

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "JOSÉ MARÍA MONZÓN HERNÁNDEZ" - DISTRITO DE
CHALAMARCA - CHOTA, 2014**

Presentado por:

JOSÉ BELERMINO ZULUETA CADENILLAS

Asesor:

DR. ELFER MIRANDA VALDIVIA

Chota - Cajamarca, Perú

2015

COPYRIGHT © 2015by
JOSÉ BELERMINO ZULUETA CADENILLAS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

**CLIMA INSTITUCIONAL Y DESEMPEÑO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA MONZÓN HERNÁNDEZ” - DISTRITO DE
CHALAMARCA - CHOTA, 2014**

Presentado por:

JOSÉ BELERMINO ZULUETA CADENILLAS

Comité Científico

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Miembro del Comité Científico

Dr. Elfer Miranda Valdivia
Asesor

Dr. Jorge Tejada Campos
Miembro del Comité Científico

Mg. Waldir Díaz Cabrera
Miembro del Comité Científico

Cajamarca – Perú

2015

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, fruto de incesantes horas de esfuerzo inagotable ha servido como fuente de progreso para la culminación del mismo. Motivo por el cual se lo dedico con especial cariño a mis padres: Segundo Eduardo Zulueta Sánchez y María Santos Cadenillas Rafael quienes en paz descansan.

Además con mucho cariño y acción reciproca a todas las personas que supieron ayudarme y guiarme en los momentos más críticos de mi vida y verme culminar la tan anhelada maestría en la educación.

Especialmente a mi esposa Luz, a mis queridos y anhelados hijos: Brayan Kelsen y José Stalin además a todos mis familiares que supieron darme su apoyo en este arduo y difícil sendero.

AGRADECIMIENTO

A los representantes del Gobierno Regional de Cajamarca, representado por el profesor Gregorio Santos Guerrero quienes muy gustosamente nos brindaron becas de estudio para realizar maestrías.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca por conducir en forma eficiente el proyecto de capacitación docente hasta concluir con nuestros estudios de maestría.

A si mismo mi agradecimiento al Doctor Elfer Miranda Valdivia, quien asesoró este trabajo de investigación con mucha responsabilidad.

El agradecimiento sincero al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar y a la Dra. Marina Estrada Pérez por completar y orientar en forma acertada el asesoramiento.

ÍNDICE

	Pág
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Lista de cuadros	ix
Lista de gráficos	x
Lista de Tablas	xi
Lista de abreviaturas o siglas	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	xv

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema	17
2. Formulación del problema	22
3. Justificación	22
4. Delimitación	24
5. Línea de investigación	24
6. Limitaciones	24
7. Objetivos	25
6.1. General	25
6.2. Específicos	25

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación	26
2. Bases teórico – científicas	30
2.1. Clima institucional	30
2.1.1 Definición	30
2.1.2 Importancia del clima institucional	30
2.1.3 Tipos de clima institucional	31
2.1.4 Cultura organizacional	33

2.1.5	El proyecto educativo institucional	33
2.1.6	El clima institucional en educación	34
2.1.7	Clima institucional y trabajo en equipo	36
2.1.8	La planificación como elemento importante del clima institucional	39
2.1.9	La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela	41
2.2	Desempeño docente	44
2.2.1	Aspectos para estudiar el desempeño docente	46
2.2.2	Desempeño profesional	47
2.2.3	La docencia y la escuela que queremos	48
2.2.4	Dimensiones específicas de la docencia	49
2.2.5	Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente	50
2.2.6	Los cuatro dominios del marco de buen desempeño	50
2.3	Teorías que sustentan la investigación	51
2.3.1	Teoría del pensamiento sistémico	51
2.3.2	Teoría de la motivación	53
2.3.3	Teoría de la inteligencia emocional	56
2.3.4	Teoría del liderazgo	61
3	Definición de términos básicos	67
3.1	Clima institucional	67
3.2	Comunicación	67
3.3	Desempeño	68
3.4	Gestión	68
3.5	Organización	68
3.6	Planificación	68

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1.	Hipótesis de investigación	69
2.	Variables	71
3.	Matriz de operacionalización de variables	73
4.	Grupo de estudio	75
5.	Unidad de análisis	75
6.	Tipo de investigación	75

7. Diseño de investigación	76
8. Método de investigación	76
9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	77
10. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	79

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Presentación, interpretación, análisis y discusión de los resultados	81
1.1 Diagnóstico del clima institucional	81
1.2 Resultados del diagnóstico de la variable clima institucional	88
1.3 Diagnóstico de la variable desempeño docente	89
1.4 Resultados de las dimensiones de la variable desempeño docente	96
2. Prueba de hipótesis	97
2.1 Hipótesis central	97
2.2 Correlación entre el clima institucional y el desempeño docente	98

CAPÍTULO V

1. Título	99
2. Presentación	99
3. Objetivos	99
4. Modelo teórico	100
5. Justificación	100
6. Identificación de deficiencias	101
7. Desarrollo de la propuesta	102
8. Evaluación del Plan de Mejora	104
CONCLUSIONES	105
SUGERENCIAS	106
REFERENCIAS	107
ANEXOS	109

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 01: Coeficiente de validación	79
CUADRO 02: Estadísticos de fiabilidad	80
CUADRO 03: Liderazgo institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	81
CUADRO 04: Integración institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014	83
CUADRO 05: Motivación institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	85
CUADRO 06: Toma de decisiones de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	86
CUADRO 07: Resultados del clima institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	88
CUADRO 08: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	89
CUADRO 09: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	91
CUADRO 10: Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	92
CUADRO 11: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	94
CUADRO 12: Desempeño directivo y docente de la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014	96
CUADRO 13: Correlación entre el clima institucional y el desempeño directivo de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014	98

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
GRÁFICO 1: Liderazgo institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	82
GRÁFICO 2: Porcentaje de la integración de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	83
GRÁFICO 3: Porcentaje de la motivación de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	85
GRÁFICO 4: Porcentaje de la toma de decisiones de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014	87
GRÁFICO 5: Porcentaje del clima institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.	88
GRÁFICO 6: Porcentaje de preparación para el aprendizaje de los estudiantes	90
GRÁFICO 7: Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	91
GRÁFICO 8: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	93
GRÁFICO 9: Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente	95
GRÁFICO 10: Nivel de desempeño docente	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 01: Clima institucional desarrollado por los docentes de la I.E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014	120
TABLA 02: Desempeño Docente desarrollado por los docentes de la “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014	121

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

CONEI:	Consejo Educativo Institucional.
DCN:	Diseño Curricular Nacional.
I.E.:	Institución Educativa.
MED:	Ministerio de Educación.
PEI:	Proyecto Educativo Institucional.
PAT:	Plan Anual de Trabajo.
TE:	Trabajo en Equipo
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local.
UNC:	Universidad Nacional de Cajamarca.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: Clima institucional y desempeño docente de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014 se desarrolló en la Institución Educativa Estatal del nivel secundario, con la finalidad de conocer el clima institucional y su relación con el desempeño docente, lo cual influye en el proceso enseñanza – aprendizaje y en los procesos de la gestión educativa. En el presente estudio, se utilizó el enfoque cuantitativo, y el diseño de investigación descriptivo correlacional. La investigación, se trabajó con una población de 20 docentes. Para el recojo de la información se utilizó: un cuestionario para evaluar la variable clima institucional y una ficha de observación para evaluar la variable desempeño docente. Los resultados de la correlación de las variables de investigación, según la correlación de Pearson afirman que existe una significancia bilateral entre ellas, demostrando que el clima institucional tiene relación positiva baja con el desempeño docente, de esta manera se confirma la hipótesis, por lo que es necesario trabajar en función a los ítems establecidos para revertir los resultados.

Palabras clave: clima institucional, desempeño docente, escuela, calidad, gestión, organización, comunicación.

ABSTRACT

This reasearch work “Institutional Climate and teacher performance of School "José María Monzón Hernández" School - Chalamarca District- 2014 was developed at the secondary State Educational institution with the purpose to know the institutional climate and its relationship with teacher performance which influences not only in the teaching - learning process but in the process of management education. In this study, it was used the quantitative approach, design and descriptive correlational research. The population of this research was made of twenty teachers. To collect the information it was used: a questionnaire to assess teacher performance variable. The results of the correlation of the research variables, according to the correlation of Pearson assert that there is a bilateral significane between them, showing that the institutional climate has low positive relationship with teacher performance so the hypothesis has been confirmed, therefore, you need to work according to the items set to reverse the results.

Keywords: institutional climate, teacher performance, school, quality, management, organization, communication.

INTRODUCCIÓN

En la Institución Educativa donde se desarrolló la investigación como en otras instituciones públicas del nivel secundario del Perú, se puede observar una gama de múltiples problemas a veces generados por el mismo estado peruano. Y en muchas ocasiones generados por los docentes de quienes sus actitudes giran en torno a intereses políticos y económicos generando crisis en el clima institucional y esto influye en el desempeño docente ya que estos no ofrecerán a sus alumnos una adecuada enseñanza; lo cual se reflejará al no poder desenvolverse en la solución de problemas.

El presente trabajo titulado: Clima institucional y el desempeño docente de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014”, tuvo por finalidad descubrir la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la mencionada instituciones, cuyos resultados nos permitirían mejorar algunas categorías y desempeños con el fin de brindar un mejor servicio a los estudiantes en los distintos grados.

Se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo orientado por el diseño correlacional utilizando una población muestral de 20 trabajadores, entre nombrados y contratados. Para poder llegar a contrastar la hipótesis se siguió todo un proceso teniendo en cuenta los lineamientos del método de investigación científica, con el apoyo del asesor y de expertos que nos sugirieron la forma a seguir en la investigación para que los resultados tengan la validez científica.

Estructuralmente comprende cinco puntos básicos:

En el capítulo I: Planteamiento del Problema de Investigación, el autor formuló el problema teniendo en cuenta los datos de la investigación de base, los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales sobre la calidad de la educación, las preocupaciones de los padres de familia, estudiantes y la comunidad educativa en su conjunto sobre la marcha de las instituciones educativas, sus resultados y su prestigio.

En el capítulo II: Marco teórico, se sustenta el trabajo mediante la adopción de un conjunto de teorías y principios que permiten garantizar científica y técnicamente el desarrollo del trabajo y encontrar significado en los resultados de la correlación entre el

clima institucional con sus diferentes dimensiones y categorías y el desempeño docente, de igual manera con sus distintas dimensiones y categorías.

En el capítulo III: Marco metodológico, se planteó toda la parte operativa para especificar el tipo de investigación, la metodología utilizada, la población de estudio, las técnicas de análisis e interpretación de los resultados, la operacionalización de las variables. Por ejemplo, se adoptó un diseño de los trabajos de base con la finalidad de servir a otros de mayor complejidad: el diseño correlacional para descubrir la relación entre el clima institucional y el desempeño docente.

En el capítulo IV: Resultados, se presentan los resultados obtenidos de la ficha de observación y el cuestionario aplicada a los docentes. Con respecto a la correlación existente entre el clima institucional y el desempeño docente según la correlación de Pearson es de 0,362 con una significancia bilateral de 0,117 entre las variables, demostrando que el clima institucional tiene relación positiva baja con el desempeño docente, por lo que es necesario trabajar en función a los ítems establecidos para revertir los resultados; por lo tanto el clima institucional se relaciona con el desempeño docente en sus distintas dimensiones y niveles.

Finalmente, el autor presenta las conclusiones y sugerencias, sobre las relaciones y correlaciones existentes entre el clima institucional y el desempeño de los docentes de la I.E. “José Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca, las mismas que servirán como base para posteriores investigaciones; así como para que las autoridades se preocupen en el mejoramiento de la calidad de la educación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El ambiente humano o relaciones humanas, en cualquier lugar, país o nación, empresa, institución educativa, etc., constituye un elemento o factor indispensable y hasta condicionante en el desarrollo de las diferentes actividades que desarrolle en su contexto de influencia. Consecuentemente, ha sido y sigue siendo estudiado por diversos autores, más aún en momentos en que las tecnologías cibernéticas tratan de aislar a los seres humanos evitando el diálogo, las interrelaciones hombre – hombre para imponer la relación hombre – máquina y cortar la construcción de los aspectos de civilización, humanización y sentimientos racionales y humanos. Al respecto de los efectos del desarrollo cibernético, Delors, J. (1997), pregunta: “cómo aprender a comportarse eficazmente, cómo participar en la creación del futuro?” (p. 97), más aún en momentos en que la violencia está presente en todos los momentos y actividades de los seres humanos.

Senge, P. (1998), por su parte, considera a las relaciones humanas como el eje central en el desarrollo humano y de las instituciones inteligentes, en este caso, de aquellas instituciones educativas, que constantemente están respondiendo con gran eficiencia y eficacia a las demandas de su contexto de influencia. (p. 389)

Siempre se ha exigido a los Estados en los diferentes países precisar las políticas, estrategias y mecanismos que garanticen el derecho a una educación de calidad para todos. Frente a estas exigencias se ha hecho presente la interrogación por la calidad, la pertinencia y la eficacia del trabajo docente por su formación y las condiciones del ejercicio de su labor.

Según el Ministerio de Educación (MED) (2012) “Diversos países en el mundo han promovido con este propósito, la definición de criterios de Buen Desempeño Docente o Marcos para la Buena Enseñanza como un primer peldaño en el proceso de construcción e implementación de políticas públicas dirigidas a fortalecer la profesión”. (p.3) Consideramos que, así como en países desarrollados se han producido cambios profundos para mejorar la calidad educativa, en varios países de

América, dentro de ellos el Perú es necesario adoptar mecanismos para profesionalizar el trabajo docente y revalorar el desempeño pedagógico y de gestión. Ese es el desafío del Estado peruano para que los docentes y la sociedad afronten de manera concertada, colaborativa y sostenida esta realidad.

La gestión en el mundo como en América, el Perú, la región y la localidad y específicamente, el componente clima institucional ha pasado por muchas etapas, hay instituciones que aún siguen con paradigmas tradicionales de la gestión, originando serios problemas en el aprendizaje de los alumnos y en especial en el manejo de los recursos humanos. Según las evaluaciones realizadas, a los alumnos, por organismos nacionales e internacionales muestran que tienen un rendimiento muy bajo, por lo tanto, se ha inferido los causales manifestando que uno de ellos es el débil desempeño docente.

Somos conscientes que todo cambio o transformación, trae como consecuencia dudas, rechazo o aceptación crítica entre quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlo: los directores y docentes, al fin de cuentas, todos quienes conforman la comunidad educativa. Hay quienes prefieren en la gestión los paradigmas tradicionales sacan a flote el dicho: “Más vale lo viejo conocido que lo nuevo por conocer”.

En el clima institucional se busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, sino de la puesta en práctica de varios principios para mejorar la calidad educativa.

En el periodo actual, la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por el esfuerzo desplegado en la ejecución de las políticas educativas. El éxito de toda organización en el mundo de hoy depende de la imagen que ésta proyecte en el entorno que se desenvuelve.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima institucional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y una serie de experiencias que cada miembro tenga con la Institución educativa. De ahí que el clima institucional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del clima institucional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Se entiende por clima institucional en las instituciones educativas al conjunto de variables que incide en la forma como percibimos y nos sentimos en relación a nuestro trabajo y a las circunstancias en las cuales lo llevamos a cabo. Estas variables incluyen, por ejemplo, el estilo de supervisión que ejerce el director, la relación que establece con su personal y las reglas del juego que fija para el trabajo colectivo, por lo que estos temas están inevitablemente ligados. También incluyen una dimensión personal: somos nosotros, con nuestra historia y nuestras particulares características, quienes reaccionamos con agrado, rebeldía, frustración, indiferencia o angustia ante un estilo de supervisión más autoritario o más permisivo; quienes nos sentimos más cómodos en un trabajo desafiante o en uno predecible y rutinario.

Ante las imperiosas necesidades que tiene el país de elevar las condiciones y calidad de su sistema educativo se plantea la posibilidad, que se comience a generar aportes y alternativas que ayuden a lograr ese propósito. La nación tiene la responsabilidad de proveer los cambios necesarios para que el sistema educativo apunte a beneficiar a la gran mayoría de los ciudadanos; sin excepciones ni discriminaciones de ninguna especie. Una de las cuestiones planteadas a este respecto la constituye la cultura organizacional, el docente debe tener el deseo de mejorar y capacitarse dentro del panorama de posibles áreas en las cuales debe elevar su nivel de aprendizaje.

El desafío principal al cual se tiene que enfrentar el docente del nuevo milenio, es ayudar a sus alumnos a reflexionar para descubrir y desarrollar esa enorme cantidad de información con la cual se cuenta, puedan procesarla y convertirla en experiencias significativas, que realmente cambien y mejoren su vida.

Primero conocer la cultura de una institución permite a los empleados comprender la trayectoria de la empresa y su enfoque actual. Este conocimiento brinda asesoría sobre los comportamientos esperados para el futuro. Segundo, la cultura institucional fomenta el compromiso con la filosofía y los valores empresariales. Este compromiso produce sentimientos compartidos con objeto de trabajar por metas comunes. Tercero, la cultura institucional, a través de las normas, representa un mecanismo de control para canalizar hacia los comportamientos deseables y alejar de los no deseables.

Esa imagen favorable dependerá, de una parte, de la forma en cómo se haga efectivo el servicio de atención al cliente o usuario de los bienes y/o servicios que la institución ofrezca. Es decir, el servicio de atención al cliente ejerce importante influencia en el éxito de la institución.

La otra variable es el desempeño docente, La categoría de desempeño docente fue incorporada en las discusiones educativas latinoamericanas a inicios de los años 2000. Sostenemos que son dos las razones principales de esta irrupción: la crisis de la identidad de la profesión docente y la constatación de los vacíos del modelo de calidad planteado por las reformas neoliberales en educación de la década de 1990. hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se sitúe en los cambios que vienen sucediendo, lamentablemente en el Perú el desempeño en la mayoría de docentes es bajo, puesto que no hay capacitaciones ni incentivos para seguir superándose, por lo que, existen serios problemas en el proceso educativo, las personas se lamentan y denuncian en diversas instituciones sobre mal trato a los escolares y el bajo rendimiento de sus hijos, especialmente en la escuela donde los trabajadores no ofrecen un servicio adecuado ni un trato aceptable a quienes concurren por algún servicio a la institución, lo cual ha conllevado a tener una idea negativa de las instituidos. El servicio de atención a los agentes de la comunidad educativa juega un papel importante, de un lado, en la satisfacción de los clientes o usuarios de la institución, y de otro, en la conformación de la buena imagen de la

organización. De allí la importancia de que todo el personal de la entidad se comprometa en ofrecer un óptimo servicio.

