudio se empleará:

- Ficha de encuesta de Desempeño Docente
- Lista de cotejo de Modelo de Gestión estratégica
- Fichas de observación.

3.6. Validación de los instrumentos de recolección de datos:

Tabla nº 05 : Validación de los instrumentos por los expertos

Nº	EXPERTOS	VARIABLE X MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	VARIABLE Y DESEMPEÑO DOCENTE
1	Dr. Elías Mejía Mejía	87.5 %	100 %
2	Dra. Tamara Pando Ezcurra	93.75 %	100 %
3	Mg. Edgar Damián Núñez	100 %	93.75 %
TOTAL		93.75%	93.75 %

Tabla nº 06 : Valoración de coeficientes de validez instrumental

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00 - 25%	Poco Adecuado 26 -50%	Adecuado 51- 75%	Muy Adecuado 76 -100%
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de planificación y organización, por lo que el instrumento presentado es:				
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:				
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer los aspectos organizacionales, por lo tanto el instrumento presentado es:				
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				

FUENTE: CAMPANA (2014)

De acuerdo a la valoración de los instrumentos según Tabla N° 05, integrado por 3 expertos, se llegó a la siguiente apreciación:

- Validación del instrumento variable X (Modelo de Gestión estratégica) arrojó el valor de 93.75% según la valoración de los expertos.
- Validación del instrumento variable Y (Desempeño Docente) arrojó el valor de 93.75% según la valoración de los expertos.
- Para ambas variables la validación externa de los instrumentos se determina como muy adecuado, interpretándose como de alta aplicabilidad y recojo de información confiable.

3.7. Confiabilidad del instrumento de medición.

3.7.1. Para la variable (X): Modelo de gestión estratégico

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable independiente (X): Modelo de gestión estratégico, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

Tabla n° 07: Resumen del procesamiento de los casos variable X

		N	%
Casos	Válidos	56	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	56	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla nº 08: Estadísticos de fiabilidad variable modelo de Gestión estratégica.

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.623	4

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que representa a 0.623 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de **consistencia interna para la VARIABLE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA es de tendencia ALTA.**

Tabla nº 09: Estadísticos total-elemento de la variable x

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	8.86	0.888	0.887	0.225
PROCESOS PEDAGÓGICOS	8.73	0.709	0.720	0.243
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	8.68	1.277	0.241	0.658
RECURSOS	8.71	1.481	0.004	0.809

3.7.2. Para la variable (Y): Desempeño docente

Para medir el nivel de confiabilidad del instrumento de medición de la variable dependiente (Y): Desempeño Docente, se ha recurrido a la prueba de Alfa de Cronbach cuyo resultado es:

Tabla nº 10: Resumen del procesamiento de los casos variable desempeño docente.

		N	%
Casos	Válidos	56	100.0
	Excluidos ^a	0	0.0
	Total	56	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla nº 11: Estadísticos de fiabilidad variable Y

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.672	4

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que representa a 0.672 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición es de **consistencia interna de la VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE, presenta tendencia ALTA.**

TABLA N° 12: Estadísticos total-elemento variable Y

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
DESEMPEÑO DOCENTE	10.89	1.334	0.724	0.439
PLANIFICACIÓN	10.75	1.064	0.791	0.331
EJECUCIÓN	10.93	1.704	0.328	0.679
EVALUACIÓN	11.09	1.792	0.128	0.822

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

4.1. Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable X: Modelo de gestión estratégica

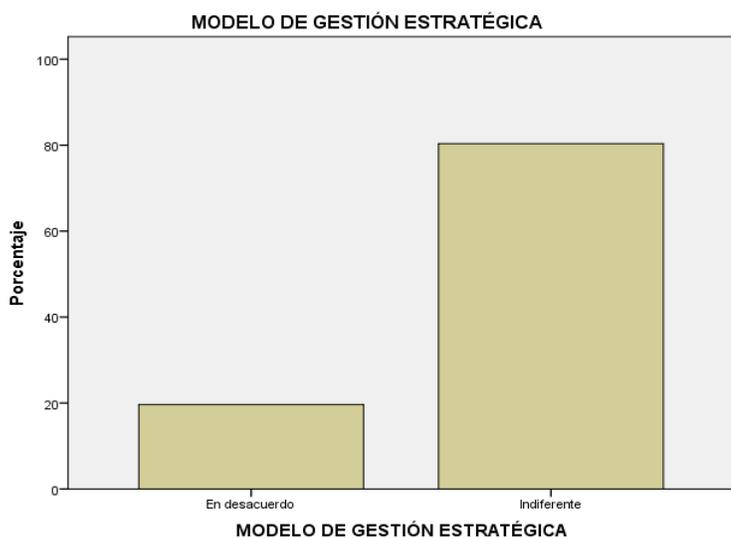
Para la presentación de los datos aplicados en la muestra, se consideró el paquete computacional estadístico SPSS versión 21, donde se presenta las variables en estudio con sus respectivas dimensiones.

Se presenta las tablas de frecuencias determinadas de acuerdo a las respuestas manejadas por la muestra, para el caso de la variable Liderazgo directivo, se valoran: muy adecuado, adecuado, poco adecuado, nada adecuado, en el caso de la variable desempeño docente: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, nunca.

Tabla nº 13: Frecuencias de la dimensión modelo de gestión estratégica

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	11	19.6	19.6	19.6
	Indiferente	45	80.4	80.4	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 01: Porcentaje de la variable modelo de gestión estratégica

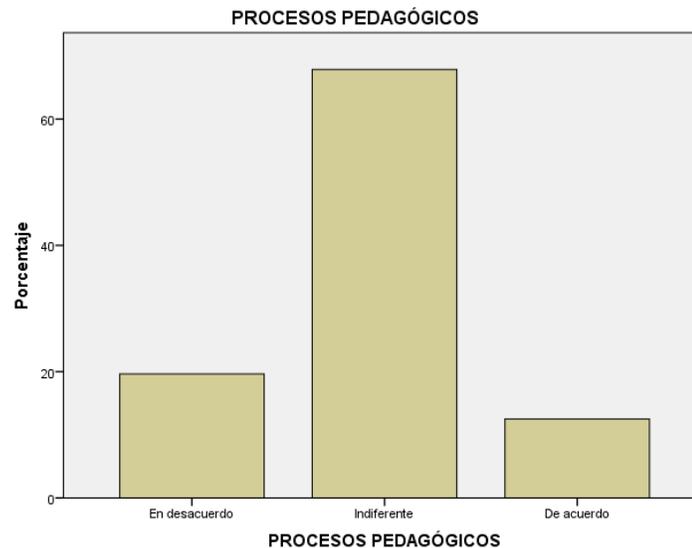


INTERPRETACIÓN: En la Tabla Nº 13 y Gráfico Nº 01 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **VARIABLE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**. Donde 80.4 % de los encuestados opinan como INDIFERENTE, y el 19.6% EN DESACUERDO. Destacando que la **VARIABLE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el desempeño docente.