Según el MED (2012) En materia de balance la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promueva una relación acrítica con el conocimiento propiciando una actitud y un pensamiento dogmático. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba y está incluso inserta. (p.5)

El problema se agrava en el campo de la educación, tanto por los bajos sueldos asignados a los maestros los mismos que para cubrir los gastos básicos en su hogar debe dedicarse a otras actividades que limitan su tiempo para estudiar, actualizarse, acceder a los medios cibernéticos, los alimentos diarios, pago de servicios, como por la reacción de los padres de familia, de la comunidad educativa y los mismos estudiantes que no tienen la oportunidad para construir las capacidades básicas que se especifican en el Diseño Curricular Nacional – DCN, en los convenios internacionales: Jomtien, Educación para Todos, Santo Domingo, Dakar, Objetivos del Milenio, entre otros y, al fin y al cabo expresar en las evaluaciones nacionales e internacionales que estamos últimos en educación, según los exámenes de PISA, 2,013, a pesar de los gigantescos adelantos que exhibe el mundo moderno.

A nivel nacional y su implicancia en las regiones, observamos ahora las múltiples evaluaciones que se viene aplicando a los docentes para analizar y reflexionar respecto al desempeño, claro que no es esta una forma pertinente para poder valorar el desempeño, porque aquí influyen muchos factores.

Las relaciones interpersonales y su mundo de sentimientos, amistades y desencuentros son elementos que aportan mayor número de factores a la creación de un clima favorable o desfavorable de convivencias en las instituciones educativas. Crear un ambiente de comunicación sincera y expresiva es una tarea de muchos planteles para lograr esto son los profesores los primeros modelos ante los alumnos y padres de familia.

Probablemente estas percepciones y respuestas que abarcan el clima institucional se originan en una gran variedad de factores como los de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de liderazgo y supervisión: autoritaria, participativa, permisiva); por la identidad de los estudiantes como tales, la identificación del padre de familia y su responsabilidad frente a la institución educativa y sus hijos.

Tal es así que, en la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca se han realizado algunas observaciones de las clases por parte del director para tener en cuenta cómo se van desempeñando los docentes en el aula; se ha observado que el clima institucional donde nos desenvolvemos, tanto el personal docente como administrativo influye en el desempeño docente. Sin embargo, como no tenemos evidencia que demuestre lo que pensamos es que nos hemos decidido realizar la presente investigación donde ofrecemos datos fidedignos de la relación entre estas dos variables.

2. Formulación del problema

¿Qué grado de relación existe entre el clima institucional con el desempeño docente en la I.E. “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca?

2.1. Problemas secundarios

2.1.1. ¿Cuál es el nivel y tipo de clima institucional que se presenta en la I.E. “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca?

2.1.2. ¿Cuáles son las causas y consecuencias del clima institucional en la I.E. “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca?

3. Justificación de la investigación

En diversas instituciones educativas se observa que el clima institucional no funciona adecuadamente, es decir, se presenta ruptura de relaciones humanas, estrés, libertinaje, etc. lo cual influye directamente en el desempeño docente, y por ende en el aprendizaje de los estudiantes generando problemas en las relaciones humanas con toda la comunidad educativa, convirtiéndose el clima en un problema para el desempeño. El presente trabajo de investigación se justifica por cuanto hoy en día es necesario que los directivos de las instituciones educativas conozcan cuál es clima

institucional predominante en las instituciones y cómo es que éste influye en la tarea docente.

Los padres de familia, alumnos y docentes se constituyen en pilares importantes en la relación educativa, de allí que sea primordial brindar un servicio que satisfaga las expectativas de los primeros y fomentar un clima de trabajo positivo que favorezca el espíritu emprendedor de los maestros.

Dado las actuales condiciones turbulentas o de cambio permanente del entorno, se hace necesario ir mejorando día a día el servicio educativo que la institución brinde a la comunidad en la cual se encuentra inmersa. Es una necesidad imperante conocer aquellos factores que de alguna manera inciden significativamente en la prestación de un óptimo servicio educacional y en el proceso de alcanzar la educación de calidad.

Es importante, porque en el medio no se han realizado investigaciones relacionadas con el presente estudio, que aborden el tema del clima institucional y su influencia en la prestación del servicio, por lo que la investigación se constituirá en un aporte teórico a la gestión educativa y dará pie a nuevos estudios para mejorar la labor educativa.

3.1. Justificación teórica. El desarrollo del presente trabajo permitirá aportar con nuevos conocimientos científicos referentes a cómo es el clima institucional en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca en el 2014 y la relación de este tipo de clima con el desempeño docente, de igual manera al realizar el presente trabajo de investigación y descubrir datos empíricos, objetivos podría ser el inicio para que otras instituciones educativas del ámbito del distrito de Chalamarca y la provincia de Chota se motiven y también descubran el estado del clima institucional que se presenta en las mismas, se identifiquen los factores causantes del malestar en el clima institucional y, posiblemente se tomen algunas medidas de mejoramiento por el bien del desempeño docente y la calidad educativa.

3.2. Justificación práctica. El presente trabajo será el punto de partida para solucionar otros problemas en diferentes instituciones educativas, tanto de Chalamarca, como de Chota como de la región y el país, siguiendo

procedimientos fáciles y al alcance de los mismos profesores con la finalidad de mejorar el desempeño docente teniendo en cuenta la influencia del clima institucional. Indudablemente los beneficiados serán los alumnos de los diferentes niveles educativos, los padres de familia, la comunidad educativa por el hecho que la “imagen institucional” será otra y la oferta y demanda mejorará.

3.3. Justificación metodológica. Descubierta la relación entre el clima institucional y el desempeño docente podremos sistematizar estrategias, técnicas, métodos, modos, procedimientos, formas, etc., que sirvieron para descubrir dichas relación, pero también para tratar y solucionar este tipo de problemas cuando se presenten estos tipos de dificultades o debilidades.

4. Delimitación.

4.1. Espacial. El presente trabajo de investigación se desarrolló en la institución educativa “José María Monzón Hernández” de Chalamarca.

4.2. Temporal. Nuestra investigación se ejecutó durante el año 2014, en la institución antes mencionada.

4.3. Científica. La investigación es de tipo correlacional, para cuyo efecto se han seguido los pasos del método de investigación científica, siendo la intención del presente aportar con estrategias y aspectos teóricos y científicos con la finalidad de establecer la relación entre clima institucional y desempeño docente. Para ser científica se ha tenido que contrastar la hipótesis a través de procesos estadísticos.

4.4. Social. El principal aporte del presente es lograr el bienestar educativo de los agentes educativos de la I.E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca y en gran parte mejorar el desempeño docente.

5. Línea de investigación. El presente trabajo se inscribe en la línea de investigación: Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional, eje temático: sistemas de comunicación e innovación y su implicancias en el clima y cultura institucional

6. Limitaciones

En nuestra investigación se ha tenido en cuenta las siguientes limitaciones:

6.1 La falta de bibliografía, porque en nuestro medio no se cuenta con buenas bibliotecas para consulta, el internet es lento; sin embargo se ha superado con el apoyo de los docentes de la UNC.

7. Objetivos

6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.

6.2. Objetivos específicos

6.2.1. Diagnosticar el nivel del clima institucional en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.

6.2.2. Identificar el nivel de desempeño docente en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.

6.2.3. Determinar la relación que existe entre el nivel de clima institucional y el nivel de desempeño docente en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014, a través de la estadística

6.2.4. Elaborar una propuesta de mejora del clima institucional para fortalecer el desempeño docente de la I. E “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. Antecedentes de la investigación

Las políticas educativas nacionales están poniendo énfasis en el desempeño docente de todos los trabajadores de las instituciones educativas; uno de sus componentes para mejorarlo es el buen clima institucional que se debe mostrar en las instituciones; en tal sentido, el presente trabajo de investigación es significativo. Dentro de algunos antecedentes que sirven de fundamento a la presente investigación tenemos:

1.1. A nivel internacional

Germania (2007), en su tesis para optar al grado de magíster en administración de empresas impacto de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de la unidad de atención y prevención de la violencia de la fiscalía del distrito nacional, que tuvo como objetivo describir el nivel de motivación de los empleados de la Unidad de atención y prevención de la violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional, utilizó el método deductivo e inductivo, tuvo como muestra a la población de la unidad de atención y prevención de la violencia de la Fiscalía del Distrito Nacional es de 54 empleados, este trabajo de investigación tuvo como resultado principal la satisfacción del desempeño laboral luego de obtener una motivación sobre todo económico dicha investigación fue realizada en Santo Domingo de Guzmán, D.N, Republica Dominicana.

Vásquez, et al. (2008) en su trabajo de investigación titulado: “Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Giradot en el periodo II del 2007 y I del 2008”, quien tuvo como objetivo identificar los factores que influyen en el clima organizacional y en el desempeño laboral de los funcionarios de la alcaldía municipal de Giradot, su metodología es de tipo experimental, utilizo una muestra de 113 funcionarios la cual concluyó que el clima institucional influye significativamente en el desempeño laboral.

Uría, (2011) en su tesis para optar el grado de doctor en administración de empresas realizó el trabajo clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato - Ecuador, tuvo como objetivo: Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda. La metodología que utilizó es investigación descriptiva, explicativa y correlacional aplicada a una muestra de 40 trabajadores la cual concluyó que No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

1.2. A nivel nacional

Matta (2006) en su tesis para optar el grado de magister en educación desarrollo el trabajo de investigación titulado: "Clima organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en docentes de las facultades de pedagogía y cultura física y ciencias administrativas y turismo de la universidad nacional de educación "Enrique Guzmán y Valle". Llegan a la conclusión que existe relación significativa entre el clima organizacional y el síndrome de Burnout en docentes de las facultades de Pedagogía y cultura física y Ciencias administrativas y turismo recomendando que desarrollar estrategias para mejorar el clima organización en las facultades, a fin de mejorar la situación del docente y, por ende, la calidad educativa.

Mamani (2006), en su tesis para optar el grado de maestría en educación realizó el trabajo de investigación denominado "Clima institucional y su influencia en la motivación del I.S.T. Francisco de Papua Gonzales Vigil" de Tacna presenta la conclusión que el desarrollo de control, falta de oportunidades para la auto relación y su compromiso organizacional, determina un clima institucional negativo entre docentes y administrativos una organización con conflictos restan motivación en los estudiantes comprometiendo el desenvolvimiento de sus actividades académicas".

Castañeda (2004), en su tesis para optar el grado de doctor en educación realizó el trabajo "La cultura organizacional y el diseño de estrategias para

mejorar la toma de decisiones estratégicas en la UPAO de Trujillo. Concluye que los grupos analizados en lo que respecta al modelo cultural en el que encajan no muestra una estrategia que permita compartir valores orientados al cumplimiento de una visión clara y menos aún que conlleve al logro de objetivos definidos de lo que podrá ser el escenario óptimo de la organización. No existe una cultura dominante en la UPAO ya que no existen subculturas que reflejen problemas o experiencias que enfrenten todos los miembros sin embargo, ciertos componentes culturales que conforman la cultura de la organización son completamente compartidos.

Zaga y Mamani (2011), para optar el grado de magister en educación realizó el trabajo “Relación del clima organizacional con el desempeño docente del Complejo Educativo de Huaraya, provincia de Moho, Puno - 2011. Manifiesta que luego de una minuciosa comparación se observó que los 20 docentes que conforman el total del grupo muestral mantienen un nivel (MUY BUENO) de clima organizacional que coinciden con el nivel (MUY BUENO) respectivamente de desempeño docente, haciendo un total de 100% de docentes que coinciden en los niveles mencionados. Luego del tratamiento estadístico aplicado al resultado de las encuestas se determinó que no existe una relación directa algo significativa entre el nivel de CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO DOCENTE de los docentes del complejo Educativo de Huaraya, Provincia de Moho, Puno -2011 (se obtuvo un coeficiente r de Pearson igual a -0.19)

Alva y Fernández (2004), en la tesis para graduarse como administrador de empresas realizó el trabajo “La cultura organizacional y su correlación con el rendimiento y compromiso de los empleados administrativos de las Facultades de Administración de la UPAO. Arribó a conclusiones que para el nivel de cultura organizacional tenemos el 60% de los trabajadores perciben como regular motivado, principalmente por la falta de comunicación, participación y recompensa por parte de la institución. Para el nivel de compromiso un 75% alcanzaron un nivel medio motivado, por la percepción de la administración. Un 75% de los trabajadores que alcanzaron un nivel de rendimiento laboral eficiente, dominan y conocen la técnica necesaria para el desempeño de funciones. Así también, la relación significativa en el nivel de cultura

organizacional y el nivel de compromiso ($p < 0,05$) es decir que la cultura es un determinante importante para el buen nivel de compromiso de los trabajadores. Los que percibieron el nivel de cultura como bueno, el 50% también tuvo un nivel de compromiso alto, pero los que percibieron un nivel de cultura regular, solo el 8.3% alcanzó un nivel de compromiso alto y el 91.7% tuvo un nivel de compromiso medio. No se encontró relación significativa entre el nivel de cultura organizacional y el rendimiento laboral de los trabajadores administrativos ($p > 0,05$) es de suponer que los jefes de oficina hayan realizado una evaluación subjetiva de los mismos. La investigación realizada ha permitido concluir que no existe relación positiva entre la cultura organizacional y el clima institucional en el personal docente y administrativo de la I.E N° 588083 “Miguel Grau Seminario” de Salaverry, Trujillo, sólo se evidencia que sus integrantes alcanzan una valoración regular de su cultura organizacional registrado en un 88.9% y una valoración también regular de su clima institucional elevándose a 96.3%.

Munive (2010). "Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes. Estudio realizado en una Institución Educativa Pública, (2010)". Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. El autor, basado en la metodología pre experimental, descubrió que las percepciones de los docentes sobre clima organizacional y el desempeño laboral son muy buenas, consecuentemente en la I. E. hay un buen clima institucional, las actividades son programadas en equipo y desarrolladas en la misma forma.

Manosalva, Cercado, Goicoechea y Vigo (2013), en su trabajo de investigación: Clima organizacional y su relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Estatales N° 83010 y 82661 nivel primaria de la zona urbana del distrito de Bambamarca, 2013. Llegaron a la conclusión que existe una correlación positiva alta entre clima organizacional y desempeño docente.

2. Bases teórico – científicas

2.1. Clima institucional

2.1.1. Definición

El clima institucional es el ambiente que se produce como resultado de las interacciones de las personas que trabajan en la institución. Crear un clima propicio es parte de la tarea de todo director, esto significa desarrollar un ambiente donde las personas se sientan libres y comprometidas con los objetivos de la institución. Esto es posible cuando hay respeto, participación y buena comunicación tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de las acciones.

También podemos manifiestan que el clima institucional está basado en las percepciones colectivas, las actitudes, los pensamientos y valores de los miembros de una organización. Para Crisólogo (1999) “Es el ambiente que se tiene en el centro educativo, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros. Es la percepción común de un sistema de significados (valores) que comparten todos los miembros de la escuela y que distingue a una organización de otra. (p.71)

En relación con la investigación, el clima institucional está dado por todas aquellas interrelaciones entre todos los trabajadores de la institución y que de una u otra manera el tipo de clima influye en el desempeño docente.

2.1.2. Importancia del clima institucional

- El clima es un concepto globalizador que indica el tono o ambiente de la institución.
- Es un concepto multidimensional influido por distintos elementos institucionales, tanto estructurales o formales como dinámicos o de funcionamiento.
- Las características del componente humano constituyen variables de especial relevancia en la definición del clima de una institución: el estilo

de liderazgo es una de las más importantes.

- Representa la personalidad de una organización o institución.
- Tiene un carácter relativamente permanente en el tiempo.
- Determina el logro de distintos productos educativos (rendimiento académico, satisfacción, motivación laboral, desarrollo personal).
- La percepción de los miembros constituye un indicador fundamental en la aproximación al estudio del clima.
- La naturaleza del clima institucional posibilita su evaluación, diagnóstico, intervención y en consecuencia su perfeccionamiento.

En el presente trabajo de investigación consideramos importante el clima, porque este no solo influye en el desempeño docente, sino que se prolonga hasta el rendimiento de los estudiantes y a toda la comunidad educativa.

2.1.3. Organización institucional

Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia, además de la de sus miembros. La institucionalización sirve para que los miembros lleguen a comprender, de manera común, cuál es la conducta apropiada y, sobre todo sensata. Para explicar y prever la conducta de las personas en el trabajo, es importante comprender la composición de la cultura organizacional y también cómo se crea, mantiene y asimila ésta.

Asenjo (2010) manifiesta: “Las instituciones públicas constituyen células primarias de la administración. Su acción es microadministrativa y gerencial. En su frente existe por lo tanto, un órgano personal o corporación, que ejerce las funciones de dirección, y que es responsable ante el poder público con los resultados de su gestión”. (p.32)

Toda institución crea una estructura para facilitar la coordinación de actividades para controlar los actos de sus miembros. La estructura está compuesta por tres características:

2.1.3.1. Complejidad: se refiere al grado en que las actividades de la institución se descomponen o difieren (número de cargos y departamentos de la organización).

2.1.3.2. Formalismo: el grado en que se usan reglas y procedimientos al interior de la institución (las normas y procedimientos escritos sobre los medios y los fines de cada trabajo).

2.1.3.3. Centralización: se refiere al punto donde radica la autoridad para tomar decisiones.

Guido y Navarro citados por la Universidad Pedro Ruiz Gallo (s/f) manifiestan que es necesario la organización escolar por las siguientes razones:

- a. Dar una base de sustentación concreta y operativa a los nuevos procesos y el cambio cultural.
- b. Facilitar la comunicación de la misión y la visión.
- c. Favorecer la formación de equipos de trabajo.
- d. Crear espacios de reflexión y revisión de las prácticas pedagógicas y de gestión.
- e. Facilitar la articulación con la comunidad y el entorno.
- f. Localizar los nuevos sistemas de información y control de procesos.
- g. Facilitar la búsqueda permanente de nuevas ideas y el desarrollo de proyectos.
- h. Favorecer el liderazgo y la conducción en todos los niveles de acción de la escuela.
- i. Facilitar el cambio en los comportamientos y modos de hacer de los miembros de la organización.
- j. Democratizar las relaciones.
- k. Eliminar las interdependencias innecesarias.
- l. Redefinir las funciones y ciclos de trabajo.

m. Evitar la superposición y la duplicidad de tareas. (p. 292)

2.1.4. Tipos de clima institucional

Teniendo en cuenta los planteamientos de Brunet (1987) tomando como referencia sus trabajos realizados en el campo del clima organizacional tenemos los siguientes tipos:

2.1.4.1. Clima autoritario. Autoritarismo explotador, cuando la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Autoritarismo paternalista. La dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

2.1.4.2. Consultivo. La dirección tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas. La comunicación es descendente.

2.1.4.3. Participación en grupo o clima democrático. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada nivel. La comunicación no es sólo ascendente o descendente, sino también lateral. (p.239)

Como docentes nos interesa promover el clima institucional democrático donde se tenga la oportunidad de una participación activa y comunicación fluida de toda la comunidad educativa.

2.1.5. Cultura organizacional

Parafresemos los planteamientos de Guido y Navarro citados por la Universidad Pedro Ruiz Gallo (s/f); Es importante señalar que el origen de la cultura, como variable independiente que afecta las actitudes y

conductas de los empleados, se origina recientemente. La cultura institucional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una institución y que distingue a una institución de otras. Según recientes investigaciones establecen que existen diez características primarias que, en términos generales, concentran la esencia de la cultura institucional. Dentro de estas diez características que es necesario tenerlo en cuenta para mejorar el clima institucional tenemos:

- a. La identidad de los miembros.
- b. Énfasis en el grupo.
- c. El enfoque hacia las personas.
- d. La integración en unidades.
- e. El control.
- f. Tolerancia al riesgo.
- g. Los criterios para recompensar.
- h. Tolerancia al conflicto.
- i. El perfil hacia los fines o los medios.
- j. El enfoque hacia un sistema abierto.

2.1.6. El proyecto educativo institucional (PEI)

2.1.6.1. Definición

El PEI es el instrumento de planeación estratégica de mediano plazo de la institución educativa, ayuda a la comunidad educativa a innovar los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos, asimismo permite conducir y orientar la vida institucional.

El PEI debe guardar concordancia con el Proyecto Educativo Local, el Proyecto Educativo Regional y el Proyecto Educativo Nacional.

Es el referente para la formulación de los demás instrumentos de gestión de la Institución Educativa. Orienta el proceso participativo de la gestión de la institución educativa, contribuye en la toma de decisiones del Director para transformar la realidad de la Institución Educativa en una comunidad de aprendizaje. Facilita al docente la formación integral de los estudiantes como personas dignas, creativas, libres, solidarias y democráticas. La comunidad educativa a través del Consejo Educativo Institucional participa en la formulación y evaluación del PEI.

El PEI es un proceso que contribuye en la toma de decisiones del Director, para transformar la realidad de la institución educativa en una comunidad de aprendizaje y lograr la formación integral de los estudiantes. El PEI es un instrumento de gestión que ayuda a orientar, conducir, y definir la vida institucional. Las autoridades locales contribuyen en la formulación y evaluación del PEI y en la ejecución de las actividades del plan anual de trabajo de la institución educativa.

2.1.6.2. Importancia del PEI

- a. Porque el PEI es un instrumento de mediano plazo; orienta, conduce y define la gestión, supera el enfoque sistémico expresado en el PAT (cortoplacista).
- b. Porque visiona grandes resultados que transforman la Institución Educativa en la cual el centro de la gestión es la formación integral de niños y niñas.
- c. Porque en su construcción participan la comunidad de manera organizada: CONEI.
- d. Porque implica liderazgo transformacional educativo.
- e. Porque articula a los otros instrumentos de gestión: plan anual de trabajo, reglamento interno, informe de gestión anual y el proyecto curricular de centro.

2.1.7.El clima institucional en la educación

Partiendo de la definición de clima institucional como lo experimentado por los miembros de una institución, asumieron que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la institución es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima institucional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

La gestión positiva como dice el MED (2013): Está definida como el conjunto de condiciones que permiten el ejercicio de la participación democrática y ciudadana de las y los estudiantes; promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo. Así, las relaciones interpersonales -basadas en el buen trato- son reconocidas como interacciones que se desarrollan entre los miembros de la comunidad educativa con carácter intercultural e inclusivo con respeto a la diversidad; fortaleciendo los vínculos afectivos desde un modelo institucional democrático que considera la comunicación efectiva como una práctica oportuna y pertinente. En la escuela se construyen normas consensuadas y se gestiona el conflicto como oportunidad de aprendizaje para prevenir, atender y contener posibles situaciones de contradicción y/o confrontación. De esta manera, se promueve el desarrollo de habilidades personales y actitudes favorables para lograr un clima que beneficie el desarrollo de los aprendizajes fundamentales. (pp. 11, 12)

En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima institucional es una forma útil de ver el comportamiento institucional en la institución educativa, que ayuda a entender mejor el comportamiento y, posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la institución más efectivamente. Es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter. El término clima institucional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

Por las consideraciones anteriores, los esfuerzos por describir el clima institucional de instituciones educativas son acciones para describir las características del sistema de interacción – influencia existente en cada una de ellas, especificado en su trabajo investigativo, éste concreta el resultado por una parte, de los esfuerzos por establecer patrones de interacción de la estructura institucional para el logro de las tareas, y por otro lado, el producto de la interacción entre el individuo y su grupo, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente.

El proceso de interacción y el sistema de interacción – influencia, incluye los procesos de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación. La forma en la cual esas interacciones son efectuadas en la organización (características y cualidades), ejercen una influencia importante en desarrollar y moldear la conducta humana.

Los seres humanos estamos obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer nuestras necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación.

Esto implica el nombre de clima institucional dado el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima institucional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc.

característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la institución.

Alkinson, citado por la Universidad César Vallejo (s.f) expresa que desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

- a. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- b. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- c. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
- d. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- e. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

El concepto clima institucional comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima institucional es la cualidad o propiedad del ambiente institucional que: Percibe o experimental los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

El clima institucional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente institucional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la

satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Existen cuatro elementos de deshumanización en las instituciones educativas que deben ser cambiados, a saber:

- a. Mirar a los estudiantes como sujetos pasivos, plásticos y objetos determinados del ambiente.
- b. Ignorar la integración de los sentimientos, emociones y aspiraciones, deseos y conocimientos de los estudiantes.
- c. Aumentar la autoridad burocrática y la disciplina especializada.
- d. Contentarse con transmitir la cultura heredada. Este estilo gerencial propicia un ambiente interno no motivador del desarrollo educativo en un determinado espacio o comunidad educativa.

2.1.8. Clima institucional y el trabajo en equipo

Para Salom (2003), el trabajo en equipo (TE), es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa, con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción de sus miembros y un flujo operacional altamente coordinado.

El equipo se asemeja a las diferentes partes del cuerpo y se debe pensar con la misma cabeza, o sea que aunque desarrollen diferentes funciones están integradas en un organismo y actúan coordinadamente utilizando un cerebro coordinador. (p.123)

Según Salom (2003) los aspectos más importantes para lograr éxito de un equipo son:

- a. La motivación dirigida al objetivo o meta de todos los miembros.
- b. Modelo de comunicación efectiva entre los participantes de un equipo.

- c.** Sistema de jerarquía integral, o sea, no porque soy cerebro soy de mayor importancia que el brazo.
- d.** La implementación de la crítica constructiva. La posible falla o deficiencia es analizada de manera objetiva por el equipo y corregida mediante sugerencias y recomendaciones que refuercen el esfuerzo que produjo la falla, así mejorando los métodos acelerando los procesos, motivando y sacándole provecho al error o diferencia.
- e.** Cultura fundamentada en la unificación del equipo con una estrecha relación interpersonal de los miembros.
- f.** El sólido y firme compromiso de los miembros de alcanzar la meta trazada en tiempo real.
- g.** Capacidad psicológica e intelectual del equipo para enfrentar los obstáculos o circunstancias buscando solamente las soluciones sin ningún momento entrar en “críticas o argumentos que solo producen la desmotivación y los retrasos en la productividad y autoestima de los miembros.
- h.** El trabajo en equipo definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo. (p. 126).

Por otra parte, el clima y la imagen institucional, son dos componentes elementales para el funcionamiento y desarrollo eficaz de la organización educativa. Se hallan vinculados al aspecto afectivo y valorativo entre directivos y el resto de agentes educativos, en este sentido, con el clima institucional se:

- a.** Expresa las valoraciones y percepciones que la institución escolar produce en relación con las expectativas de sus miembros: expectativa de interés, reconocimiento, de participación y de pertenencia.
- b.** La formación en valores con espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún motivo constituyen un buen

clima institucional. Por ello, para un buen clima institucional se debe tener en cuenta entre otras dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación.

La imagen de una institución educativa se refiere a la infraestructura, al desempeño y servicio que ofrecen los directivos, los padres de familia y alumnos, que están llamados siempre a ser elementos de armonía en base a sus relaciones y con miras a un objetivo común en el terreno de la educación; que en los actuales tiempos, tiende a ser eminentemente socializada, Las relaciones humanas se imponen más que en cualquier otra actividad. En ella intervienen muchos y variados factores y valores que guardan estrecha relación con el desenvolvimiento de la personalidad del niño y niña, de todos los agentes educativos, por consiguiente, requiere ser rodeada de un medio donde impere la comprensión, la tolerancia, la armonía, y respeto hacia todo lo que significa progreso en la formación de los estudiantes en todos los niveles educativos.

2.1.9. La planificación como elemento importante del clima institucional

Nos sustentamos para este tema en los planteamientos de Crisólogo, A. (1999), la idea central de planificación es la racionalidad. Este principio supone que, dada la multitud de posibilidades de acción de los hombres, del gobierno, de las empresas y de las familias, es necesario elegir, racionalmente qué alternativas son mejores para la realización de los valores finales que sustentan dichos hombres, familias, gobierno o empresa. En la educación las condiciones del aprendizaje han de ser cuidadosamente planificadas antes que la situación de aprendizaje misma sea abordada por el estudiante. La planificación es importante porque permite evitar errores que puedan resultar de omitir los pasos necesarios en la adquisición de determinados conocimientos, es especial de sus requisitos previos, así como de las condiciones en que ha de desarrollarse. La razón fundamental de todo sistema educativo es dirigir el aprendizaje para que ocurra de la manera más eficiente.

La planificación educativa consiste en racionalizar las acciones educativas en función de los fines y objetivos de la educación nacional. La planificación integral de la gestión es un proceso continuo y sistemático en el cual se aplican y coordinan los métodos de la investigación social, los principios y técnicas de la educación de la administración, fin de garantizar la educación adecuada a la población con metas y etapas bien definidas, facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo social, cultural y económica del país.

La planificación educativa es importante porque:

- Evita la improvisación e incertidumbre.
- Fija la atención en objetivos para orientar las actividades por el camino más corto, sencillo y económico.
- Reduce los costos al mínimo al eliminar el trabajo inconexo e irreflexivo. Economiza tiempo.
- Facilita el control y la supervisión.
- Es la base en la cual descansan las otras acciones administrativas (organización, ejecución y control).

2.1.10. La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela

Al respecto sustentamos esta parte en los planteamientos del MED (2013) sobre la importancia de la gestión: En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI. Esta situación se ve reflejada en la mayoría de escuelas del país, encontrando:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes,

- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones,
- Instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales,
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos,
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa,
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas,
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La educación en el país tiene un sinnúmero de necesidades y demandas, las mismas que nos plantean retos y desafíos para afrontarlas de manera coherente y efectiva. Sin embargo, la prioridad inminente es impulsar el cambio que requieren los procesos educativos para la transformación efectiva de la escuela, en su dinámica, estructura y organización, con el fin de lograr resultados de aprendizaje significativos en los estudiantes y la sociedad. La escuela, constituye la primera y principal instancia descentralizada del sistema educativo nacional (MINEDU, 2003), no obstante, su situación varía de acuerdo al contexto en que se ubica. La mayoría de escuelas tienen carencias y presentan dificultades que se manifiestan en el escaso logro de aprendizajes de sus estudiantes y en la contribución mínima en su formación integral; lo que amerita una toma de acción urgente para impulsarla a que cumpla la función que le corresponde.

La reforma de la escuela se propone alcanzar La escuela que queremos, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales desarrollando:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones

necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes,

- Una institución escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

La propuesta de La escuela que queremos se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad.

2.2. Desempeño docente

Según, García (2001), el desempeño son: “Aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la institución”. (p.18)

Partiendo de la cita anterior se infiere que el desempeño son aquellas funciones que una institución le asigna al docente a fin de que este pueda desempeñarse en el cargo que ocupa, además, el desempeño es uno de los aspectos que se le toma en cuenta al docente al momento de ser evaluado. También es de gran importancia medir o calificar su nivel de desempeño para verificar si los resultados son satisfactorios o desfavorables.

Para De Cenzo (2001), la relación esfuerzo-desempeño es: “La habilidad de la persona para brindar el esfuerzo apropiado”. (p.104).

En este sentido, la relación esfuerzo desempeño es la capacidad apropiada que dispone el docente al desempeñar sus actividades a través de la dedicación a su trabajo. A medida que el docente se esfuerce por cumplir con sus funciones se puede obtener mejores resultados de su desempeño.

Según Huerta (2001): El desempeño docente es el conjunto de normas que establecen las funciones que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su importante labor como orientadores de las generaciones futuras, constituye un conjunto de prácticas relacionadas con la función de enseñar, el profesional docente es un sujeto actuante en un contexto de aprendizaje, sea este en un aula, auditorio o cubículo. (p.79)

En tal sentido el desempeño docente es el conjunto de prácticas que se organizan día a día por parte del docente, en las que se conjugan valores y conocimientos concretizados en estrategias didácticas, el desarrollo de habilidades personales y técnicas ejerciéndolas con honestidad y entusiasmo en el aula, para que los estudiantes logren mejores aprendizajes. El docente es orientador e investigador para estar al tanto con el avance científico y tecnológico. En el desempeño profesional del docente tienen una marcada importancia el clima institucional de la institución educativa, dado que permite establecer el compromiso que los docentes deben asumir ya que debe tener claro el concepto actual de su desempeño, analizando por sí mismo, no puede ser capaz de lograr los objetivos propuestos porque debe aunar esfuerzos y compartir responsabilidades con los estudiantes. Es así como el proceso de enseñanza – aprendizaje cuenta con la dirección que ejercen los docentes y la participación que le compete al educando y el apoyo del padre de familia, constituyéndose un trinomio en la práctica pedagógica.

Para referirse al desempeño docente parafraseamos el texto del Consejo Nacional de Educación (2011):

El desempeño docente es una noción que ha cobrado en los últimos años un importante valor en las discusiones internacionales sobre la función de los maestros en el éxito educativo. Ha conseguido, también, un lugar especial en las agendas de la investigación educativa, sea este desde los estudios sobre la profesión docente o desde aquellos vinculados a la formación y a la evaluación. Esta (re)aparición de la noción de desempeño docente fue debido a los cambios experimentados en los discursos sobre el magisterio, a inicios de la década pasada.

Según el MED (2013): Hoy el país y el mundo requieren que la profesión docente se resitúe en los cambios que vienen sucediendo. En materia de balance, la práctica de la docencia ha estado sujeta a un modelo de escuela que promovía una relación acrítica con el conocimiento, propiciando una actitud y un pensamiento dogmáticos. Una escuela en la que predominaba una cultura autoritaria sustentada en el ejercicio de la violencia y de la obediencia, es decir, una disciplina heterónoma. Una escuela ajena al mundo cultural de sus estudiantes y de las comunidades en las que estaba inserta. (p. 5)

El docente de hoy tiene que cumplir nuevos roles, porque la sociedad así lo exige, las nuevas generaciones no solo quieren tener conocimientos, sino capacidades enfrentarse de la mejor manera a los retos que se los plantea el mundo.

2.2.1. Aspectos puntuales para estudiar el desempeño docente

2.2.1.1. Trabajo y profesión docente

- a. La reconstrucción de la identidad profesional.
- b. El sentido y la finalidad del trabajo docente.
- c. El rol de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las nuevas formas de trabajo docente.
- d. La opinión pública sobre los docentes y la construcción del imaginario social.
- e. El protagonismo docente en los cambios educativos.

2.2.1.2. Dimensiones de la profesión docente

- a. La docencia eficaz y efectiva.
- b. El clima de aula.
- c. Aulas inclusivas y estrategias de atención a la diversidad.
- d. Uso de recursos de aula: TIC vs. Métodos tradicionales.
- e. Distribución de tiempo en el aula.

- f. Liderazgo del aula y liderazgo distributivo.
- g. Participación de los docentes en el desarrollo de los instrumentos de gestión de las escuelas.
- h. Factores asociados a la gestión institucional eficiente.
- i. Formas de participación de los docentes en la gestión de las políticas educativas.
- j. El papel de los docentes en la elaboración de las agendas de política educativa.

2.2.2. Desarrollo profesional

- a. Los mecanismos de reclutamiento de estudiantes de educación y pedagogía.
- b. La evaluación de experiencias exitosas de formación continua.
- c. Los enfoques y modelos pedagógicos de la formación docente.
- d. Los modelos de regulación y gestión de las instituciones de formación docente.
- e. La formación por especialidades.
- f. La inserción profesional de los docentes principiantes.
- g. La incorporación de las TIC en la formación docente.
- h. El derecho laboral comparado.
- i. El sentido de los estatutos docentes.
- j. Las formas de financiamiento y las estrategias de asignación de recursos para las
- k. remuneraciones y los salarios.
- l. El impacto y eficacia de los sistemas de incentivos docentes.
- m. La trayectoria de los docentes.
- n. Las condiciones de salud ocupacional.
- o. La organización y la cultura escolar.