Tabla nº 14: Frecuencias de la dimensión procesos pedagógicos

PROCESOS PEDAGÓGICOS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	11	19.6	19.6	19.6
	Indiferente	38	67.9	67.9	87.5
	De acuerdo	7	12.5	12.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 02: Porcentaje de la variable procesos pedagógicos

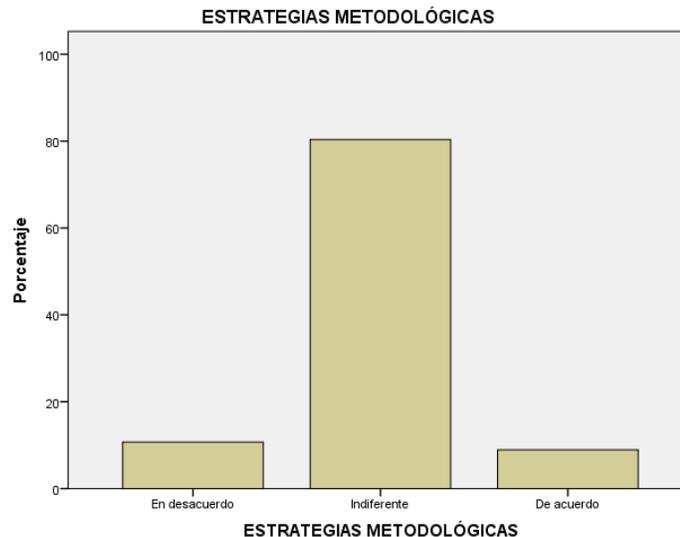


INTERPRETACIÓN: En la Tabla N° 14 y Gráfico N° 02 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **DIMENSIÓN PROCESOS PEDAGÓGICOS**. Donde 67.9 % de los encuestados opinan como INDIFERENTE, el 19.6% EN DESACUERDO y el 12.5 % DE ACUERDO. Destacando que la **VARIABLE PROCESOS PEDAGÓGICOS**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el desempeño docente.

Tabla nº 15: Frecuencias de la dimensión estrategias metodológicas

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	6	10.7	10.7	10.7
	Indiferente	45	80.4	80.4	91.1
	De acuerdo	5	8.9	8.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 03: Porcentaje de la variable estrategias metodológicas

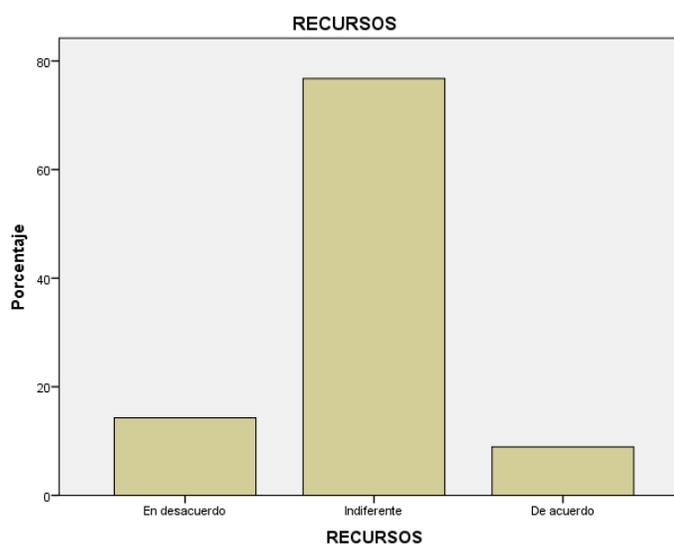


INTERPRETACIÓN: En la Tabla N° 15 y Gráfico N° 03 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **DIMENSIÓN ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**. Donde 80.4 % de los encuestados opinan como INDIFERENTE, el 10.7% EN DESACUERDO y el 8.9 % DE ACUERDO. Destacando que la **VARIABLE ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el desempeño docente.

Tabla nº 16: Frecuencias de la dimensión recursos

RECURSOS		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo	8	14.3	14.3	14.3
	Indiferente	43	76.8	76.8	91.1
	De acuerdo	5	8.9	8.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 04: Porcentaje de la variable recursos



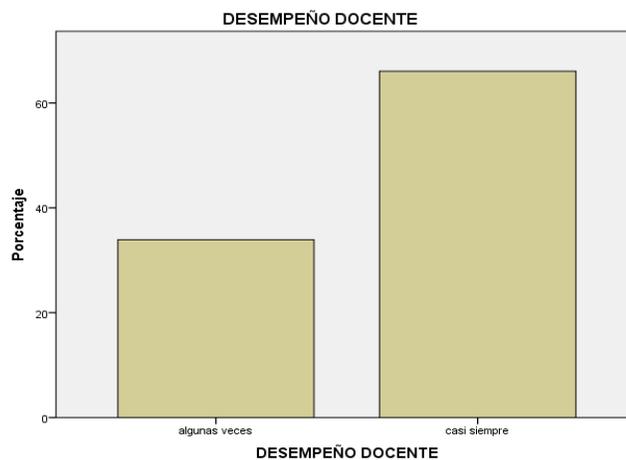
INTERPRETACIÓN: En la Tabla N° 16 y Gráfico N° 04 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **DIMENSIÓN RECURSOS**. Donde 76.8 % de los encuestados opinan como INDIFERENTE, el 14.3% EN DESACUERDO y el 8.9 % DE ACUERDO. Destacando que la **VARIABLE RECURSOS**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el desempeño docente.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de los datos de las dimensiones de la variable Y: Desempeño docente

Tabla nº 17: Frecuencias de la variable dependiente desempeño docente

DESEMPEÑO DOCENTE		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	algunas veces	19	33.9	33.9	33.9
	casi siempre	37	66.1	66.1	100.0
	siempre				
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 05: Porcentaje de la variable desempeño docente

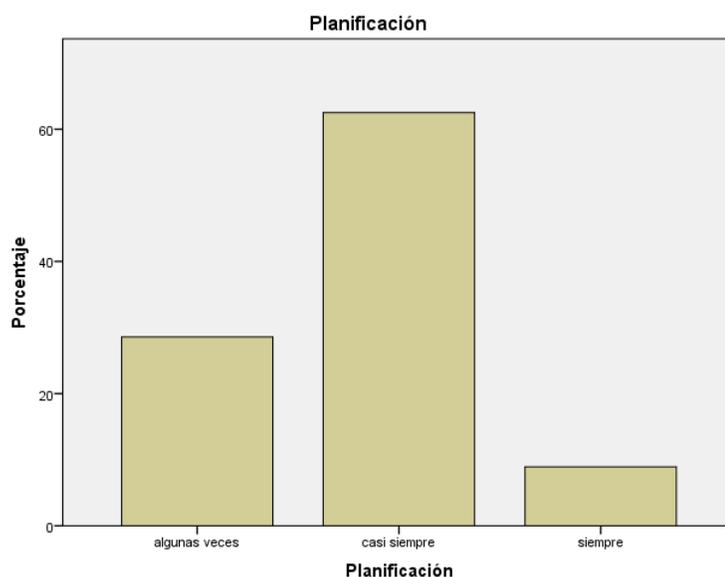


INTERPRETACIÓN: En la Tabla N° 17 y Gráfico N° 05 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **DIMENSIÓN DESEMPEÑO DOCENTE**. Donde 66.1 % de los encuestados opinan como CASI SIEMPRE y el 33.9% ALGUNAS VECES. Destacando que la **VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el Desempeño docente.

Tabla nº 18: Frecuencias de la dimensión planificación

PLANIFICACIÓN		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	algunas veces	16	28.6	28.6	28.6
	casi siempre	35	62.5	62.5	91.1
	siempre	5	8.9	8.9	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 06: Porcentaje de la variable planificación

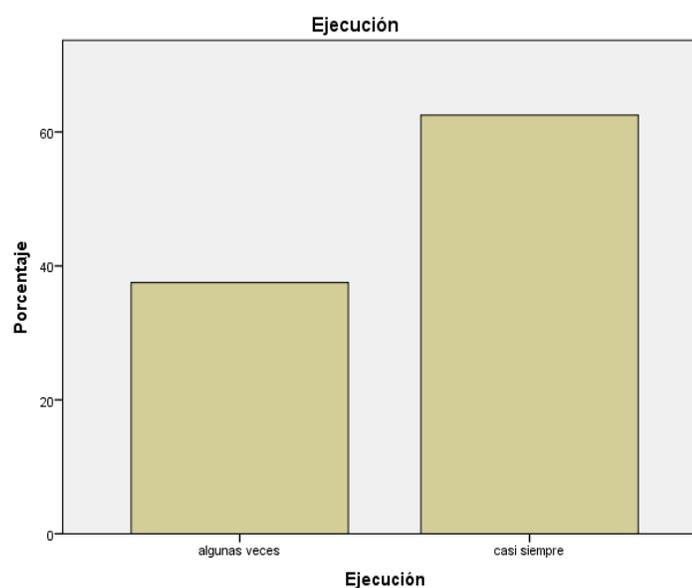


INTERPRETACIÓN: En la Tabla N° 18 y Gráfico N° 06 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN**. Donde 62.2 % de los encuestados opinan como CASI SIEMPRE, el 28.6 % ALGUNAS VECES y el 8.9% SIEMPRE. Destacando que la **VARIABLE PLANIFICACIÓN**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el Desempeño docente

Tabla nº 19: Frecuencias de la dimensión ejecución

EJECUCIÓN		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas veces	21	37.5	37.5	37.5
	Casi siempre	35	62.5	62.5	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 07: Porcentaje de la variable ejecución

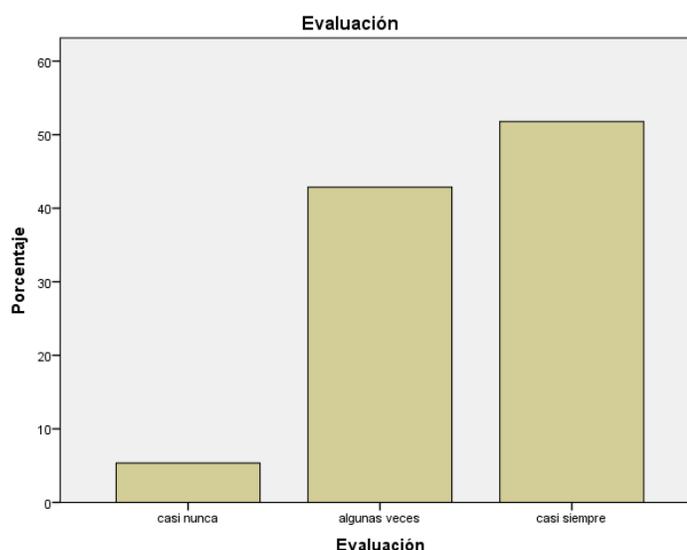


INTERPRETACIÓN: En la Tabla N° 19 y Gráfico N° 07 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **DIMENSIÓN EJECUCIÓN**. Donde 62.5 % de los encuestados opinan como CASI SIEMPRE y el 37.5 % ALGUNAS VECES. Destacando que la **VARIABLE EJECUCIÓN**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el Desempeño docente.

Tabla nº 20: Frecuencias de la dimensión evaluación

EVALUACIÓN		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	casi nunca	3	5.4	5.4	5.4
	algunas veces	24	42.9	42.9	48.2
	casi siempre	29	51.8	51.8	100.0
	Total	56	100.0	100.0	

Gráfico nº 08: Porcentaje de la variable evaluación



INTERPRETACIÓN: En la Tabla N° 20 y Gráfico N° 08 se muestra los resultados de la encuesta sobre la **DIMENSIÓN EVALUACIÓN**. Donde 51.2 % de los encuestados opinan como CASI SIEMPRE, el 42.9% ALGUNAS VECES y el 5.4 % CASI NUNCA. Destacando que la **VARIABLE EVALUACIÓN**, no es de lo mejor con los integrantes de la comunidad educativa, probablemente repercutiendo en el Desempeño docente.

4.3. Proceso de prueba de hipótesis

4.3.1. Prueba de la hipótesis general

I. PLANTEO DE HIPÓTESIS GENERAL.

HG1. Existe una relación directa y significativa entre el Modelo de Gestión estratégica con el desempeño de los docentes de la I.E. 39017/Mx-P de San Francisco, distrito de Ayna.

HGO. No existe relación directa y significativa entre el Modelo de Gestión estratégica con el desempeño de los docentes de la I.E. 39017/Mx-P de San Francisco, distrito de Ayna.

II. MODELO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA SPEARMAN

Se utilizó la prueba Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual la siguiente formula:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i * \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

En donde:

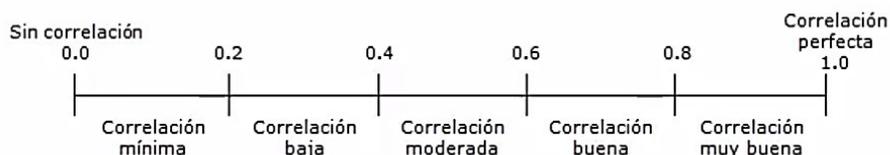
R = coeficiente de correlación

N = número de pares ordenados

X = Modelo de Gestión estratégica

Y = Desempeño de los docentes

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



III. REGLA DE DECISIÓN

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta hipótesis nula. Si valor $p < 0.05$, se acepta HA

IV. ESTADÍSTICA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La estadística utilizó la prueba de correlación de Spearman, que muestra las relaciones significativas entre las variables X: Modelo de Gestión con la variable Y, Desempeño docente.

Tabla nº 21: relación entre las respuestas de las variables: modelo de gestión estratégica y desempeño docente

CORRELACIONES		MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	DESEMPEÑO O DOCENTE	
Rho de Spearman	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	1.000	0.690**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	56	56
	DESEMPEÑO DOCENTE	Coefficiente de correlación	0.690**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	56	56

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman, margen de error al 5% el coeficiente de correlación es $Rho = 0,690$ y el p_valor es de 0,000, por lo tanto se establece un nivel de correlación buena, existe una relación significativa BUENA entre las variables de estudio. Por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis Alternativa: **Determinándose a REGULAR Modelo de gestión estratégica se produce REGULAR Desempeño docente.**

4.3.2. Prueba hipótesis específicas

4.3.2.1. Contratación de la primera hipótesis específica

I. PLANTEO DE HIPÓTESIS

Ha. El **modelo los procesos pedagógicos** se relaciona significativamente con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

Ho. No existe relación significativa entre el modelo de los procesos pedagógicos con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.