- p. La eficiencia de los mecanismos de supervisión.
- q. La función docente en sistemas educativos descentralizados.
- r. La diversidad como escenario de trabajo.
- s. El sentido y propósito de los sistemas de evaluación del desempeño docente.
- t. La evaluación docente en el marco de sistemas de evaluación de los sistemas educativos.
- u. Los modelos de evaluación docente.

2.2.3. La docencia y la escuela que queremos

El mejoramiento de los logros de aprendizaje de los estudiantes del sistema educativo peruano constituye un reto de primera importancia que demanda la puesta en marcha de propuestas y soluciones acertadas, viables y sostenibles. En el transcurso de los últimos 20 años se han sucedido en el país una serie de normas, programas y acciones dirigidos a mejorar la calidad de la educación dotando a las escuelas de recursos pedagógicos de diversa índole y promoviendo nuevas formas de gestión, organización e involucramiento de la comunidad educativa. En mérito a la reconocida centralidad del desempeño docente en los resultados del proceso educativo, formaron parte de esos esfuerzos las apuestas exitosas o no dirigidas a actualizar, innovar y desarrollar las capacidades del maestro a través de programas de capacitación o formación en servicio. Sin embargo, a juzgar por las mediciones nacionales del rendimiento estudiantil, el objetivo de hacer de la escuela peruana un espacio de aprendizaje para todos los niños, niñas y adolescentes que asisten diariamente a ella es todavía un propósito por alcanzar.

Según el MED (2012): Para el logro de los aprendizajes fundamentales se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes

y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales.

Desde esta perspectiva la escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales. Este proceso se desarrolla a través de los siguientes componentes:

- a. La gestión escolar
- b. La convivencia
- c. La relación escuela – familia – comunidad
- d. Los procesos pedagógicos

2.2.4. Dimensiones específicas de la docencia

2.2.4.1. Dimensión pedagógica

Constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórica – práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude asimismo a una práctica específica que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse. Y requiere de la ética del educar. En esta dimensión tenemos: el juicio pedagógico, el liderazgo motivacional y la vinculación.

2.2.4.2. Dimensión cultural

Refiere la necesidad de conocimientos amplios de su entorno con el fin de enfrentar los desafíos económicos, sociales y políticos, así como los de la historia y el contexto local, regional, nacional e internacional en que surgen. Implica analizar la

evolución, dilemas y retos para comprenderlos y adquirir los aprendizajes contextualizados que cada sociedad propone a sus generaciones más jóvenes.

2.2.4.3. Dimensión política

Alude al compromiso del docente con la formación de sus estudiantes no solo como personas sino también como ciudadanos orientados a la transformación de las relaciones sociales desde un enfoque de justicia social y equidad.

2.2.5. Propósitos específicos del marco de buen desempeño docente

Según el MED (2012) los propósitos del buen desempeño son:

- a. Fortalecer un lenguaje común entre los que ejercen la profesión docente y los ciudadanos para referirse a los distintos procesos de la enseñanza.
- b. Promover que los docentes reflexionen sobre su práctica, se apropien de los desempeños que caracterizan la profesión y construyan, en comunidades de práctica, una visión compartida de la enseñanza.
- c. Promover la revaloración social y profesional de los docentes, para fortalecer su imagen como profesionales competentes que aprenden, se desarrollan y perfeccionan en la práctica de la enseñanza.
- d. Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación, evaluación, reconocimiento profesional y mejora de las condiciones de trabajo docente.

2.2.6. Los cuatro dominios del marco del buen desempeño

- a. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.
- b. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes.
- c. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
- d. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

2.3. Teorías que sustentan la investigación

2.3.1. Teoría del pensamiento sistémico

Se considera a la escuela como una organización sistémica; a nivel interno, esto implica que todas las dimensiones de la gestión están interconectadas y se influyen mutuamente. A nivel externo, cada unidad educativa está inserta en el sistema educacional, por lo que debe considerar su relación con los otros actores del sistema escolar así como con otras instituciones relacionadas con el quehacer educativo u otros quehaceres, pero que se interesan por el sistema educativo. Nos sustentamos en los planteamientos de Senge (1990) quien considera al pensamiento sistémico como la quinta disciplina. El pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas (dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo) fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente (todos aprendemos en una institución), la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla.

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas, para ver patrones de cambio en vez de instantáneas estáticas. Es un conjunto de principios generales destilados a lo largo del siglo veinte, y abarca campos tan diversos como las ciencias físicas y sociales, la ingeniería y la administración de empresas.

El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular. Hoy el pensamiento sistémico se necesita más que nunca porque la complejidad nos abruma. Quizá por primera vez en la historia, la

humanidad tiene capacidad para crear más información de la que nadie puede absorber, para alentar mayor interdependencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir. Esta escala de complejidad no tiene precedentes. Nos rodean ejemplos de fallos sistémicos, problemas como el calentamiento del globo, el agotamiento del ozono, el narcotráfico internacional, los déficits comerciales, problemas en la familia, en la escuela, etc. Son problemas que no tienen una causa simple y local. Análogamente, las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva. La complejidad puede erosionar la confianza y la responsabilidad, según lo demuestran muletillas tales como es demasiado complejo para mí, o no puedo hacer nada, es el sistema. El pensamiento sistémico es el antídoto para esta sensación de impotencia que sienten muchos mientras ingresamos en la era de la interdependencia. Como quinta disciplina, el pensamiento sistémico constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente piensa acerca del mundo.

Las organizaciones que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje – como centro de competencia - están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. En otras palabras, la capacidad de ganancia futura de cualquier organización está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas.

De este modo, las organizaciones que prosperarán en el futuro serán organizaciones inteligentes, organizaciones que explotarán la experiencia colectiva, talentos y capacidades de cada persona para aprender a cómo triunfar en conjunto.

El aprendizaje se convertirá en una forma de vida y en un proceso continuo, en vez de una parte específica de la carrera de una persona. Para las corporaciones, el aprendizaje es vital para su éxito futuro.

2.3.2. Teoría de la motivación

En el transcurso de las últimas décadas la motivación ha venido jugando un papel cada vez más importante en las teorías del aprendizaje y de la personalidad. Existen en buena cuenta diversas teorías de la motivación, sin embargo para el presente trabajo tomamos las que se relacionan con un tipo de alumno activo y protagonista de sus aprendizajes. Rosado (s/f) manifiesta al respecto que “El hombre era un ser racional que podía decidir conscientemente qué hacer y qué no hacer. Esta actividad racional del hombre es la base para una motivación intrínseca. Hunt definió la motivación intrínseca como la motivación inherente en la interacción informativa con las circunstancias a través de los receptores a distancia y en sus acciones intencionadas de anticipar las metas”. (p.97)

Para Maslow citado por Rosado (s/f) manifiesta: La motivación es de trascendental importancia en el estudio de la personalidad; aceptaba la idea de que algún comportamiento humano fuera motivado por la satisfacción de las necesidades biológicas, pero rechazaba enérgicamente la aseveración de que cualquier motivación humana pudiera explicarse en función de los conceptos de privación refuerzo de Hull. Él formula una especie de motivación del crecimiento, con lo cual quiere significar que la necesidad de la autorrealización y otras necesidades de más alto nivel eran primordiales, pero que podía traducirse en comportamiento solo después de que las necesidades de deficiencia hubieran sido satisfechas. Los siete conjuntos de necesidades que propuso en orden jerárquico son: Fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, estimación, autorrealización, conocimiento y estéticas. (p. 100) Dentro de las necesidades tenemos:

2.3.2.1. Necesidad fisiológica: alimentación, agua, oxígeno, excreción, etc.

2.3.2.2. Necesidad de seguridad: refugio, calor, apoyo, etc.

2.3.2.3. Necesidad de amor y pertenencia: afiliación, afecto, amistad, familia, etc.

2.3.2.4. Necesidad de estima: atención, prestigio, reputación, competencia.

2.3.2.5. Necesidad de autorrealización: talento, creatividad, humor, humanidad, desapego, etc.

2.3.2.6. Necesidad de conocimiento: saber, búsqueda de conocimiento.

2.3.2.7. Necesidad estética: Deseo de belleza, angustia, etc.

Un concepto básico para Maslow es el de prepotencia (establece la jerarquía de modo que las necesidades superiores no motivan sino hasta que las anteriores han sido satisfechas lo cual ha sido probado lo suficiente a nivel científico).

El papel del docente en el ámbito de la motivación se centrará en inducir motivos en sus alumnos en lo que respecta a sus aprendizajes y comportamientos para aplicarlos de manera voluntaria a los trabajos de clase además del significado de sus tareas escolares, de tal manera que los alumnos desarrollen un verdadero gusto por la actividad escolar y comprendan su utilidad personal y social.

La motivación es un factor cognitivo – afectivo presente en todo acto de aprendizaje y procedimiento pedagógico, por lo que el manejo de la motivación en el aula supone que el docente y sus estudiantes comprendan que existe interdependencia entre los siguientes factores:

- a. Las características y demandas de la tarea o actividad escolar.
- b. Las metas o propósitos que se establecen para tal actividad.
- c. El fin que se busca con su realización.

Podemos decir que son tres los propósitos perseguidos mediante el manejo de la motivación escolar:

- a. Despertar el interés en el alumno y dirigir su atención.
- b. Estimular el deseo de aprender que conduce al esfuerzo.

- c.** Dirigir intereses y esfuerzos hacia el logro de fines y la realización de propósitos definidos.

El papel de la motivación en el desarrollo del trabajo contribuirá a lograr aprendizajes significativos induciendo a los alumnos (as) despertar el interés y esfuerzos necesarios, siendo la labor del profesor ofrecer la dirección y guía pertinente en cada situación. El papel del docente en el ámbito de la motivación se centrará en inducir motivos en sus alumnos en lo que respecta a sus aprendizajes y comportamientos para aplicarlos de manera voluntaria a los trabajos de clase además del significado de sus tareas escolares, de tal manera que los alumnos desarrollen un verdadero gusto por la actividad escolar y comprendan su utilidad personal y social.

La motivación es un factor cognitivo – afectivo presente en todo acto de aprendizaje y procedimiento pedagógico, por lo que nos permitirá mejorar el rendimiento académico y elevar la calidad de los aprendizajes significativos. El manejo de la motivación en el aula supone que el docente y sus estudiantes comprendan que existe interdependencia entre los siguientes factores:

Creemos que la motivación en la gestión y el aprendizaje es un fenómeno muy complejo y condicionado por aspectos como:

- a.** Los trabajadores tengan que conseguir metas.
- b.** La comunidad educativa sepa cómo actuar.
- c.** Que se tenga conocimientos e ideas previas.
- d.** El contexto que define la situación de enseñanza y de la gestión.
- e.** Los comportamientos y valores de los agentes de la comunidad educativa.
- f.** El empleo de una serie de principios motivacionales.

2.3.3. Teoría de la inteligencia emocional

2.3.3.1. Definición de inteligencia

Respecto a la inteligencia existen muchas definiciones y teorías, todas ellas hacen referencia a la existencia de procesos mentales implicados en la solución de problemas. Según Chávez (1995): “La inteligencia humana es el manejo de sistemas de signos que nos permiten organizar y potencializar nuestros procesos cognitivos objetivándose en aspectos cada vez más complejos” (p.369), por lo tanto; sin desconocer la intervención de factores biológicos, la inteligencia humana se desarrolla gracias a la interacción social teniendo como herramienta fundamental el lenguaje, puesto que solo el ser humano reconoce signos lingüísticos y no lingüísticos. Según el Instituto de Ciencias y Humanidades (2011): “Piaget definió a la inteligencia como la capacidad para adaptarse al ambiente”. (p. 429) La inteligencia es un proceso en cuya base se encuentran los procesos cognitivos, los cuales teóricamente se pueden identificar pero que en realidad existen integrados en sistemas funcionales complejos producto de la interacción social.

Según Chiroque y Rodríguez (1998): La inteligencia es un rasgo que no solamente se encuentra en los seres humanos pero que, entre los humanos, nos permite saber pensar bien para actuar de la mejor manera, resolviendo, relativamente y de manera consciente, los problemas prácticos y teóricos que se nos presentan, así como diseñar situaciones deseables. La inteligencia tiene que ver, entonces, con los siguientes aspectos.

- a.** El pensamiento que nos permite tener conocimientos.
- b.** La capacidad de resolver problemas teóricos y prácticos.
- c.** La posibilidad de proyectar situaciones deseables.

- d.** La conciencia de que a veces no podemos resolver los problemas o los resolvemos de manera parcial o relativa. (p.7)

La inteligencia está relacionada con los procesos psicológicos superiores y tiene que ver directamente con el conocimiento; es decir, la capacidad de producir, procesar, aplicar y valorar las ideas.

2.3.3.2. Factores de desarrollo de la inteligencia

Se denominan factores de la inteligencia a todas aquellas situaciones y aspectos que pueden influir en el desarrollo de la inteligencia de todo ser humano. La realidad de la inteligencia no es solo una facultad, es una actividad compleja donde intervienen: la memoria, la percepción, el pensamiento, el razonamiento, la creatividad, el lenguaje, entre otros campos que se ponen de manifiesto cuando: comprendemos, decimos, solucionamos problemas, usamos adecuadamente el lenguaje, nos desenvolvemos satisfactoriamente en situaciones sociales, creamos, etc. siguiendo los planteamientos de Chiroque y Rodríguez (1998) plantean que para el desarrollo de la inteligencia existen los siguientes factores: factores genéticos, factores socioculturales, estimulación, las emociones (inteligencia emocional) y cerebro: factores neurofisiológicos.

Podemos decir que lo genético y lo biológico son factores internos o endógenos de la persona; mientras que lo sociocultural y la estimulación es lo externo o exógeno a la persona. Las emociones son internas y externas al sujeto. Esta clasificación es importante porque nos sirve para distinguir los enfoques explicativos del desarrollo de la inteligencia:

- a.** Quienes acentúan los factores endógenos y específicamente la herencia son los innatistas.
- b.** Quienes postulan que el ambiente determina el desarrollo de la inteligencia son los empiristas.

c. Últimamente, se busca integrar ambos enfoques, con el constructivismo.

2.3.3.3. Factores genéticos

Pone énfasis en el aspecto de la herencia, en caso de la especie humana, el ADN y ARN hacen posible la continuidad de los rasgos fundamentales, como los físicos e intelectuales, de las personas. En cuanto a la inteligencia, cada sujeto hereda un 30 a 50% de las potencialidades de sus padres, vía ADN y ARN existentes en el núcleo de todas las células del organismo. Sin embargo, al mismo tiempo se da la plasticidad, o sea, la flexibilidad en los cambios intelectuales de las personas, más allá de la rigidez de la herencia genética.

2.3.3.4. Factores socioculturales

El instinto de conservación de la especie y de práctica colectiva entre los humanos es parte de la misma herencia genética. Todos actuamos en grupo. Y así como construimos la sociedad y la cultura, la sociedad y la cultura nos construyen a cada uno de nosotros. Las interacciones de dos o más personas preceden a la misma práctica individual. La sociedad y la cultura influyen en el desarrollo de la persona en general y, de manera específica, en el mismo desarrollo mental.

En el desarrollo mental, hay múltiples estudios que establecen la importancia del lenguaje. La misma predisposición cerebral del hemisferio izquierdo condiciona que la habilidad lingüística sea practicada con mayor énfasis desde la temprana edad. De alguna manera, la práctica del lenguaje determina el crecimiento mental de los sujetos.

Todo ser humano nace y crece dentro de una cultura. Ésta le provee de diversos elementos, como los valores, la visión del mundo, las costumbres y el lenguaje con el que se puede

comunicar. Con esta última actividad hemos querido recalcar que nuestra cultura es un factor estimulante del desarrollo de la inteligencia.

Aquí se sostiene que el ambiente influye en el desarrollo de la inteligencia. Este modelo también considera el ambiente social y cultural como estimulante del desarrollo de la inteligencia. Este ambiente está conformado por la familia, los amigos, costumbres, creencias, etc.

2.3.3.5. Enfoques multidimensionales de la inteligencia

Junto con Gardner, Guilford organiza un modelo teórico de múltiples dimensiones. Considera que hay tres categorías básicas o fases de la inteligencia: operaciones mentales (proceso de pensamiento), contenido (lo que pensamos) y productos (los resultados finales del pensamiento).

Esta teoría amplía nuestra perspectiva de la naturaleza de la inteligencia al agregar aspectos como el juicio social (la evaluación de la conducta de otras personas) y la creatividad (pensamiento divergente). Por otro lado, aunque las capacidades mentales humanas son complejas, esta teoría es importante para avanzar y desarrollar la inteligencia.

2.3.3.6. Aprendizaje social

La escuela no es una institución fuera del contexto sociocultural, sino aquel espacio donde los alumnos deben ser educados por la comunidad educativa. Conocer los aspectos psicosociales de la educación nos ayudará a evitar los desequilibrios en la interacción maestro alumno. La situación educativa enseñanza – aprendizaje es muy compleja. La educación no sólo se debe centrar en las cuatro paredes, sino que tiene que marcar un compromiso social de interrelación activa y

dinámica para transforme en forma individual y buscar el desarrollo social en un clima de armonía.

2.3.3.7. El control emocional

Una característica de la inteligencia emocional es el control de los estados anímicos. Todos conocemos el hecho de que los sentimientos alteran el pensamiento; por ejemplo, cuando estamos rabiosos, encolerizados, enamorados o con otros estados de ánimo, el propio lenguaje indica que la razón y el pensamiento, en tales situaciones, no tienen la mínima oportunidad de éxito. Por otra parte, las emociones básicas vinculadas al hambre, la sed, el miedo, la ira, la sexualidad y el cuidado de los niños, forman parte de nuestro equipamiento básico emocional. En cambio, el modo en que manejamos este tipo de formas de comportamiento innatas están en nuestras manos: poseemos la libertad de sopesar las diferentes posibilidades de actuación y de decidir de acuerdo con nuestros propios motivos y criterios. El control emocional nos permite regular, controlar o modificar nuestros estados anímicos y sentimientos cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.