II. MODELO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA SPEARMAN

Se utiliza la prueba Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual la siguiente formula:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i * \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

En donde:

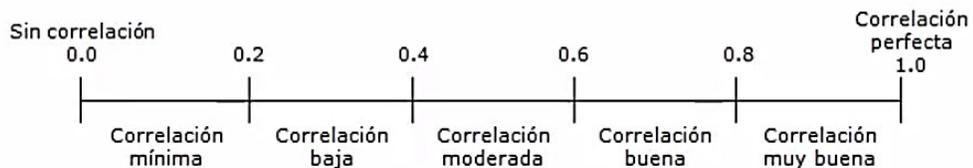
R = coeficiente de correlación

N = número de pares ordenados.

X = El modelo los procesos pedagógicos

Y = Desempeño de los docentes

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



III. REGLA DE DECISIÓN

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta hipótesis nula. Si valor $p < 0.05$, se acepta HA

IV. ESTADÍSTICA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La estadística utilizó la prueba de correlación de Spearman que muestra las relaciones significativas entre las variables independientes: Modelo de Gestión con la variable dependiente, Desempeño docente.

Tabla nº 22: Relación entre las respuestas de la dimensión desempeño docente y procesos pedagógicos

CORRELACIONES			DESEMPEÑO DOCENTE	PROCESOS PEDAGÓGICOS
Rho de Spearman	DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	1.000	0.656**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	56	56
	PROCESOS PEDAGÓGICOS	Coeficiente de correlación	0.656**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	56	56

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman, margen de error al 5% el coeficiente de correlación es $Rho = 0,656$ y el p_ valor es de 0,000, por lo tanto se establece un nivel de correlación significativa BUENA, por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alterna: **determinándose a REGULAR Desempeño docente se presenta REGULAR procesos pedagógicos.**

4.3.2.2. Contrastación de la segunda hipótesis específica

I. PLANTEO DE HIPÓTESIS

Ha. Existe una relación significativa entre la **aplicación de las estrategias metodológicas** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho

Ho. No existe relación significativa entre la **aplicación de las estrategias metodológicas** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho

II. MODELO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA SPEARMAN

Se utiliza la prueba Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual la siguiente formula:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i * \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

En donde:

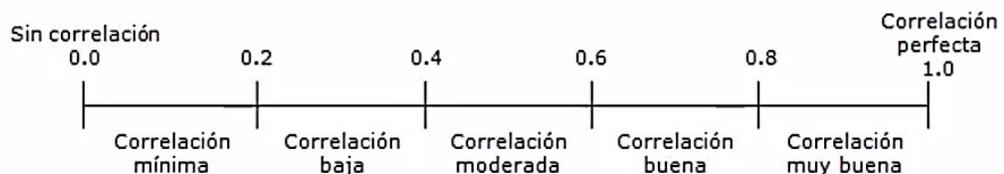
R = coeficiente de correlación

N = número de pares ordenados

X = Aplicación de las estrategias metodológicas

Y = Desempeño de los docentes

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



III. REGLA DE DECISIÓN

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta hipótesis nula. Si valor $p < 0.05$, se acepta HA

IV. ESTADÍSTICA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La estadística utilizó la prueba de correlación de Spearman que muestra las relaciones significativas entre las variables independientes: Modelo de Gestión estratégica con la variable dependiente, Desempeño docente.

Tabla nº 23: Relación entre las respuestas de la variable desempeño docente y estrategias metodológicas

CORRELACIONES			DESEMPEÑO DOCENTE	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS
Rho de Spearman	DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	1.000	0.484**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	56	56
	ESTRATEGIAS METODOLÓGIC AS	Coeficiente de correlación	0.484**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000
		N	56	56
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

Interpretación: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman margen de error al 5% el coeficiente de correlación resultó de $Rho = 0,484$ y la significancia de $p_valor = 0.000$, por lo tanto se establece un nivel de correlación significativa MODERADA, por tal motivo se rechaza la hipótesis Nula y se acepta la hipótesis alterna: determinándose a MODERADA trabajo de la dimensión de Estrategias metodológicas se da REGULAR Desempeño docente en la población estudiada.

4.3.2.3. Contrastación de la tercera hipótesis específica

I. PLANTEO DE HIPÓTESIS

Ha. Existe una relación significativa entre la **gestión de los recursos** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho.

Ho. No existe relación significativa entre la **gestión de los recursos** con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho.

II. MODELO ESTADÍSTICO DE LA PRUEBA SPEARMAN

Se utiliza la prueba Spearman porque los datos son no paramétricos de tipo ordinal para lo cual la siguiente formula:

$$r = \frac{n \sum_{i=1}^n x_i y_i - \sum_{i=1}^n x_i * \sum_{i=1}^n y_i}{\sqrt{\left[n \sum_{i=1}^n x_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n x_i \right)^2 \right] \left[n \sum_{i=1}^n y_i^2 - \left(\sum_{i=1}^n y_i \right)^2 \right]}}$$

En donde:

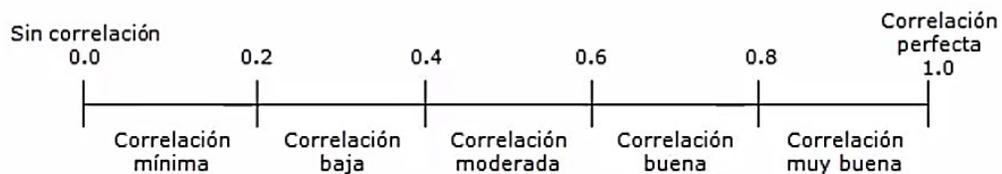
R = coeficiente de correlación

N = número de pares ordenados

X = Gestión de los recursos

Y = Desempeño de los docentes

Utilizaremos la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación:



III. REGLA DE DECISIÓN

Si el valor $p \geq 0.05$, se acepta hipótesis nula. Si valor $p < 0.05$, se acepta HA.

IV. ESTADÍSTICA DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

La estadística utilizó la prueba de correlación de Spearman, que muestra las relaciones significativas entre las variables independientes: Modelo de Gestión estratégica con la variable dependiente, Desempeño docente.

Tabla nº 24: Relación entre las respuestas de la variables desempeño docente y recursos

CORRELACIONES			DESEMPEÑO DOCENTE	RECURSOS
Rho de Spearman	DESEMPEÑO DOCENTE	Coeficiente de correlación	1.000	0.152
		Sig. (bilateral)	0.000	0.264
		N	56	56
	RECURSOS	Coeficiente de correlación	0.152	1.000
		Sig. (bilateral)	0.264	0.000
		N	56	56

Interpretación: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman margen de error al 5% el coeficiente de correlación resultó de $Rho = 0,152$ y la significancia de $p_valor = 0.264$, por lo tanto se establece un nivel de correlación significativa MINIMA, por tal motivo se rechaza la hipótesis Alterna y se acepta la hipótesis nula: **determinándose a MINIMA trabajo de la dimensión de Recursos se produce MINIMA Desempeño docente en la población estudiada.**

4.4. Discusión de los resultados

La presente investigación plantea la siguiente hipótesis general alterna de investigación: El modelo de gestión estratégica se relaciona significativamente con el desempeño de los docente en las I.E N° 39017 / MX - P de San Francisco, Distrito de Ayna –Ayacucho 2013.

Se aplicó el paquete computacional SPSS versión 21 , empleándose la fórmula de Rho de Spearman con un margen de error al 5%, en cuanto a la variable el modelo de gestión estratégica con relación al desempeño docente se halló un coeficiente de correlación de $Rho = 0,690$ y la significancia de $p_valor = 0.000$, por lo tanto se establece un nivel correlación significativa entre ambas variables estudiadas, se rechazó la hipótesis Nula y se aceptó la hipótesis alterna: **Determinándose que existe un regular modelo de gestión estratégica y por lo tanto se da un regular desempeño docente** en la Institución Educativa N° 39017 / MX - P de San Francisco, Distrito de Ayna –Ayacucho 2013.

Se encontró estadísticamente un coeficiente de correlación significativa **determinándose a REGULAR aplicación de procesos pedagógicos se da regular desempeño docente. Asimismo se halló un** coeficiente de correlación significativa de $Rho = 0$, determinándose a MODERADA trabajo de la dimensión de Estrategias metodológicas se da REGULAR Desempeño docente en la población estudiada. Por otro lado se halló un coeficiente de correlación muy bajo de $Rho = 0,152$: determinándose a MINIMA trabajo de la dimensión de Recursos se produce MINIMA Desempeño docente en la población estudiada.

Malpica, Arturo (2009), desarrollo un estudio en la provincia de Lucanas, referido a la influencia del estilo de gestión sobre el desempeño docente. Los objetivos de esta investigación se centraron en establecer el grado de

influencia entre las variables de estudio, por lo mismo, se ha utilizado un diseño experimental la misma que consistía en proporcionar un programa de mejoramiento de los estilos de gestión a un grupo de directores, luego del cual se valoró cuan efectivo resultó ser este programa, que al ser comparado con el desempeño docente demostró que efectivamente en las instituciones educativas en las que se implementó una gestión democrática y participativa el desempeño docente había mejorado sustancialmente.

En su obra *Gerencia Estratégica*: (Serna Gómez, 2003), menciona como se abordaría la implementación de un plan estratégico en una institución educativa y, determinar su importancia y pertinencia como referente para fortalecer nuestro trabajo de investigación. El autor afirma: “la formulación de estrategia consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo.” (Serna Gómez, 2003, p 243)

El anterior marco de referencia nos traza unas líneas de trabajo para ser analizadas y que nos permitirán visualizar de cerca los elementos necesarios para estructurar nuestra propuesta de investigación, es así como Serna Gómez, sostiene que “los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores clave de éxito de la compañía.” (Serna Gómez, 2003, p 243).

Para Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

CONCLUSIONES

1. Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman, con margen de error al 5% el se halló un coeficiente de correlación significativo de $Rho = 0,690$ Por lo cual se determina que regular aplicación de Modelo de gestión estratégica se produce regular desempeño docente en la población en estudio.
2. **Se halló un** coeficiente de correlación significativo de $Rho = 0,656$ se establece a regular aplicación de procesos pedagógicos se da regular **desempeño docente.**
3. **Por otro lado en cuanto a la relación de la dimensión estrategias metodológicas y desempeño docente se halló una correlación significativa** de $Rho = 0,484$: determinándose a moderada trabajo de la dimensión de estrategias metodológicas se da regular desempeño docente en la población estudiada.
4. **Interpretación:** Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman margen de error al 5% el coeficiente de correlación resultó de $Rho = 0,152$ y la significancia de $p_valor = 0.264$, por lo tanto se establece un nivel de correlación MINIMA, por tal motivo se rechaza la hipótesis Alterna y se acepta la hipótesis nula: determinándose a MINIMA trabajo de la dimensión de Recursos se produce MINIMO Desempeño docente en la población estudiada.

RECOMENDACIONES

1. Las instituciones estudiadas, los directivos tanto docentes deberían aplicar modelos de gestión estratégica apropiadas con sustento científico, siendo los directivos estrategias de cambio positivo y de esta manera ayudar a mejorar el desempeño docente monitoreando y acompañando.
2. Respecto a los procesos pedagógicos los docentes deberían capacitarse, especializándose, buscando que los estudiantes logren una gama de competencias y eleven su nivel de aprendizaje.
3. Tanto los directivos, como los docentes deben conocer, aplicar y experimentar las diferentes estrategias metodológicas en el proceso enseñanza aprendizaje.
4. En cuanto al empleo de recursos como: financieros y el talento humano, los directivos deben especializarse en el manejo económico, trato del talento humano, y así mejorar la calidad educativa de los estudiantes del medio, empleando el presupuesto por resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A. FUENTES ESCRITAS

ALLYN AND BACON (2001) Classroom Assessment, Boston, Ma. Mc. Millán
Aprendizaje y Currículum”, Martiniano R. Pérez (1999)

Bloom Benjamín S. (1976) Características Humanas y Aprendizaje Escolar,
Bogotá Colombia, Voluntad Editores

CHIAVENATO, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la
Administración. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.*

CHIAVENATO, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial
Mac Graw Hill. México.

COLLAO, Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima:
Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB
2801 A1 C72.

DAVIS, M., Mc KAY, M. (2000) Técnicas cognitivas para el tratamiento
del estrés. España. Ediciones Martínez Roca. Desempeño
docente en la facultad de Ciencias de la Comunicación”.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (2009) Reglas de Operación del
Programa Escuelas de Calidad. México, 24 de diciembre de 2009.

DOF (1993). Ley General de Educación. México: SEGOG-Diario Oficial de la
Federación.

DONNELLY, J., Gibson, J. & IVANCEVICH, J. (1998). La Nueva Dirección
de Empresas: De la Teoría a la Práctica. Colombia: Editorial
McGraw Hill.

- DRUCKER, P. (2002). Escritos Fundamentales, Tomo 1. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- DUARTE, E. (2005) Análisis de una organización con el enfoque gerencial moderno. Costa Rica. Investigación para la Universidad de Costa Rica.
- DUNKIN, M.J Y BIDDLE, B.J (1974). The study of teaching. Nueva York; Rinehart and Winston.
- ELLIS, A. (1981) Manual de terapia racional emotiva. Bilbao. Editorial Declée de Brouwner S.A.
- ENGE, PETER (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. SENGE, PETER; ROBERTS, CHARLOTTE,
- ESPAÑA. Trechera, J.L. (2003) Trabajar en equipo: Talento y talante. España. Editorial Declée de Brouwner S.A.
- ESPINAR, Fernando y LA TORRE, Mentor (2002) COPER Un modelo peruano para liderar el cambio organizacional dimensión humana. Lima Perú.
- ESTEVE, J. (2003). La tercera revolución educativa. La educación en la sociedad del conocimiento. Barcelona, España: Paidós.
- FABRA, M.L. (1995) Técnicas de grupo para la cooperación. Barcelona. Ceac. Muñoz, A. (1994) Métodos creativos para organizaciones. Madrid. Eudema.
- FERNÁNDEZ CASAS, F. J. (vi-2002). Mapa 0081 (adiciones). Neottia nidus-avis (L.) L. C. Rich. EnF. J. FERNÁNDEZ CASAS & A. J.

- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ (eds) Asientos para un atlas corológico de la flora occidental, 25. Cavanillesia altera 2: 37-37
- FISCHMAN, David (2005) "El Líder Transformador" I y II parte.
- FRENCH, W & Bell, C. 1996). *Desarrollo Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.*
- GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso GONCALVES, A. (2000). "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- GARCÍA Y RODRÍGUEZ (1996) El Maestro y los Métodos de Enseñanza, México D.F., Trillas
- GLAZMAN, R. (1999). Evaluación académica estímulos y becas. Revista perfiles educativos (53-54), 58,61.
- HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la investigación, 3^{ra} edición, edit. McGraw Hill, México, 2003.
- HERNÁNDEZ, M y Sarramona, J. (2002). La autoevaluación docente. Una propuesta para la formación personal. Revista Bordan, sociedad española de pedagogía. Vol. 54 No. 4.559575.
- IIFE-UNESCO (2000). Planeamiento de la educación. Desafíos de la educación, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: UNESCO.
- KOONTZ (1991) Estrategia, planificación y control. Mc Graw Hill. México.

LITWIN, G. y STRINGER, R.A. (1978) Organizational Climate.Simon & Schuster, Boston.

LOPE GUERREROS, Dennise y VENTURA MENDOZA, Stefanie (2009) tesis "Clima organizacional y su relación con el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales del Hospital Regional de Ayacucho, 2008".

LUSSIER, Robert N., ACHUA Christopher F., "Liderazgo.Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades", 2ª. Ed. Thomson Learning, México 2005, pp. 359-360.

MARCHESI, ÁLVARO; MARTÍN, ELENA (2000). Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio. Madrid,

MARTI Isaber (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: CEAC. Pág. 281 (B. Pública de Lima) E370.3 D.

MARTÍN DE CASTRO, G. 2008. "Análisis estratégico de la reputación empresarial".

MATA, F. (2004). Diccionario enciclopédico de didáctica, vol. II. México: Gil Editores.

MEICHENBAUM, D. (1987) Manual de inoculación de estrés. Barcelona, España. Trechera, J.L. (2003) Trabajar en equipo: Talento y talante. España. Editorial Declée de Brouwner S.A.

MEJÍA MEJÍA, Elías (2005) Metodología de la investigación científica. Primera edición, Lima Perú. .

- MONTENEGRO A. Ignacio. (2003) Evaluación del desempeño docente. Bogotá: Magisterio.
- MONTOYA, L. (1999) Clima organizacional. Costa Rica. Investigación para la Universidad de Costa Rica.
- MORIN, E. (1999). Los siete saberes necesarios a la educación del futuro. París, Francia: UNESCO publicaciones.
- MURILLO, J. (2004). Equidad en Educación (editorial). Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol., núm. 2.
- NÉRICI IMIDEO G. (1984) Metodología de la Enseñanza, México, D.F., Kapeluz
- ORELLANA G.; RAMÓN M. & BOSSIO S. (2003), "Clima organizacional y
- OSTROFF, FRANCK (1999). La Organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de
- PÉREZ Martiniano y Diez López (2000) Aprendizaje y Currículum Buenos Aires, Arg. Novedades Educativas
- PEREZ, J. (1998). La Evaluación de la Docencia por los Alumnos. Qué, cómo, cuándo, por quién y para qué. Revista Psiquiatría. Fac. Med Berma Barcelona.
- PERKINS, D. (2000). La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente. México, Distrito Federal: SEP / Gedisa.
- PRIESTLEY Maureen (1999) Técnicas y estrategias del pensamiento crítico México, D.F. Trillas

- PUDDINGTON, A. (2009). Freedom in the World 2009: Setbacks and Resilience.
- QUISPE MORALES, Rolando A. (2012) Metodología de la investigación pedagógica. Primera edición, Ayacucho Perú.
- ROBBINS Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pág. 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.
- ROGERS, C. (1996) El proceso de convertirse en persona. Barcelona. Editorial Paidós.
- RONDA, G (2002) Estrategias y dirección estratégica. España.
- SENGE, P. (1994). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.
- SENGE, PETER (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.
- SEP (2003). Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica. Documento base. Cuadernos de Discusión 1. México: SEP
- *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, SEP, México, 2009.
- Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), *Documentos para fortalecer la gestión escolar*, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa/Programa Escuelas de Calidad, SEP, México, 2006.

SERNA GÓMEZ, Humberto (2011) Gerencia estratégica. 5ª. Edición.
Editorial Editores

TANNER Y TANNER (1987) Supervisión in Education USA, Mc. Millán.

TÉBAR, Lorenzo (2003) El Perfil del Profesor Mediador, España, Santillana.

UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao.
Lima: DATA PRESS S.A. Pág.98. (B. Personal).

UNESCO (1996). La educación encierra un tesoro. Informe de la UNESCO
de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo
XXI. México, D.F: Ediciones UNESCO.

VEGA, M. (2008) El origen de las estrategias. Revista Editum. 30 de
Septiembre.

WOMPER, F. (2008). Inteligencia holística: La llave para una nueva era.
Chile: Osomo.

ZABALZA, M. A. (2003) Competencias docentes del profesorado
universitario. Madrid: Narcea.

B. FUENTES DIGITALES:

ONU (2000). Declaración del Milenio (En línea)
<http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/ares552.html> (2010,
Julio23)

ORTIZ, A. (2006, junio5). Importancia y urgencia del enfoque estratégico en
la educación (En línea) <
<http://www.sabetodo.com/contenidos/EEuAVkypEEJdxMCPTX.php>
> (2010, sep.9).

YTURRALDE, E. (2012). El pensamiento lateral, vertical y holístico. (En línea) www.yturralde.com/plateral.htm. (2010, sep.9)

<http://basica.sep.gob.mx/pec/pdf/dprograma/MatGestModulo1.pdf>

CHIANG VEGA, María Margarita (2010) tesis “Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos 2008” recuperado 2-10-13 en: www.buenastareas.com/.../tesis-clima-organizacional-y-desempeño-docente.

DEL VALLE MEDINALÓPEZ, Mercedes (2012) “Modelo de Gestión Académica basado en el Desempeño Docente y su Relación con el Rendimiento Académico en Institutos de Educación Superior” de la Universidad Del Oriente en España. Recuperado en <https://www.google.com.pe/#output=search&sclient=psy-ab&q=DEL+VALLE+MEDINA+L%C3%93PEZ%2C++Mercedes+2012>.

HIDALGO, Menigno (2009) “Nuevas Funciones del Docente” .Revisado el 18 de Enero del 2014. En: <http://gideonbellido.blogspot.com/2014/08/roles-del-profesor.html>

MARTÍNEZ MORALES, Virginia (2010) tesis “Clima Organizacional y Desempeño Laboral De Los Docentes Adscritos Al Departamento De Preescolar De Luz, 2008”. Revisado el 15 de Febrero del 2015. En: http://tesis.luz.edu.ve/tb_acen_inv/tde_busca/archivo.php?codArchivo=1028

MARTÍNEZ Rizzo (2008). ¿Avanza o retrocede la calidad educativa? Tendencias y perspectivas de la educación básica en México. Informe 2008. Consultado el 18 de mayo de 2014. En: <http://www.inee.edu.mx/index.php/iavanza-o-retrocede-la-calidad-educativa-tendencias-y-perspectivas-de-la-educación-básica>.