2.3.3.8. Los cinco aspectos de la inteligencia emocional

Siguiendo los planteamientos de Brocken, S. y Braun, G. (1997) podemos darnos cuenta que muy poco se fomenta en las escuelas las capacidades más importantes que la ciencia y la sociedad necesitan y que ayudan al individuo a alcanzar el éxito en la vida laboral.

Estos pedagogos y psicólogos creen que la formación escolar se debe completar con una formación humanista y a ello pertenece todo lo que se aglutina bajo el concepto de inteligencia emocional. Las habilidades que se deben fomentar son:

- a. **Autoconciencia.**- Se refiere al sentido exacto de la palabra: ser consciente de sí mismo, conocerse, conocer la propia existencia y ante todo el propio sentimiento de vida.
- b. **Autocontrol.**- Significa la disposición para saber manejar ampliamente los propios sentimientos de manera que uno no caiga en el nerviosismo sino que permanezca tranquilo, que se puedan afrontar los sentimientos de miedo y que uno recupere rápidamente de los que son negativos.
- c. **Motivación.**- Significa ser aplicado, tenaz, saber permanecer en una tarea, no desanimarse cuando algo no sale bien, no dejarse desalentar.
- d. **Empatía.**- Significa entender lo que otras personas sienten, significa saberse poner en el lugar de las otras personas.
- e. **Habilidad social.**- Significa orientarse hacia las personas, no mirar la vida como un espectador, no observar solo a las personas, sino hacer algo en común con ellas, entenderse con los demás, sentir alegría de estar entre la gente.

2.3.4. Teoría del liderazgo

Para esta teoría tomamos como base el texto editado por la Universidad Pedro Ruiz Gallo (2012), estamos dentro de una ruta de cambio y una necesidad permanente de actualización, además de haber internalizado que cada etapa de la historia evidencia acontecimientos significativos para la humanidad. La sociedad actual brinda una serie de retos a la educación peruana, los cuales en lugar de convertirse en un obstáculo, se presentan como posibilidades para la evolución, crecimiento y el mejoramiento educativo. Estas mutaciones socioculturales son consecuencia de la génesis y desarrollo de un nuevo paradigma: el científico-tecnológico, el cual ha ido cambiando vertiginosamente el ser y el proceder de las personas. Todas estas transformaciones y cambios que se producen en el núcleo mismo de las culturas y los pueblos, son en gran parte fruto del

fenómeno denominado como globalización. Por esto, es importante diversificar el currículo educativo nacional para que se constituya en un sistema que implemente una nueva forma de educar y de potenciar el liderazgo, el cual debe de ser práctico y contextualizado a la realidad de la sociedad peruana; buscando sobre todo mejorar la calidad de vida de todas las personas. Una educación por y para el liderazgo, constituye un factor determinante para el perfeccionamiento de la calidad educativa que incide en la sociedad, lo que busca ante todo el desarrollo integral de la persona y las personas que conviven socialmente.

2.3.4.1. Educación y liderazgo

Es una realidad que, en la actualidad, el comportamiento social, las formas de pensamiento y las costumbres de las generaciones presentes han evolucionado y con ellas sus valores, creencias, patrones de conducta y comportamientos. Hoy en día, todas las conceptualizaciones y convencionalismos sociales son puestos a prueba, pues los avances de la ciencia y la tecnología siguen evolucionando y con ellos, la sociedad y las personas mismas. Todo este proceso evolutivo ha generado dentro de la sociedad el advenimiento de un nuevo tipo de sujeto, dentro de un período histórico, llamado postmodernismo. Todo esto se convierte en un reto y una oportunidad para la educación, la cual debe también ir evolucionado en la búsqueda de alternativas viables para la solución de las diferentes problemáticas que aquejan a la sociedad, enfatizando sobre todo en su naturaleza formativa y humanizadora.

Para esta sociedad, resulta muy importante la toma de conciencia por parte de cada persona, lo que enfatiza en la utilización de sus potencialidades, sus competencias y la creatividad. Esta creatividad en un nivel educativo se debe visualizar como un factor determinante en los procesos de construcción y deconstrucción de la realidad social en la que viven las personas, por el uso de la técnica, la tecnología y del

ingenio creativo, para buscar alternativas y soluciones prácticas a los nuevos problemas que se le presentan. Actualmente esas potencialidades y competencias se ponen a prueba, principalmente en lo que compete al ámbito de la educación, a la cual deben las personas hacer frente, a partir de soluciones adecuadas a las circunstancias reales en las que se desenvuelven, inmersas en una sociedad compleja que muchos conciben con pesimismo y lo que se constituye para algunos en una transformación axiológica, fruto del fenómeno de la aculturización.

El liderazgo desde esta perspectiva, se visualiza como la influencia que se ejerce en el comportamiento de las personas o grupos para el alcance de los objetivos, por lo que influye de forma muy notoria en toda organización institucional. Un líder educativo en su institución educativa, se debe caracterizar por tener: Una dirección y una visión de futuro, una conducta ejemplar, habla con hechos más que con palabras; trabajo en equipo, motivación e inspiración y generador de cambios, en búsqueda de la excelencia.

Liderazgo es un mensaje de progreso y humanidad lleno de posibilidades; de confianza, visión y destino para las personas y las organizaciones. Su estudio es una puerta abierta a la esperanza, porque su fin es encontrar respuestas que satisfagan aquellas necesidades de las personas y los grupos sociales, de autonomía y responsabilidad, creatividad y realización personal. Liderazgo es la influencia que puede ser determinante para el desarrollo de las personas y organizaciones.

El Estado peruano debe posibilitar las condiciones necesarias para una adecuada formación y ejercicio del liderazgo en los docentes y en los alumnos. Este tipo de gestiones implica la toma de decisiones que busquen la promoción de una cultura de participación efectiva de los profesores para el logro y mejora de

su propio quehacer y de los objetivos declarados en el proyecto educativo de la institución escolar.

2.3.4.2. Liderazgo para mejoramiento de la calidad educativa

Un factor de suma trascendencia para edificar una institución educativa de calidad, tiene que ver con el tipo de liderazgo que ejerza el director, pues este lejos de ser un personaje lejano y con poder, más bien, tiene que ser un líder instructivo fuerte, proactivo y abierto al cambio, estimulador del personal, entre otros. La calidad educativa incluye asuntos como la enseñanza y aprendizaje individual, áreas de equidad como la inclusión, las áreas de eficacia como la autonomía, la descentralización, la responsabilidad y el liderazgo. Los contenidos relacionados con la educación permanente, incluyen educación y formación vocacional y la educación de los adultos. Todo esto enmarcado dentro de un proceso de transformación constante, y sobre todo de innovación. Esto implica pasar de los viejos esquemas tradicionales o enfoques clásicos del liderazgo, hacia enfoques más innovadores, democráticos y participativos.

Lo que se pretende es hacer copartícipes a los docentes y padres de familia en los procesos y las prácticas institucionales, las cuales se deben desarrollar a través de diferentes líneas de acción. Entre estas líneas se encuentran: Participación de docentes y padres en procesos y actividades de la institución. Trabajo en equipo e implicación en el proceso. Proyecto educativo. Planeamiento con normas, valores. Programas de formación en función de las necesidades de la institución. Y fomentar una cultura de evaluación constante entre todos los agentes que intervienen en el proceso. Promover el desarrollo de las habilidades y competencias profesionales para cada docente. Conocimiento personal, utilización racional del tiempo. Planificación y coordinación curricular entre los docentes. Capacitación constante y actualizada, en el ejercicio pedagógico y

didáctico. Formación permanente. Estimular constantemente la motivación y el autoconocimiento (sentido de vida). Hacer de cada institución, una escuela de emprendedores y de liderazgo. Incentivar una comunicación efectiva entre las partes. Hacer partícipe de los procesos a la comunidad educativa en general, creando redes de apoyo. Autonomía, colaboración y participación.

Crear una cultura organizativa de aprendizaje continuo y de trabajo cooperativo es de suma relevancia, puesto que en cierta forma en todo trabajo tanto los triunfos como los fracasos, tiene que ser de conocimiento público, hacer partícipes a los demás los compromete con su quehacer diario. Por esto todo educador que sirva como modelo de liderazgo debe tener como principal consigna el éxito en todas y cada una de las tareas que realiza, sobre todo en su campo de estudio y por los estudiantes. Todo proyecto educativo de una institución, tiene que estar fundamentado en un, objetivo genuino y auténtico. Por esto, es preciso que tanto los directores como los docentes mismos tomen conciencia de la importancia que tiene dentro del contexto educativo nacional la formación de líderes, y fomentar el liderazgo transformacional. Esto a su vez significa que se genere dentro de la misma una cultura de transformación en la cual las habilidades, los valores, las competencias profesionales, busquen siempre una mejora y dé aprendizaje permanente.

En las organizaciones que aprenden se resaltan dos aspectos clave: el valor del aprendizaje como base de la organización y el desarrollo de las personas para implementar nuevas prácticas en la institución donde trabajan. Por esto es imprescindible, proporcionar a los profesores los recursos necesarios, para que no solo puedan convertirse en transmisores de cultura, sino también en transformadores de la realidad, de tal forma que se tengan las destrezas y competencias necesarias para poder realizar los controles necesarios y sean al mismo tiempo

formadores de un pensamiento crítico, que sepan educar en la toma de decisiones, aspectos muy importantes en la actualidad.

El liderazgo del siglo XXI se tiene que caracterizar por su flexibilidad, su adaptabilidad, su descentralización y autonomía de todas las instituciones y organizaciones. Más que un ejercicio del poder, se tiene que orientar hacia enfoques más holísticos y sistémicos, de tal forma que cada parte que compone una institución educativa, sea un componente importante de un sistema en el cual cada una de sus partes estén interconectadas y se afecten mutuamente. Los efectos de un liderazgo efectivo en los centros resaltan: El liderazgo es un factor importante, que contribuye a lo que aprenden los estudiantes; los líderes indirectamente contribuyen al aprendizaje de los alumnos, sobre todo por su influencia sobre otras personas. Para esto dedican tiempo y atención, cuatro son las bases de liderazgo con éxito: formación de las personas, marcar las directrices, gestionar programa de instrucción.

Para el logro de esto, el líder debe crear una cultura institucional de trabajo en equipos, de servicio y de identificación con los objetivos que se propongan, obliga a que cada uno de los integrantes que laboran dentro de la institución se sientan partícipes y corresponsables de sus acciones, tomando conciencia de que cada acción buena o mala que realicen, afecta directamente a la organización y a los objetivos propuestos, puesto que la organización debe funcionar como un todo sistémico. En el fondo lo que se busca es potenciar un liderazgo transformador tanto dentro como fuera de la institución.

Para el éxito de esta nueva cultura institucional, y esta nueva opción de liderazgo, caracterizado por su flexibilidad, su adaptación a las circunstancias y al contexto en el que se desenvuelve, estando abiertas al cambio es importante que cada uno de sus integrantes, aprenda a construir visiones compartidas,

aprender a dominarse a sí mismos, buscar mejorar sus modelos mentales, a trabajar en equipo y adquirir un pensamiento sistémico.

Este nuevo enfoque del liderazgo se establece como un factor clave en los procesos de mejoramiento de las instituciones educativas, la efectividad y mejora de los resultados, puesto que un buen líder cambia su entorno y un buen liderazgo transforma tanto la instituciones como a las personas que en ellas laboran, por lo tanto se constituye en un factor determinante en la creación de culturas de calidad, puesto que ya la responsabilidad y el compromiso no estará a cargo de una sola persona, sino que es un liderazgo compartido y la responsabilidad es mutua. De esta forma tanto los profesores, como los alumnos y padres de familia, se convierten en codiseñadores, productores y asesores.

Al mismo tiempo el liderazgo implica también estar consciente de los valores, creencias que se poseen, aprender de los errores, asumir compromisos, capacidad de escucha y sensibilidad ante los problemas propios y ajenos.

3. Definición de términos básicos

3.1. Clima institucional

Clima institucional es el ambiente que se vive en una determinada institución generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización. El clima organizacional se refiere al conjunto de cualidades y características.

3.2. Comunicación

Es el proceso continuo y permanente de interrelación social. Es un principio de la administración con el fin de mejorar las interacciones entre los elementos que lo conforman.

3.3. Desempeño

Concepto integrador del conjunto de capacidades, actitudes y resultados obtenidos en el trabajo en un determinado período, por una persona o una institución.

3.4. Gestión

Para Cruces (2002) citada por la Universidad “Pedro Ruiz Gallo, (s/f) dice: “La actividad que desarrollamos los integrantes de la comunidad escolar para satisfacer nuestras necesidades, intereses, expectativas individuales y colectivas que tienen que ver cómo mejorar las condiciones de trabajo que realizamos... No es una acción individual, parte del consenso del grupo, nos cohesiona internamente y nos permite establecer relaciones interpersonales dinámicas, asumiendo positivamente el rol que desempeñamos con responsabilidad. La gestión escolar son un conjunto de acciones de movilización de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo. (p.9)

3.5. Organización

Es un proceso o resultado de organizar elementos interdependientes en un todo lógico, sistémico y funcional. En el campo educativo es el arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo de acuerdo con los fines, necesidades y las distintas posibilidades de las instituciones.

3.6. Planificación

Crisólogo (1999) manifiesta “La planificación integral de la educación es un proceso continuo y sistemático en el cual se coordinan y aplican los métodos de investigación social, los principios y técnicas de la investigación, de la administración, de la economía”. (p.356)

La planificación es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos como las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones; es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. Hipótesis de investigación

1.1. Hipótesis central

El clima institucional a través del liderazgo, integración, motivación y toma de decisiones se relaciona con el desempeño docente a nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

a. **El liderazgo**

El liderazgo es la influencia que se ejerce en el comportamiento de las personas o grupos para el alcance de los objetivos, por lo que influye de forma muy notoria en toda institución. Un líder educativo en su institución educativa, se debe caracterizar por tener: Una dirección y una visión de futuro, una conducta ejemplar, habla con hechos más que con palabras; trabajo en equipo, motivación e inspiración y generador de cambios, en búsqueda de la excelencia.

b. **Integración**

Es un fenómeno que sucede cuando un grupo de personas unen al mismo o a alguien que esta fuera, sin importar sus características y sin fijarse en las diferencias. (Montserrat. E pág. 78)

c. **Motivación**

Es uno de los sentimientos más vitales que existen porque aportan una gran energía. Este sentimiento surge como consecuencia de un alto grado de implicación en la consecución de una meta que nos estimula de verdad (Montserrat. E pág. 79)

d. Toma de decisiones

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental o empresarial (Zaga, M. 2011 pág. 37)

e. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes

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

f. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

Comprende la conducción del proceso de enseñanza por medio de un enfoque que valore la inclusión y la diversidad en todas sus expresiones. Refiere la mediación pedagógica del docente en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje, el manejo de los contenidos, la motivación permanente de sus estudiantes, el desarrollo de diversas estrategias metodológicas y de evaluación, así como la utilización de recursos didácticos pertinentes y relevantes. Incluye el uso de diversos criterios e instrumentos que facilitan la identificación del logro y los desafíos en el proceso de aprendizaje, además de los aspectos de la enseñanza que es preciso mejorar. (MBDD)

g. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

Comprende la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Refiere la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y

evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución al establecimiento de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes. (MBDD)

h. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

Comprende el proceso y las prácticas que caracterizan la formación y desarrollo de la comunidad profesional de docentes. Refiere la reflexión sistemática sobre su práctica pedagógica, la de sus colegas, el trabajo en grupos, la colaboración con sus pares y su participación en actividades de desarrollo profesional. Incluye la responsabilidad en los procesos y resultados del aprendizaje y el manejo de información sobre el diseño e implementación de las políticas educativas a nivel nacional y regional. (MBDD)

2. Variables

2.1. Variable 1: Clima institucional

2.1.1. Definición conceptual

Es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. (Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y. & Cañedo, R. 2009)

2.1.2. Definición operacional

El clima institucional se medirá con los porcentajes obtenidos de los cuadros y gráficos de las dimensiones: liderazgo, integración, motivación y toma de decisiones.

2.2. Desempeño docente:

2.2.1. Definición conceptual

El desempeño docente es el conjunto de normas que establecen las funciones que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su

importante labor como orientadores de las generaciones futuras, constituye un conjunto de prácticas relacionadas con la función del proceso enseñanza - aprendizaje.