MOLOCHO BECERRA, Nicanor (2010) tesis “Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009”recuperado de www.redalyc.org/redalyc/pdf/290/29002408.pdf.

SEGREDO PÉREZ, Alina M. (2010) tesis “Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana. República Bolivariana de Venezuela”, (2009) en la ESCUELA NACIONAL DE SALUD PÚBLICA, recuperado en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662009000400009&ln

SEP (2001). Programa Nacional de Educación 2001–2006. Consultado en: <http://www.iea.gob.mx/infgeneral07/dcs/leyes/plannac1.pdf>. Consultado el 10 de abril de 2014.

SHACKMAN, G., Ya-Lin, L. & Wang, X. (2004). Why does a society develop the way it does? Consultado en: <http://gsociology.icaap.org/report/summary2.htm>. Documento generado para The Global Social Change Research Project. Consultado el 19 de marzo de 2010.

SHONKOFF, J. & Phillips Editors (2000). From Neurons to Neighborhoods. Consultado en <http://www.nap.edu/openbook.php?isbn=0309069882>. National

Academy Press. Washington, D. C. Consultado el 28 de abril de 2014.

UNESCO (1990). Declaración Mundial sobre Educación para Todos. La satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje. Jomtien, Tailandia: UNESCO. Consultado en: http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/ept_jomtien_declaracion_mundial.pdf. Consultado el 28 de JUNIO de 2013.

--- (2000). Foro mundial sobre la educación Dakar. Informe final. París **Francia: UNESCO. Consultado en:** http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/ept_dakar_informe_final_esp.pdf. Consultado el 13 de abril de 2010.

--- (2005). Informe de seguimiento de la educación para todos, 2006. La alfabetización, un factor vital. París: UNESCO. Consultado en: <http://edrev.asu.edu/reviews/revs139.pdf>. Consultado el 21 de mayo de 2014.

VARGAS F. (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Boletín CINTERFOR. No. 149, mayo-agosto del 2000. En <http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/public/boletin/149/index.htm> . Consultado el 25 de marzo de 2014.

ANEXOS

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE AYNA, AYACUCHO”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	MARCO TEÓRICO
<p>PROBLEMA GENERAL ¿Qué relación existe entre el modelo de gestión estratégica y el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho 2014?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿Qué relación existe entre el modelo los procesos pedagógicos con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho?</p> <p>d) ¿Qué relación existe entre la aplicación de las estrategias metodológicas con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho?</p> <p>e) ¿Qué relación existe entre la gestión de los recursos con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Conocer la relación que existe entre el modelo de gestión estratégica y el desempeño de los docentes de la I.E. 39017/Mx-P de San Francisco, distrito Ayna.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Identificar la relación que existe entre el modelo los procesos pedagógicos y el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.</p> <p>b) Determinar la relación entre la aplicación de las estrategias metodológicas y el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.</p> <p>c) Identificar la relación entre la gestión de los recursos con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL Existe una relación directa y significativa entre el modelo de gestión estratégica y el desempeño de los docentes de la I.E. 39017/Mx-P de San Francisco, distrito Ayna.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.</p> <p>Ha1. El modelo los procesos pedagógicos se relaciona significativamente con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna – Ayacucho.</p> <p>Ha2. Existe una relación significativa entre la aplicación de las estrategias metodológicas con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho</p> <p>Ha3. Existe una relación significativa entre la gestión de los recursos con el desempeño de los docentes en las Instituciones Educativas del nivel primario, distrito Ayna - Ayacucho.</p>	<p>VARIABLE X Modelo de Gestión estratégica. Dimensiones: Procesos pedagógicos Estrategias metodológicas Recursos</p> <p>Indicadores: Desempeño escolar. Trabajos grupales Materiales educativos</p> <p>VARIABLE Y: Desempeño docente</p> <p>Dimensiones Planificación Ejecución Evaluación Indicadores PCA Unidades de aprendizaje. Esquemas de clase Matriz de evaluación</p>	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN. Cuantitativo. DISEÑO: Descriptivo correlacional. POBLACIÓN: N = 56 docentes MUESTRA: n = 56 docentes TÉCNICAS: encuesta, INSTRUMENTOS: Cuestionario Ficha de monitoreo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Educación. • Gestión • Gestión educativa. • Modelos de gestión educativa. • Gestión educativa estratégica. • Gestión de calidad. • Desempeño docente. • Factores de desempeño docente. • Factores para la productividad. • Trabajo en equipo • Comunicación asertiva.

ANEXO N° 02

VARIABLE X: DESEMPEÑO DOCENTE

FICHA DE MONITOREO

Institución
Educativa.....

Nivel Educativo: inicial () primaria () secundaria ()

INDICACIONES: El observador tiene la intención de recoger información relacionada al desempeño docente en el aula de clases. Es menester señalar que, las informaciones que se recogerán solo sirven para aspectos investigativos en el marco de la ejecución del estudio.

Marque con aspa (X) donde corresponda.

ESCALA DE VALORACIÓN:

1. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca

ITEMS	ESCALA DE VALORACIÓN				
	5	4	3	2	1
DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN					
1. Elabora la programación curricular anual contextualizada a la realidad institucional.					
2. Elabora la unidad didáctica pertinente a la realidad de su aula.					
3. Diseña la secuencia y estructura de las sesiones de aprendizaje en coherencia con los logros esperados.					
4. Diseña creativamente procesos pedagógicos capaces de despertar interés para el logro de los aprendizajes previstos.					
5. Planifica la utilización del material educativo para facilitar el aprendizaje.					
6. Diseña instrumentos de evaluación a utilizar durante la clase.					
DIMENSIÓN EJECUCIÓN					
7. Organiza el aula y otros espacios de forma segura, accesible y adecuado para el trabajo en grupo.					
8. Motiva a los estudiantes a participar activamente en la clase.					

9.	Demuestra buen trato, asertividad y empatía en su relación con los estudiantes.					
10.	Relaciona los conocimientos nuevos con los saberes previos de sus estudiantes.					
11.	Comunica a los estudiantes los aprendizajes que deben lograr al finalizar la clase.					
12.	Promueve espacios para la reflexión crítica, discusión y argumentación de los aprendizajes.					
13.	Utiliza un lenguaje coherente, claro y comprensible para explicar a sus estudiantes los contenidos del área.					
14.	Demuestra dominio de los conocimientos del área curricular que enseña.					
DIMENSIÓN EVALUACIÓN						
15.	Utiliza materiales y recursos educativos pertinentes para generar aprendizaje significativo.					
16.	Promueve la participación de estudiantes en actividades de autoevaluación y coevaluación.					
17.	Utiliza instrumentos válidos para evaluar el avance y logros en el aprendizaje individual y grupal.					
18.	Utiliza adecuada y oportunamente sus registros de evaluación auxiliar y oficial.					
19.	Utiliza oportunamente sus registros de evaluación auxiliar y oficial.					
20.	Brinda espacios para que los estudiantes reflexionen sobre sus procesos de aprendizaje.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 03:

CUESTIONARIO VARIABLE Y: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

El presente cuestionario tiene la finalidad de recoger información sobre la gestión educativa, por favor se pide su participación con sinceridad y objetividad, el cuestionario es anónimo y sus repuestas son confidenciales y de uso académico de investigación científica.