2.2.2. Definición operacional

El desempeño de los docentes de la I.E. “José Monzón Hernández” de Namoyoc – Chalamarca, se medirá tomando en cuenta los resultados de las dimensiones: la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

3. Matriz de operacionalización de variables.

Variables	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
V.1 Clima institucional	Liderazgo	- Nivel de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Te reuniste con los miembros de tu comunidad para elaborar el Proyecto Educativo Institucional? - ¿Participas en la elaboración de su Plan Anual de Trabajo? - ¿Participas en la planificación de las actividades de tu I. E.? - ¿Participaste en la elección de los diversos comités de tu I. E.? - ¿Promueves la ejecución de actividades de manera democrática? 	Cuestionario
	Integración	- Nivel de integración	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Participas en la organización de comisiones de trabajo de tu I. E.? - ¿Tienes en cuenta las necesidades de tus estudiantes para programar reuniones de trabajo? - ¿Asumes los roles asignados dentro de los comités de tu I. E.? - ¿Participas en la elección de las organizaciones estudiantiles de tu I. E.? - ¿Asumes con responsabilidad la delegación de funciones que te asigna tu I. E.? 	Cuestionario
	Motivación	- Nivel de motivación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Participas en el desarrollo de las actividades establecidas en su PAT? - ¿Utilizas adecuadamente los recursos asignados a tu comisión de trabajo? - ¿Propicias la participación activa de tu comunidad educativa? - ¿Participas en las actividades convocadas por tu comunidad educativa? - ¿Estás pendiente de los aprendizajes logrados por tus estudiantes? 	Cuestionario
	Toma de decisiones	- Nivel de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Tomas las decisiones adecuadas para solucionar las situaciones problemáticas de tus estudiantes? - ¿Auto reflexionas sobre las acciones que se desarrollan en tu I. E.? - ¿Informas oportunamente los pormenores de las actividades a tu cargo? - ¿Te han convocado para evaluar las actividades desarrolladas en tu I. E.? - ¿Te integras con los miembros de tu comunidad para concretizar las actividades planificadas? 	Cuestionario
V:2 Desempeño docente	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elabora la unidad didáctica de acuerdo a las características 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La unidad didáctica guarda relación con la programación anual. ▪ La unidad didáctica responde a las capacidades, conocimientos y actitudes programadas. 	Ficha de observación

		<p>y necesidades de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera las partes indispensables en la sesión de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La unidad didáctica presenta coherencia interna entre sus elementos. ▪ La unidad didáctica atiende las características y necesidades de los estudiantes. ▪ La unidad didáctica evidencia que se planifica la evaluación de los aprendizajes. ▪ La sesión de aprendizaje presenta coherencia entre sus elementos. ▪ La sesión de aprendizaje es coherente con los propósitos de la unidad. ▪ Las actividades de la sesión promueven el desarrollo de las capacidades previstas. ▪ Las actividades de la sesión evidencian el uso de materiales del MED, otros y del contexto. 	
	Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciona lo procesos pedagógicos y cognitivos. ▪ Emplea estrategias y materiales educativos adecuados de acuerdo a su área. ▪ Muestra preparación científica sobre el tema. ▪ Utiliza indicadores, estrategias e instrumentos de evaluación de acuerdo al aprendizaje esperado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ejecuta las actividades en concordancia con lo programado en la sesión de aprendizaje aplicando criterios de flexibilidad. ▪ Aplica estrategias que permiten recuperar saberes previos de los estudiantes. ▪ Aplica estrategias que permiten articular los saberes previos con el nuevo aprendizaje. ▪ Emplea estrategias para promover procesos de alta demanda cognitiva: observar, inferir, predecir, investigar, analizar, sintetizar, comparar, ejemplificar, etc. ▪ Combina momentos y estrategias para el trabajo grupal y personal. ▪ Propicia el uso de diversas fuentes de información: libros, revistas, periódicos, Internet, separatas, entrevistas, experimentos y otros. ▪ Aplica estrategias que mantienen el interés del estudiante durante la sesión de aprendizaje. ▪ Utiliza estrategias para consolidar los aprendizajes esperados. ▪ Emplea estrategias que motivan a los estudiantes a aplicar el nuevo aprendizaje en otras situaciones. 	Ficha de observación
	Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promueve un clima democrático en la institución educativa. ▪ Participa en proyectos de investigación, innovación pedagógica para mejorar el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, la enseñanza de manera sostenible creando un clima democrático en la escuela. ▪ Participa en la Gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo. ▪ Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad 	Ficha de observación

		<p>educativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integra saberes culturales en su práctica docente. 	<p>del servicio educativo de la escuela.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes. ▪ Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno. ▪ Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico y da cuenta de sus avances y resultados. 	
	<p>Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intercambia experiencias en comunidad docente para el desarrollo profesional. ▪ Su trabajo profesional se enmarca dentro de políticas educativas a nivel local, regional y nacional. ▪ Demuestra formación ética personal y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reflexiona en comunidad de profesionales sobre su práctica pedagógica institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes. ▪ Participa en experiencias significativas y de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. ▪ Participa en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ella, en el marco de su trabajo profesional. ▪ Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos. ▪ Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente. 	<p>Ficha de observación</p>

4. Grupo de estudio

Está constituido por 20 docentes de la I. E. “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

5. Unidad de análisis.

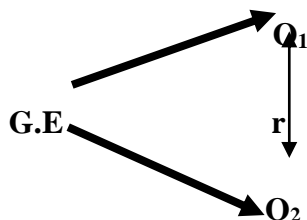
La unidad de análisis de la presente investigación son cada uno de los docentes de la I. E. “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

6. Tipo de investigación

Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional por que busca determinar la relación del clima institucional y el desempeño docente de la I. E. “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

7. Diseño de investigación

Diseño no experimental trasversal, puesto que se va a trabajar con grupo único, el diseño seleccionado es el descriptivo - correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



Donde:

G.E: Grupo de estudio.

O1 : Observación a la variable clima institucional.

r : Relación entre ambas variables

O2 : Observación a la variable desempeño docente

8. Métodos de investigación

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizó el método científico como método general. En la actualidad según el estudio del método científico el objeto de estudio es de manera epistemológica, ya que enfoca a la investigación “sistemática, contralada, empírica y crítica de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales (Kerlinger y Lee, 2002, p. 11).

Así mismo, el significado de la palabra “método” ha variado. Ahora se conoce como el conjunto de técnicas o procedimientos que le permiten al investigador realizar sus objetivos.

“El método científico comprende un conjunto de normas que regulan el proceso de cualquier investigación que merezca ser calificado como científica”, el mismo Kerlinger enfatiza “La aplicación del método científico al estudio de problemas pedagógicos da resultado a la investigación educativa”. (Kerlinger y Lee, 2002, p. 124)

Y como método específico el científico, por cuanto nos permitió establecer el problema, los objetivos e hipótesis y en función a los resultados establecer la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

9.1. Técnicas

Carrasco, S. (2009): “La observación se define como el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento o conducta humana con el propósito de procesarlo y convertirlo en información”. (p. 282)

a. La encuesta. Díaz, V. (2009), aclara que “la encuesta es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación”. (p. 19)

Alba, E.; Fernández, A.; Manchado, C. & Tenorio S. (2010), mencionan que cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Las encuestas se realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información, por ejemplo, se realizan encuestas al público objetivo, a los clientes de la empresa, al personal de la empresa, etc.; dicho grupo de personas se les conoce como población o universo.

Esta técnica nos permitió desarrollar el estudio observacional del contexto de la Institución Educativa, para identificar el clima institucional en la en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014. Los datos se obtuvieron a partir del conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra en el cuestionario aplicado, con el fin de conocer su opinión, características o hechos específicos. Para ello se seleccionarán las

preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, variables y dimensiones, tal como se presenta en el instrumento respectivo.

- b. La observación.** Es una técnica que nos permite observar la documentación técnico pedagógica utilizada individualmente por cada docente para constatar los desempeños docentes en función a los ítems establecidos.

9.2. Instrumentos

a. Cuestionario

Para Murillo, citado por Orellana, M. & Sánchez, C. (2006), es un instrumento de recogida de datos consistente en la obtención de respuestas directamente de los sujetos estudiados a partir de la formulación de una serie de preguntas por escrito. Es utilizada tanto en la investigación de enfoque cualitativo como cuantitativo.

Se aplicó a los docentes de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014, para recoger información sobre el clima institucional dentro de la institución de trabajo y conocer las repercusiones del desempeño docente en la referida I. E.

- b. Cuestionario.** Permite conocer el nivel de desempeño directivo y docente, durante el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.

Procesamiento de datos. Los datos fueron procesados utilizando el programa software Excel y el software SPSS, siguiendo los parámetros de la estadística descriptiva, los resultados se presentan en sus respectivos cuadros y gráficos con su respectivo análisis y discusión.

10. Validez y confiabilidad de instrumentos

Para dar la validez a los instrumentos se contó con la revisión de tres expertos.

CUADRO N° 01

COEFICIENTE DE VALIDACIÓN

OPINIÓN DE EXPERTOS	INSTRUMENTOS
	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL
1. Experto 1	90%
2. Experto 2	78%
3. Experto 3	72.5%
PROMEDIO	80,17%

Fuente: Elaboración propia en base a los Informes de los Expertos. (Ver Anexos)

✓ **Análisis**

Los resultados producto de la revisión de los tres expertos indican que el promedio de validación es de 80,17%, indicando que los instrumentos son aplicables al grupo de estudio.

Para saber la confiabilidad del cuestionario sobre clima institucional, se aplicó una prueba piloto a 10 docentes de similares características, cuyos resultados se sometieron a la fiabilidad del coeficiente alfa de Cronbach, del software estadístico SPSS, versión 19, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

CUADRO N° 02

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,861	20

Fuente: cuestionario aplicado a 10 docentes

✓ **Análisis**

El resultado del coeficiente alfa de Cronbach determina que se tiene un coeficiente de 0,861 el cual indica que el instrumento para recoger información de la variable clima institucional es apto para su aplicabilidad con el grupo de la muestra.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Presentación, interpretación, análisis y discusión de los resultados

Para determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014, los resultados del cuestionario y ficha de observación se sometieron al análisis de la estadística descriptiva en el software Excel y SPSS, tal como se explica en los siguientes cuadros y gráficos teniendo en cuenta los objetivos específicos propuestos:

1.1 Diagnóstico del clima institucional

Para lograr el desarrollo del objetivo planteado, se aplicó el cuestionario al grupo de estudio, donde los resultados por variable y dimensión, se expresan en los siguientes cuadros y gráficos:

Cuadro N° 3

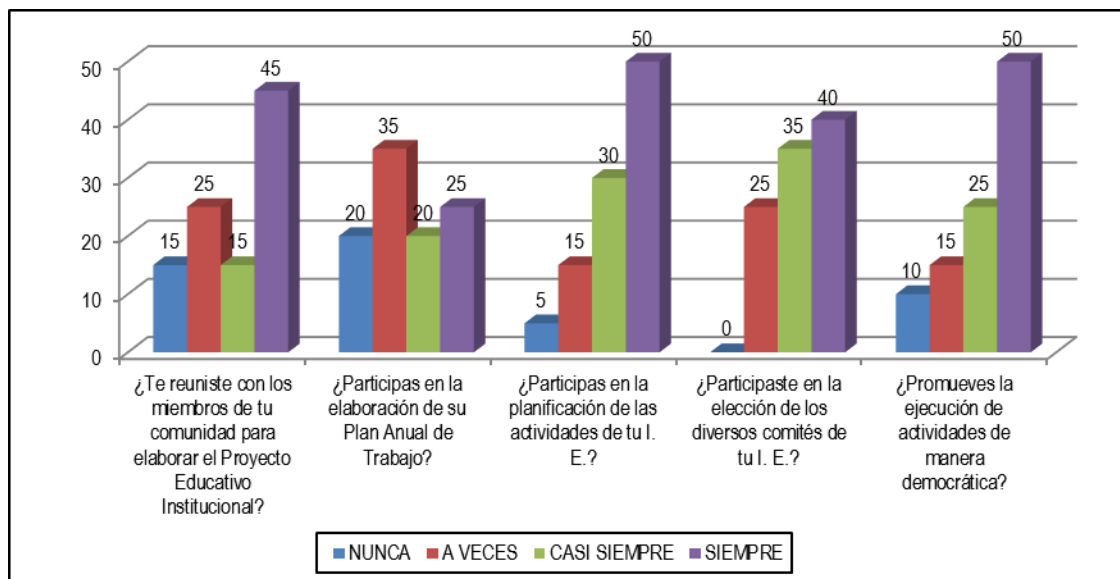
Dimensión: liderazgo institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

Nº	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿Te reuniste con los miembros de tu comunidad para elaborar el Proyecto Educativo Institucional?	3	15	5	25	3	15	9	45	20	100
2	¿Participas en la elaboración de su Plan Anual de Trabajo?	4	20	7	35	4	20	5	25	20	100
3	¿Participas en la planificación de las actividades de tu I. E.?	1	5	3	15	6	30	10	50	20	100
4	¿Participaste en la elección de los diversos comités de tu I. E.?	0	0	5	25	7	35	8	40	20	100
5	¿Promueves la ejecución de actividades de manera democrática?	2	10	3	15	5	25	10	50	20	100
TOTAL		10	10	23	23	25	25	42	42	100	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

Gráfico N° 1

Porcentaje de la dimensión liderazgo institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.



Fuente: cuadro 3

❖ Análisis y discusión

Los resultados de la dimensión liderazgo institucional expresados en el cuadro 3 y gráfico 1 determinan que 3 (15%) de docentes nunca se reúnen con los miembros de su comunidad para elaborar el Proyecto Educativo Institucional, 5 (25%) a veces, 3 (15%) casi siempre y 9 (45%) siempre; 4 (20%) nunca participan en la elaboración de su Plan Anual de Trabajo, 7 (35%) a veces, 4 (20%) casi siempre y 5 (25%) siempre; 1 (5%) nunca participan en la planificación de las actividades de su I. E., 3 (15%) a veces, 6 (30%) casi siempre y 10 (50%) siempre; 5 (25%) a veces participan en la elección de los diversos comités de su I. E., 7 (35%) casi siempre, y 8 (40%) siempre; 2 (10%) nunca promueve la ejecución de actividades de manera democrática, 3 (15%) a veces, 5 (25%) casi siempre y 10 (50%) siempre.

Los resultados de la dimensión liderazgo determinan que, teniendo en cuenta el total de las respuestas para esta dimensión se tiene que 10 (10%) nunca cumplen con las acciones establecidas en cada ítem, 23 (23%) a veces, 25 (25%) casi siempre y 42 (42%) siempre, los resultados demuestran que el liderazgo docente es bueno en la I. E. de estudio., los resultados son concordantes con los estudios hechos por Vásquez

et al. (2008), quien concluye que el clima institucional influye significativamente en el desempeño laboral.

Cuadro 4

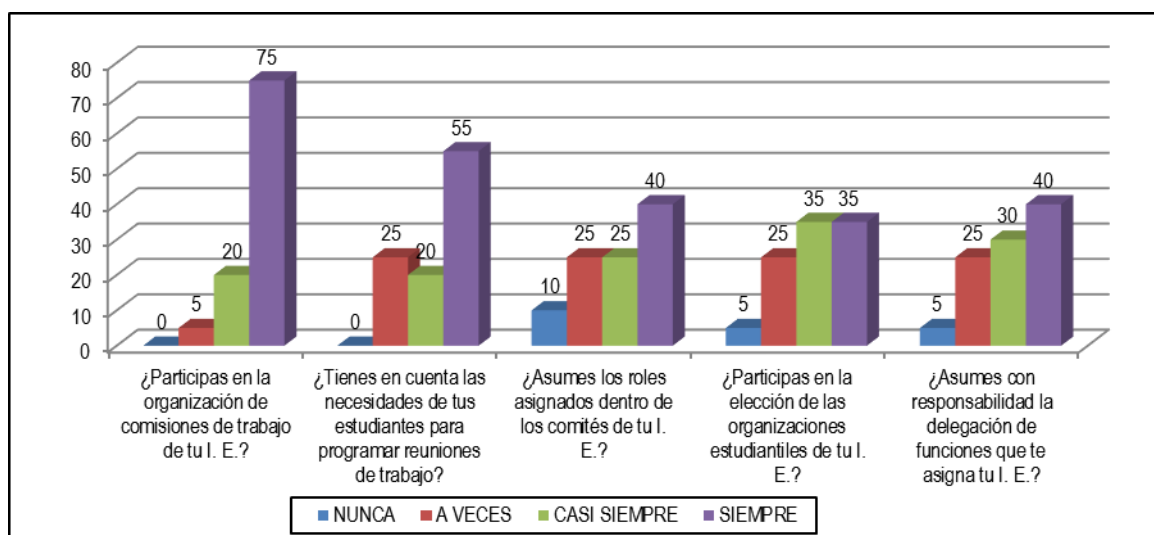
Dimensión: integración institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

Nº	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿Participas en la organización de comisiones de trabajo de tu I. E.?	0	0	1	5	4	20	15	75	20	100
2	¿Tienes en cuenta las necesidades de tus estudiantes para programar reuniones de trabajo?	0	0	5	25	4	20	11	55	20	100
3	¿Asumes los roles asignados dentro de los comités de tu I. E.?	2	10	5	25	5	25	8	40	20	100
4	¿Participas en la elección de las organizaciones estudiantiles de tu I. E.?	1	5	5	25	7	35	7	35	20	100
5	¿Asumes con responsabilidad la delegación de funciones que te asigna tu I. E.?	1	5	5	25	6	30	8	40	20	100
TOTAL		4	4	21	21	26	26	49	49	100	100

Fuente: Encuesta aplicada a docentes

Gráfico 2

Porcentaje de la dimensión integración de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.



Fuente: cuadro 4

❖ Análisis y discusión

Los resultados de la dimensión integración institucional expresados en el cuadro y gráfico 2 determinan que 1 (5%) de docentes a veces participan en la organización de comisiones de trabajo de su I. E, 4 (20%) casi siempre y 15 (75%) siempre; 5 (25%) a veces tienen en cuenta las necesidades de tus estudiantes para programar reuniones de trabajo, 4 (20%) casi siempre y 11 (55%) siempre; 2 (10%) nunca asumen los roles asignados dentro de los comités de tu I. E., 5 (25%) a veces, 5 (25%) casi siempre y 8 (40%) siempre; 1 (5%) nunca participa en la elección de las organizaciones estudiantiles de tu I. E., 5 (25%) a veces, 7 (35%) casi siempre, y 7 (35%) siempre; 1 (5%) nunca asumen con responsabilidad la delegación de funciones que le asigna su I. E, 5 (25%) a veces, 6 (30%) casi siempre y 8 (40%) siempre.

Los resultados de la dimensión integración, indican que teniendo en cuenta el total de las respuestas para esta dimensión se tiene que 4 (4%) nunca cumplen con las acciones establecidas en cada ítem, 21 (21%) a veces, 26 (26%) casi siempre y 49 (49%) siempre, los resultados demuestran que la organización que presenta la I. E. de estudio a pesar de ser buena, tiene retos que enfrentar para consolidar la integración de sus actores, estos resultados son concordantes con el trabajo hecho por Uría, (2011), quien concluyó que No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo y participación en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.