DATOS GENERALES:

I.E: _____ Distrito: _____ Ugel: _____
 Cargo o Puesto: _____ Nivel: _____

Instrucciones: Estimado colega a continuación se presentan una serie de afirmaciones. Marque con una X en el recuadro que mejor describa su respuesta según la siguiente clave:

1	2	3	4	5
Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente.	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo

N°	ITEMS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE						
1	¿La planificación institucional satisface las necesidades educativas y sobre todo los intereses de los estudiantes?					
2	¿Participan todos los miembros de la comunidad educativa en el proceso de planificación educativa?					
3	¿La planificación considera las metas y demandas de su institución educativa?					
4	¿Cómo considera Ud. La conducción de la I. E. de parte de los directivos es muy buena?					
5	¿Cómo considera Ud. la organización de su institución educativa?					
6	¿Cómo considera Ud. la supervisión de parte de los directivos es adecuada?					
7	¿El monitoreo realizado por los directivos son de calidad que le ayudan en su trabajo docente?					
8	¿Es pertinente la planificación curricular en su institución educativa?					
9	¿La planificación curricular responde a las necesidades de la institución e intereses de los estudiantes?					
10	¿La supervisión realizada por los directivos de su institución es coherente y oportuno?					
11	¿El monitoreo realizado por los directivos de sus instituciones es coherente y oportuno?					
APLICACIÓN DE LOS DIFERENTES MATERIALES						
12	¿El personal docente asignado a las áreas curriculares cumple su trabajo docente adecuadamente?					
13	¿El personal administrativo asignado por los directivos cumple su rol conforme a su cargo?					
14	¿El personal de servicios cumple con las labores de acuerdo a su rol encomendado?					
15	¿El personal directivo, administrativo atiende adecuadamente a los padres de familia?					

16	¿El personal directivo, administrativo atiende oportunamente a los alumnos viendo sus necesidades educativas?					
17	¿El personal directivo, administrativo mantiene un trato adecuado con los docentes?					
18	¿Está conforme con el trabajo inter áreas en el desarrollo de las actividades académicas?					
19	¿El cumplimiento de los programas curriculares empleados por los docentes es oportuno?					
20	¿El aporte de los programas curriculares en el aprendizaje de los estudiantes responde al interés de los alumnos?					
	EMPLEO DE MATERIALES EDUCATIVOS					
21	¿Los recursos didácticos enviados por el estado son administrados adecuadamente?					
22	¿Los directivos realizan gestiones para la adquisición de materiales continuamente?					
23	¿La administración de los recursos financieros de la institución educativa es eficiente?					
24	¿Los recursos propios captados en la institución educativa considera Ud. son distribuidos de acuerdo a la prioridad de la I.E?					
25	¿Los directivos, y la comunidad educativa realizan alianzas estratégicas para captar recursos financieros?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 04:

FICHA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR LOS EXPERTOS

ANEXO Nº 04: DE LA VARIABLE (X)

VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (X) MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

AUTORA: Haydee Pariona Cárdenas

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Eliás J. Mejía Mejía

Magister/Doctor(a): doctor

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN:

"RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE AYNA, AYACUCHO - 2013".

VARIABLE: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00- 25%	Poco Adecuado 26-50%	Adecuado 75%	Muy Adecuado 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de planificación y organización, por lo que el instrumento presentado es.				C
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:			/	
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer los aspectos organizacionales, por lo tanto en instrumento presentado es:			/	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				/

Lima...14... De Junio del 2014.

[Firma]
FIRMA DEL JURADO
DNI...08961345...

VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (X) MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

AUTORA: Haydee Pariona Cárdenas

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Paolo Egcarra Favore Fabiana

Magister/Doctor(a): Doctor

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN:

"RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE AYNA, AYACUCHO - 2013".

VARIABLE: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00- 25%	Poco Adecuado 26-50%	Adecuado 75%	Muy Adecuado 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de planificación y organización, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer los aspectos organizacionales, por lo tanto en instrumento presentado es:				✓
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:			✓	

Lima.....13.. De Junio del 2014.


FIRMA DEL JURADO
DNI. 02854254

VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (X) MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

AUTORA: Haydee Pariona Cárdenas

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Damian Núñez Edy T

Magister/Doctor(a): Magister

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN:

"RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE AYNA, AYACUCHO - 2013".

VARIABLE: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00- 25%	Poco Adecuado 26-50%	Adecuado 75%	Muy Adecuado 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite determinar el nivel de planificación y organización, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas elaboradas es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer los aspectos organizacionales, por lo tanto en instrumento presentado es:				✓
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓

Lima..... De Junio del 2014.

[Firma]
FIRMA DEL JURADO
DNI. 08056103

ANEXO N° 05: DE LA VARIABLE (Y)

VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (Y) DESEMPEÑO DOCENTE

AUTORA: **Haydee Pariona Cárdenas**

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Elias J. Mejía Mejía

Magister/Doctor(a): profesor

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN

“RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE AYNA, AYACUCHO - 2013”.

VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00- 25 %	Poco Adecuado 25- 50%	Adecuado 51- 75%	Muy Adecuado 76- 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite conocer el tipo de servicio educativo, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer el nivel de calidad del servicio educativo, por lo tanto en instrumento presenta				✓
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓

Lima...14... De Junio del 2014.


 FIRMA DEL JURADO
 DNI 88765345

3

VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (Y) DESEMPEÑO DOCENTE

AUTORA: Haydee Pariona Cárdenas

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Pardo Eguerra Javier Patan

Magister/Doctor(a): Doctor

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN

"RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE AYNA, AYACUCHO - 2013".

VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00- 25 %	Poco Adecuado 25- 50%	Adecuado 51- 75%	Muy Adecuado 76- 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite conocer el tipo de servicio educativo, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer el nivel de calidad del servicio educativo, por lo tanto en instrumento presenta				✓
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓

Lima...13... De Junio del 2014.

Javier Patan
FIRMA DEL JURADO
DNI 03854754

VALIDACIÓN INSTRUMENTO: VARIABLE (Y) DESEMPEÑO DOCENTE

AUTORA: Haydee Pariona Cárdenas

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JURADO EXPERTO: Damián Pineda Edgardo

Magister/Doctor(a): Magister

TÍTULO: TESIS DE INVESTIGACIÓN

"RELACIÓN ENTRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 39017/MX-P DE SAN FRANCISCO, DISTRITO DE AYNA, AYACUCHO - 2013".

VARIABLE: DESEMPEÑO DOCENTE

Aspectos	Criterios	Inadecuado 00- 25 %	Poco Adecuado 25- 50%	Adecuado 51- 75%	Muy Adecuado 76- 100%
Intencionalidad	El cuestionario permite conocer el tipo de servicio educativo, por lo que el instrumento presentado es.				✓
Suficiente	La cantidad de preguntas para el cuestionario es:				✓
Consistencia	El cuestionario se basa en conocer el nivel de calidad del servicio educativo, por lo tanto en instrumento presenta			✓	
Coherencia	El cuestionario, guarda relación con las dimensiones, indicadores, por tanto el instrumento es:				✓

Lima...13. De Junio del 2014.


FIRMA DEL JURADO
DNI 08096163