Cuadro 5

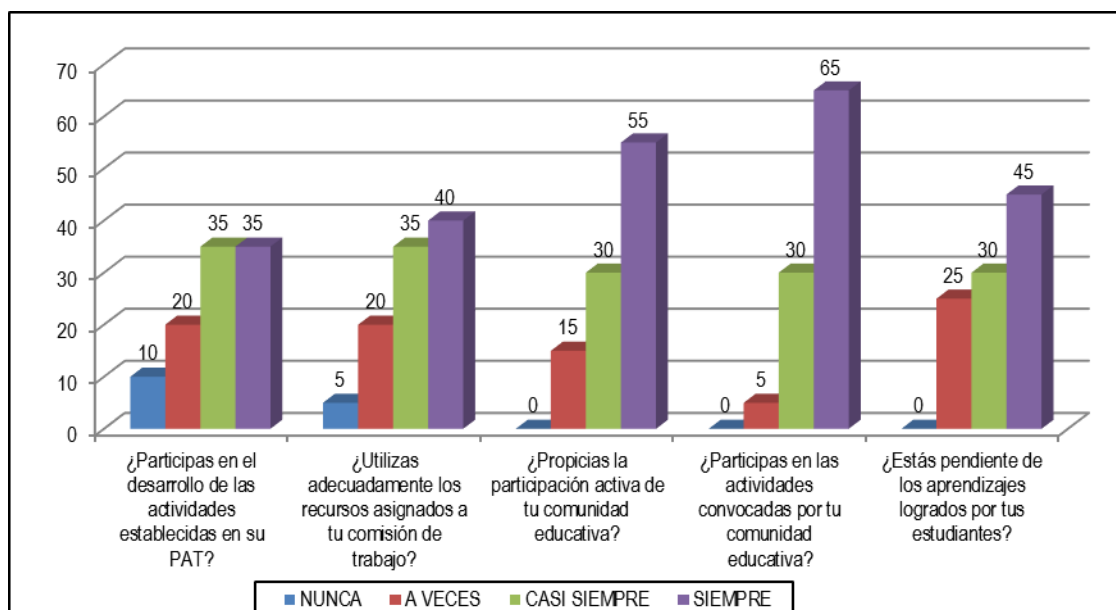
Dimensión: motivación institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

Nº	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿Participas en el desarrollo de las actividades establecidas en su PAT?	2	10	4	20	7	35	7	35	20	100
2	¿Utilizas adecuadamente los recursos asignados a tu comisión de trabajo?	1	5	4	20	7	35	8	40	20	100
3	¿Propicias la participación activa de tu comunidad educativa?	0	0	3	15	6	30	11	55	20	100
4	¿Participas en las actividades convocadas por tu comunidad educativa?	0	0	1	5	6	30	13	65	20	100
5	¿Estás pendiente de los aprendizajes logrados por tus estudiantes?	0	0	5	25	6	30	9	45	20	100
TOTAL		3	3	17	17	32	32	48	48	100	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

Gráfico 3

Porcentaje de la dimensión motivación de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.



Fuente: cuadro 5

❖ Análisis y discusión

Los resultados de la dimensión motivación expresados en el cuadro 5 y gráfico 3 determinan que 2 (10%) de docentes nunca participa en el desarrollo de las actividades establecidas en su PAT, 4 (20%) a veces, 7 (35%) casi siempre y 7 (35%) siempre; 1 (5%) nunca utilizan adecuadamente los recursos asignados a su

comisión de trabajo, 4 (20%) a veces, 7 (35%) casi siempre y 8 (40%) siempre; 3 (15%) a veces propicia la participación activa de su comunidad educativa, 6 (30%) casi siempre y 11 (55%) siempre; 1 (5%) a veces participa en las actividades convocadas por su comunidad educativa, 6 (30%) casi siempre, y 13 (65%) siempre; 5 (25%) a veces están pendiente de los aprendizajes logrados por sus estudiantes, 6 (30%) casi siempre y 9 (45%) siempre.

Los resultados de la dimensión motivación, indican que teniendo en cuenta el total de las respuestas para esta dimensión se tiene que 3 (3%) nunca cumplen con las acciones establecidas en cada ítem, 17 (17%) a veces, 32 (32%) casi siempre y 48 (48%) siempre, los resultados demuestran que la motivación que presenta la I. E. de estudio es buena, pero se tiene que trabajar consistentemente con el 20% que nunca o a veces están motivados para cumplir con sus funciones, los resultados confirman el estudio hecho por Mamani (2006), quien concluye que el desarrollo de control, falta de oportunidades para la auto relación y su compromiso organizacional, determina un clima institucional negativo entre docentes y administrativos una organización con conflictos restan motivación en los estudiantes comprometiendo el desenvolvimiento de sus actividades académicas.

Cuadro 6

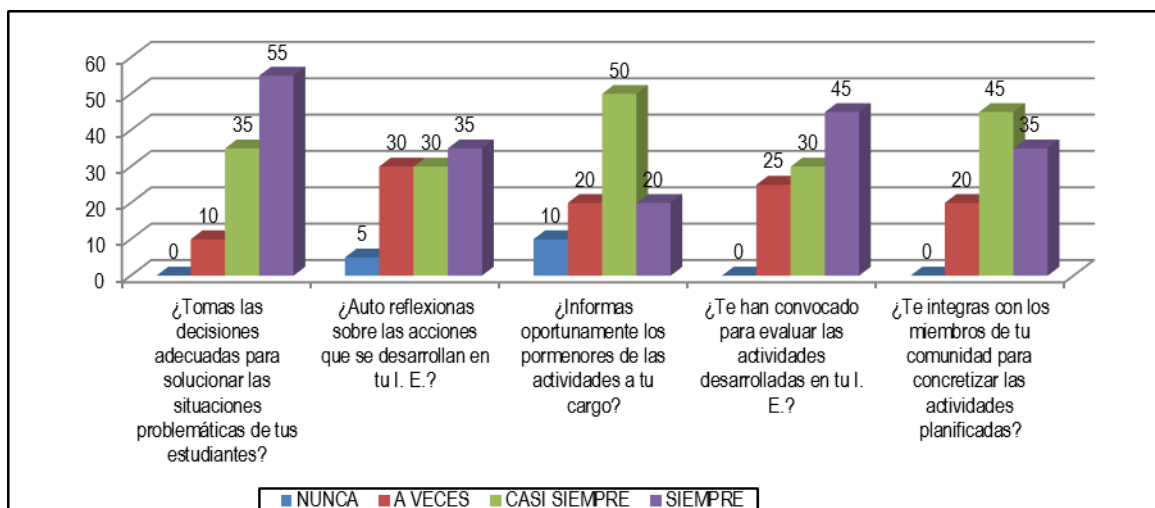
Dimensión: toma de decisiones de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

Nº	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿Tomas las decisiones adecuadas para solucionar las situaciones problemáticas de tus estudiantes?	0	0	2	10	7	35	11	55	20	100
2	¿Auto reflexionas sobre las acciones que se desarrollan en tu I. E.?	1	5	6	30	6	30	7	35	20	100
3	¿Informas oportunamente los pormenores de las actividades a tu cargo?	2	10	4	20	10	50	4	20	20	100
4	¿Te han convocado para evaluar las actividades desarrolladas en tu I. E.?	0	0	5	25	6	30	9	45	20	100
5	¿Te integras con los miembros de tu comunidad para concretizar las actividades planificadas?	0	0	4	20	9	45	7	35	20	100
TOTAL		3	3	21	21	38	38	38	38	100	100

Fuente: encuesta aplicada a docentes

Gráfico 4

Porcentaje de la dimensión toma de decisiones de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014



Fuente: cuadro 6

❖ Análisis y discusión

Los resultados de la dimensión toma de decisiones expresados en el cuadro 6 y gráfico 4 determinan que 2 (10%) de docentes a veces toman las decisiones adecuadas para solucionar las situaciones problemáticas de tus estudiantes, 7 (35%) casi siempre y 11 (55%) siempre; 1 (5%) nunca auto reflexionan sobre las acciones que se desarrollan en su I. E., 6 (30%) a veces, 6 (30%) casi siempre y 7 (35%) siempre; 2 (10%) nunca informan oportunamente los pormenores de las actividades a su cargo, 4 (20%) a veces, 10 (50%) casi siempre y 4 (20%) siempre; 5 (25%) a veces le han convocado para evaluar las actividades desarrolladas en su I. E, 6 (30%) casi siempre, y 9 (45%) siempre; 4 (20%) a veces se integran con los miembros de su comunidad para concretizar las actividades planificadas, 9 (45%) casi siempre y 7 (35%) siempre.

Los resultados de la dimensión toma de decisiones indican que teniendo en cuenta el total de las respuestas para esta dimensión se tiene que 3 (3%) nunca cumplen con las acciones establecidas en cada ítem, 21 (21%) a veces, 38 (38%) casi siempre y 38 (38%) siempre, los resultados demuestran que la toma de decisiones es buena, pero que existe un 24% que indican que nunca o veces realizan esta acción en la I. E., los resultados difieren de los estudios hechos por

Munive (2010), quien concluye que las percepciones de los docentes sobre clima organizacional y el desempeño laboral son muy buenas, consecuentemente en la I. E. hay un buen clima institucional, las actividades son programadas en equipo y desarrolladas en la misma forma.

1.2 Resultados del diagnóstico de la variable clima institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

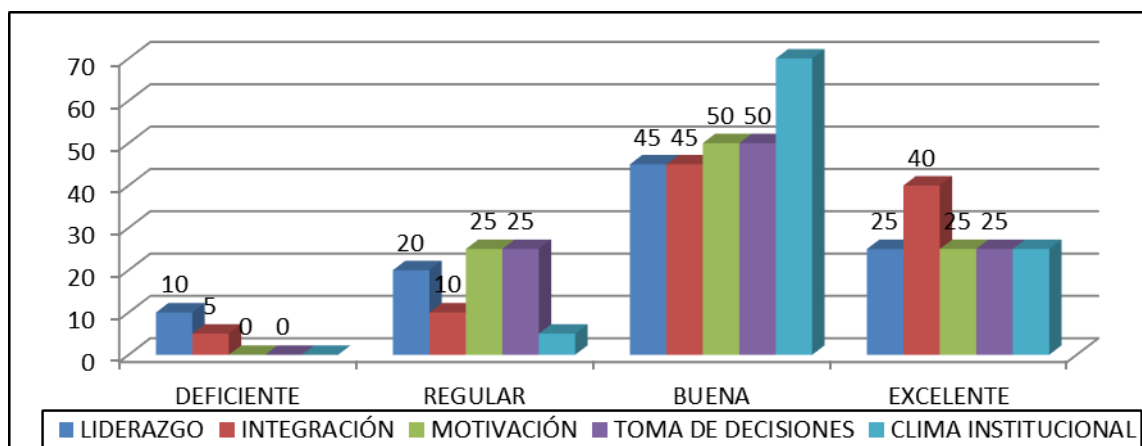
Cuadro 7

NIVEL	LIDERAZGO		INTEGRACIÓN		MOTIVACIÓN		TOMA DE DECISIONES		CLIMA INSTITUCIONAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
DEFICIENTE	2	10	1	5	1	5	0	0	0	0
REGULAR	4	20	2	10	2	10	5	25	1	5
BUENA	9	45	9	45	12	60	10	50	14	70
EXCELENTE	5	25	8	40	5	25	5	25	5	25

Fuente: encuesta aplicada a docentes

Gráfico 5

Porcentaje de la variable clima institucional de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.



Fuente: cuadro N° 7

❖ Análisis y discusión

Los resultados expresados en el cuadro 7 y gráfico 5, indican que en la dimensión liderazgo institucional 2 (10%) presentan liderazgo deficiente, 4 (20%) liderazgo regular, 9 (45%) buen liderazgo y 5 (25%) liderazgo excelente; en la

dimensión integración institucional 1 (5%) se organizan de manera deficiente, 2 (10%) de manera regular, 9 (45%) buena y 8 (40%) excelente; en la dimensión motivación institucional 1 (5%) presentan motivación deficiente, 2 (10%) motivación regular, 12 (60%) motivación buena, 5 (25%) motivación excelente; en la dimensión toma de decisiones 5 (25%) realizan las acciones establecidas en los ítems de manera regular, 10 (50%) buena y 5 (25%) excelente.

Los resultados de la variable clima institucional indican que; teniendo en cuenta el promedio de la sumatoria de los resultados por dimensión para establecer el nivel de clima institucional se concluye que 1 (5%) desarrollan clima institucional regular, 14 (70%) clima institucional bueno y 5 (25%) clima institucional excelente. Teniendo en cuenta los resultados se determina que el clima institucional en la I. E. objeto de estudio es bueno, estos resultados son concordantes con la investigación hecha por Zaga y Mamani (2011), quienes concluyeron que luego de una minuciosa comparación se observó que los 20 docentes que conforman el total del grupo muestral mantienen un nivel (MUY BUENO) de clima organizacional que coinciden con el nivel (MUY BUENO) respectivamente de desempeño docente, haciendo un total de 100% de docentes que coinciden en los niveles mencionados.

1.3 Diagnóstico de la variable desempeño docente

Cuadro 8

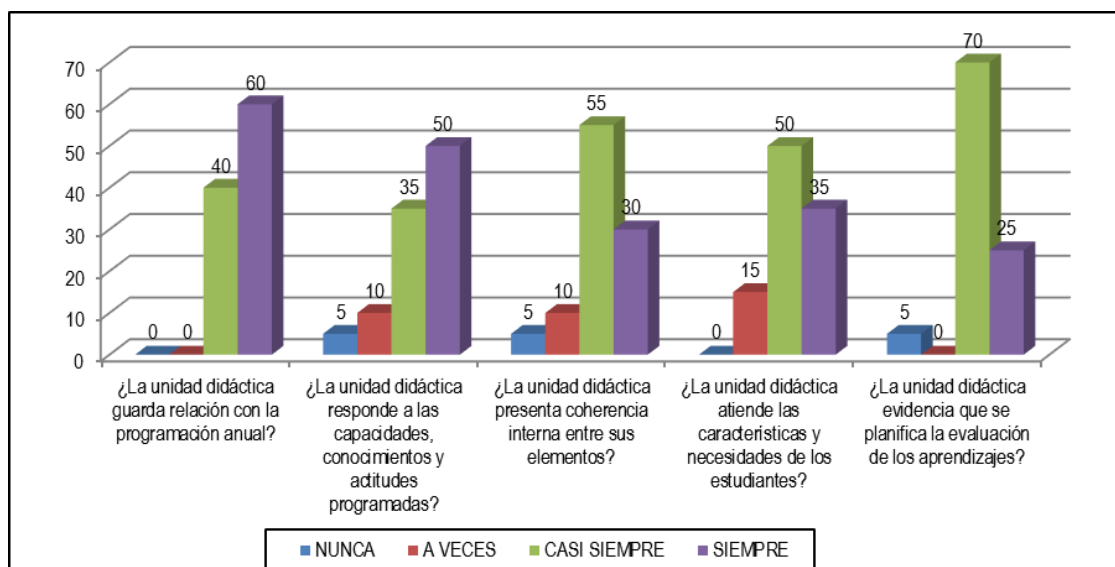
Dimensión: preparación para el aprendizaje de los estudiantes

N°	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿La unidad didáctica guarda relación con la programación anual?	0	0	0	0	8	40	12	60	20	100
2	¿La unidad didáctica responde a las capacidades, conocimientos y actitudes programadas?	1	5	2	10	7	35	10	50	20	100
3	¿La unidad didáctica presenta coherencia interna entre sus elementos?	1	5	2	10	11	55	6	30	20	100
4	¿La unidad didáctica atiende las características y necesidades de los estudiantes?	0	0	3	15	10	50	7	35	20	100
5	¿La unidad didáctica evidencia que se planifica la evaluación de los aprendizajes?	1	5	0	0	14	70	5	25	20	100
TOTAL		3	3	7	7	50	50	40	40	100	100

Fuente: ficha de observación aplicado a docentes.

Gráfico 6

Porcentaje de la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes



Fuente: cuadro 8

❖ Análisis y discusión

Los resultados expresados en el cuadro 8 y gráfico 6 indican que el desempeño docente en la dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes 8 (40%) responden que casi siempre la unidad didáctica guarda relación con la programación anual y 12 (60%) siempre; 1 (5%) responden que nunca la unidad didáctica responde a las capacidades, conocimientos y actitudes programadas, 2 (10) a veces, 7 (35%) casi siempre y 10 (50%) siempre; 1 (5%) responden que nunca la unidad didáctica presenta coherencia interna entre sus elementos, 2 (10%) a veces, 11 (55%) casi siempre y 6 (30%) siempre; 3 (15%) responden que a veces la unidad didáctica atiende las características y necesidades de los estudiantes, 10 (50%) casi siempre y 7 (35%) siempre; 1 (5%) responden que nunca la unidad didáctica evidencia que se planifica la evaluación de los aprendizajes, 14 (70%) casi siempre y 5 (25%) siempre.

Los resultados de dimensión preparación para el aprendizaje de los estudiantes indican que; 3 (3%) nunca ejecutan las acciones establecidas en cada uno de los ítem propuestos, 7 (7%) a veces, 50% casi siempre y 40% siempre, los resultados demuestran que si bien es cierto que la mayoría de respuestas están en el nivel bueno, los cuales indican que se está cumpliendo con el desempeño de preparación para el aprendizaje, hay un porcentaje que no lo hacen y estaría

afectando el aprendizaje de los estudiantes, tal como lo menciona el Dominio I en sus respectivas competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño docente propuesto por el MED (2013).

Cuadro 9

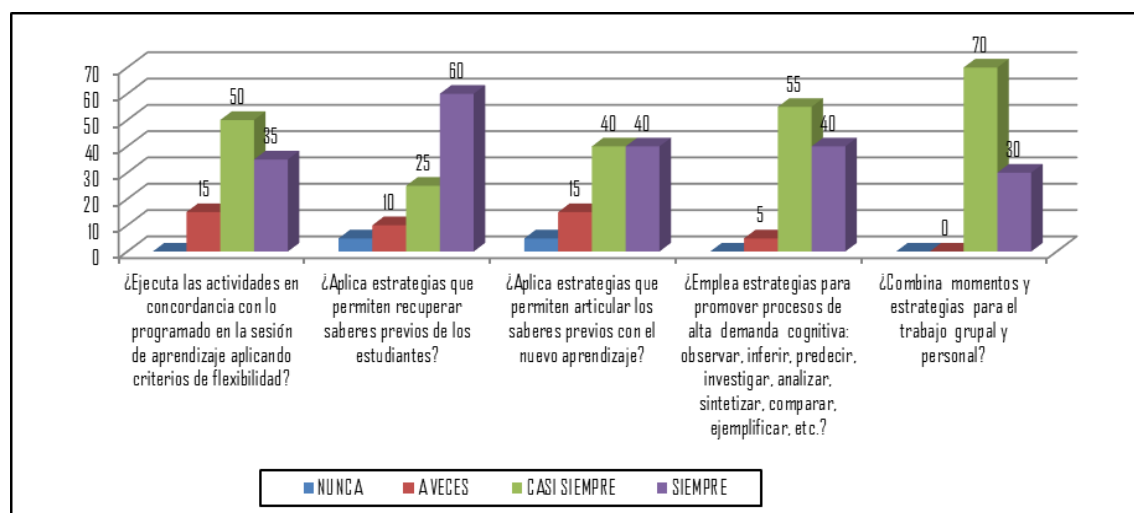
Dimensión: enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes

N°	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿Ejecuta las actividades en concordancia con lo programado en la sesión de aprendizaje aplicando criterios de flexibilidad?	0	0	3	15	10	50	7	35	20	100
2	¿Aplica estrategias que permiten recuperar saberes previos de los estudiantes?	1	5	2	10	5	25	12	60	20	100
3	¿Aplica estrategias que permiten articular los saberes previos con el nuevo aprendizaje?	1	5	3	15	8	40	8	40	20	100
4	¿Emplea estrategias para promover procesos de alta demanda cognitiva: observar, inferir, predecir, investigar, analizar, sintetizar, comparar, ejemplificar, etc.?	0	0	1	5	11	55	8	40	20	100
5	¿Combina momentos y estrategias para el trabajo grupal y personal?	0	0	0	0	14	70	6	30	20	100
TOTAL		2	2	9	9	48	48	41	41	100	100

Fuente: ficha de observación aplicada a docentes

Gráfico 7

Porcentaje de la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes



Fuente: cuadro 9

❖ Análisis y discusión

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro 9 y gráfico 7, se tiene que 3 (15%) a veces ejecutan las actividades en concordancia con lo programado, 10 (50%) casi siempre y 7 (35%) siempre; 1 (5%) nunca aplican estrategias para recuperar los saberes previos, 2 (10%) a veces, 5 (25%) a veces y 12 (60%) siempre; 1 (5%) nunca aplican estrategias para articular los saberes previos con el nuevo aprendizaje 3 (15%) a veces, 8 (40%) casi siempre y 8 (40%) siempre; 1 (5%) a veces emplean estrategias para promover procesos de alta demanda cognitiva: observar, inferir, predecir, investigar, analizar, sintetizar, comparar, ejemplificar, etc. 11 (55%) casi siempre y 8 (40%) siempre; 14 (70%) casi siempre combina momentos y estrategias y 6 (30%) siempre.

Los resultados de dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes indican que tomando el total de respuestas, se tiene que 2 (2%) nunca cumplen con los ítems establecidos, 9 (9%) a veces, 48 (48%) casi siempre y 41 (41%) siempre, los resultados indican que la enseñanza para los aprendizajes se ubica en el nivel bueno, pero que existe un 11% de docentes que presenta dificultades y necesitan el apoyo logístico para la preparación de los aprendizajes y articularlo durante el desarrollo de cada una de las sesiones de aprendizaje, tal como lo menciona el II dominio, sus respectivas competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño docente propuesto por el MED (2013).

Cuadro 10

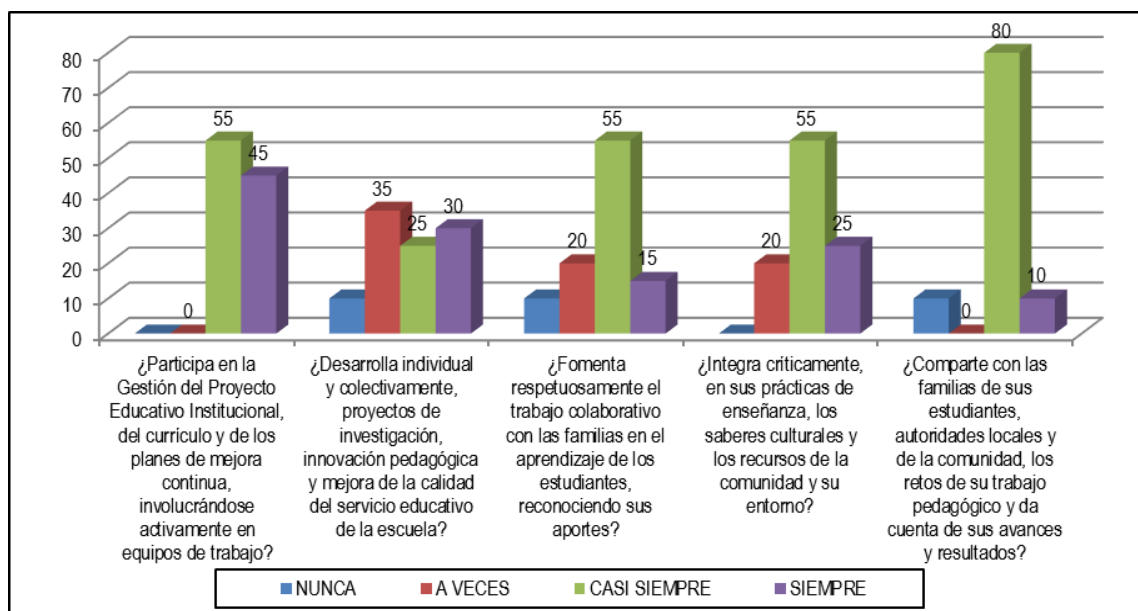
Dimensión: participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad

N°	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿Participa en la Gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo?	0	0	0	0	11	55	9	45	20	100
2	¿Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela?	2	10	7	35	5	25	6	30	20	100
3	¿Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes?	2	10	4	20	11	55	3	15	20	100
4	¿Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno?	0	0	4	20	11	55	5	25	20	100
5	¿Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico y da cuenta de sus avances y resultados?	2	10	0	0	16	80	2	10	20	100
TOTAL		6	6	15	15	54	54	25	25	100	100

Fuente: ficha de observación aplicado a docentes

Gráfico 8

Porcentaje de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad



Fuente: cuadro 10

❖ Análisis y discusión

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro 10 y gráfico 8, se tiene que 11 (55%) casi siempre participa en la gestión de PEI y 9 (45%) siempre; 2 (10%) nunca desarrolla individual y colectivamente sus actividades, 7 (35%) a veces, 5 (25%) casi siempre y 6 (30%) siempre; 2 (10%) nunca fomenta respetuosamente el trabajo, 4 (20%) a veces, 11 (55%) casi siempre y 3 (15%) siempre; 4 (20%) a veces integran críticamente en sus prácticas de enseñanza los saberes culturales, 11 (55%) casi siempre y 5 (25%) siempre; 2 (10%) nunca comparte con las familias de sus estudiantes los retos de su trabajo pedagógico, 16 (80%) casi siempre y 2 (20%) siempre.

Los resultados de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad indican que tomando el total de respuestas, se tiene que 6 (6%) nunca cumplen con los ítems establecidos, 15 (15%) a veces, 54 (54%) casi siempre y 25 (25%) siempre, los resultados indican que la participación en la gestión educativa articulada a la comunidad se ubican en un nivel bueno, pero es necesario tener en cuenta las necesidades del 21% de los docentes, quienes no

están desarrollando su participación en la gestión de la escuela de acorde con las competencias y desempeños para poder cumplir con el III dominio, sus respectivas competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño docente propuesto por el MED (2013).

Cuadro 11

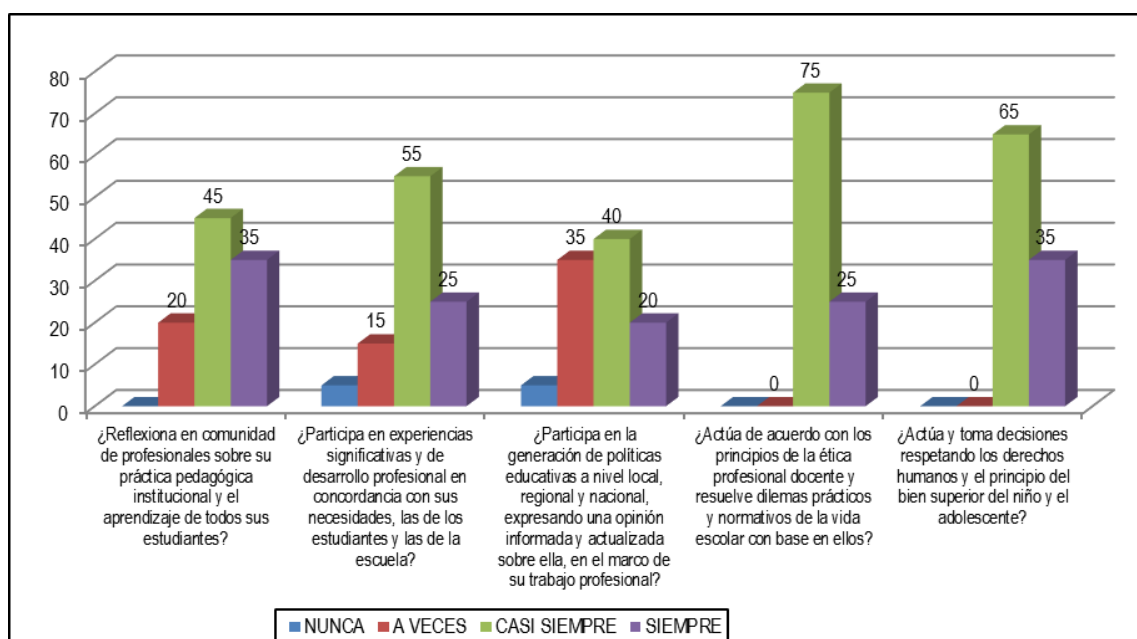
Dimensión: desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente

N°	INDICADORES	NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE		TOTAL	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	¿Reflexiona en comunidad de profesionales sobre su práctica pedagógica institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes?	0	0	4	20	9	45	7	35	20	100
2	¿Participa en experiencias significativas y de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela?	1	5	3	15	11	55	5	25	20	100
3	¿Participa en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ella, en el marco de su trabajo profesional?	1	5	7	35	8	40	4	20	20	100
4	¿Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos?	0	0	0	0	15	75	5	25	20	100
5	¿Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente?	0	0	0	0	13	65	7	35	20	100
TOTAL		2	2	14	14	56	56	28	28	100	100

Fuente: ficha de observación aplicado a docentes

Gráfico 9

Porcentaje de la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente



Fuente: cuadro 11

❖ **Análisis y discusión**

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro 11 y gráfico 9 indican que 4 (20%) a veces reflexiona en comunidad de profesionales, 9 (45%) casi siempre y 7 (35%) siempre; 1 (5%) nunca participa en experiencias significativas, 3 (15%) a veces, 11 (55%) casi siempre y 5 (25%) siempre; 1 (5%) nunca participa en la generación de políticas educativas, 7 (35%) a veces, 8 (40%) casi siempre y 4 (20%) siempre; 15 (75%) casi siempre actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y 5 (25%) siempre; 13 (65%) casi siempre actúa y toma decisiones y 7 (35%) siempre.

Los resultados de dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente indican que, tomando el total de respuestas, se tiene que 2 (2%) nunca cumplen con los ítems establecidos, 14 (14%) a veces, 56 (56%) casi siempre y 28 (28%) siempre, los resultados indican que el desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente se ubican en un nivel bueno, si embargo existe un 16% de docentes que presenta dificultades en el desarrollo de su profesionalidad e identidad docente, acción que viene afectando al cumplimiento del IV dominio, sus respectivas competencias y desempeños del Marco del Buen Desempeño docente propuesto por el MED (2013).

1.4 Resultados de las dimensiones de la variable desempeño docente de la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.

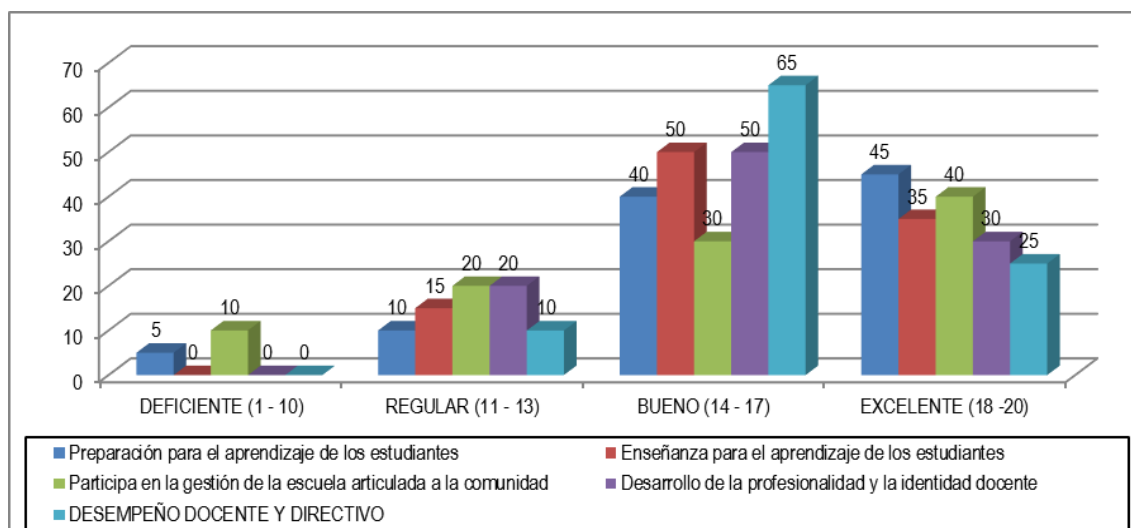
Cuadro 12

NIVEL	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes		Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes		Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad		Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente		DESEMPEÑO DOCENTE Y DIRECTIVO	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
DEFICIENTE (1 - 10)	1	5	0	0	2	10	0	0	0	0
REGULAR (11 - 13)	2	10	3	15	4	20	4	20	2	10
BUENO (14 - 17)	8	40	10	50	6	30	10	50	13	65
EXCELENTE (18 -20)	9	45	7	35	8	40	6	30	5	25

Fuente: ficha de observación aplicado a docentes

Gráfico 10

Porcentaje de las dimensiones de la variable desempeño docente



❖ Análisis y discusión

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro 12 y gráfico 10, se tiene que el (5%) de los docente desarrollan de manera deficiente la preparación para el aprendizaje de los estudiantes, 2 (10%) de manera regular, 8 (40%) de manera buena y 9 (45%) de manera excelente; 3 (15%) de los docente desarrollan de manera regular la enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, 10 (50%) de manera buena y 7 (35%) de manera excelente; 2 (10%) de los docente desarrollan de manera deficiente la participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, 4 (20%) de manera regular, 6 (30%) de manera buena y 8 (40%) de manera excelente, 4 (20%) de los docente desarrollan de manera regular la

profesionalidad y la identidad docente, 10 (50%) de manera buena y 6 (30%) de manera excelente.

Los resultados de la variable desempeño docente indican que, tomando en cuenta el total de respuestas 2 (10%) se desempeñan de manera regular, 13 (65%) de manera buena y 5 (25%) de manera excelente, los resultados indican que el nivel de desempeño de los docentes de la muestra es bueno y que existe un pequeño porcentaje de docentes que presentan deficiencias en el nivel de desempeño docente, en concordancia con Manosalva, Cercado, Goicoechea y Vigo (2013), quienes concluyen que el nivel de desempeño docente de las Instituciones Educativas Estatales N° 83010 y 82661 nivel primaria de la zona urbana del distrito de Bambamarca, 2013 un alto porcentaje están cumpliendo con los dominio, competencias y desempeños establecidos por el Marco del Buen Desempeño propuesto por el MED y un porcentaje menor presentan deficiencias en su práctica.

2. Prueba de hipótesis

2.1. Hipótesis central

El clima institucional a través del liderazgo, integración, motivación y toma de decisiones se relaciona con el desempeño docente a nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014.

Objetivo específico 03

Determinar la relación que existe entre clima institucional y desempeño docente en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014, a través de la estadística.

Para determinar la relación que existe entre clima institucional y desempeño docente de la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014, los resultados obtenidos de los cuestionarios, se sometieron al análisis de

correlaciones bivariadas de Pearson en el software estadístico SPSS, tal como se presenta en el siguiente cuadro:

2.2 Correlación entre el clima institucional y el desempeño docente de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.

Cuadro 13

Correlaciones			
		Clima institucional	Desempeño docente
Clima institucional	Correlación de Pearson	1	0,362
	Sig. (bilateral)		0,117
	N	20	20
Desempeño docente	Correlación de Pearson	0,362	1
	Sig. (bilateral)	0,117	
	N	20	20

Fuente: tabla 01 y 02 (ver anexos)

✓ Análisis

Los resultados establecidos en el cuadro anterior afirman que existe una correlación de Pearson de 0,362 con una significancia bilateral de 0,117 entre las variables, demostrando que **el clima institucional tiene relación positiva baja con el desempeño docente**, por lo que es necesario trabajar en función a los ítems establecidos para revertir los resultados.

CAPÍTULO V

1. Título: Propuesta para integrar el clima institucional con el desempeño docente en la institución educativa “José María Monzón Hernández” de Namoyoc – Chalamarca.

2. Presentación:

La excelencia de una institución educativa se ve reflejada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha institución aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la comunidad educativa. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que la comunidad educativa perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades es, sin duda la mejor opción de cambio.

En el desarrollo de este capítulo se presenta un diagnóstico de la distancia que existe entre el clima institucional y el desempeño docente de la I.E “JMMH”, así mismo se incluye una propuesta de mejora con la que se espera contribuir en mejorar las variables mencionadas en todos los trabajadores de la instituciones educativas que lo requieran y en especial de la institución educativa “José María Monzón Hernández” Namoyoc -Chalamarca.

3. Objetivos.

3.1. General

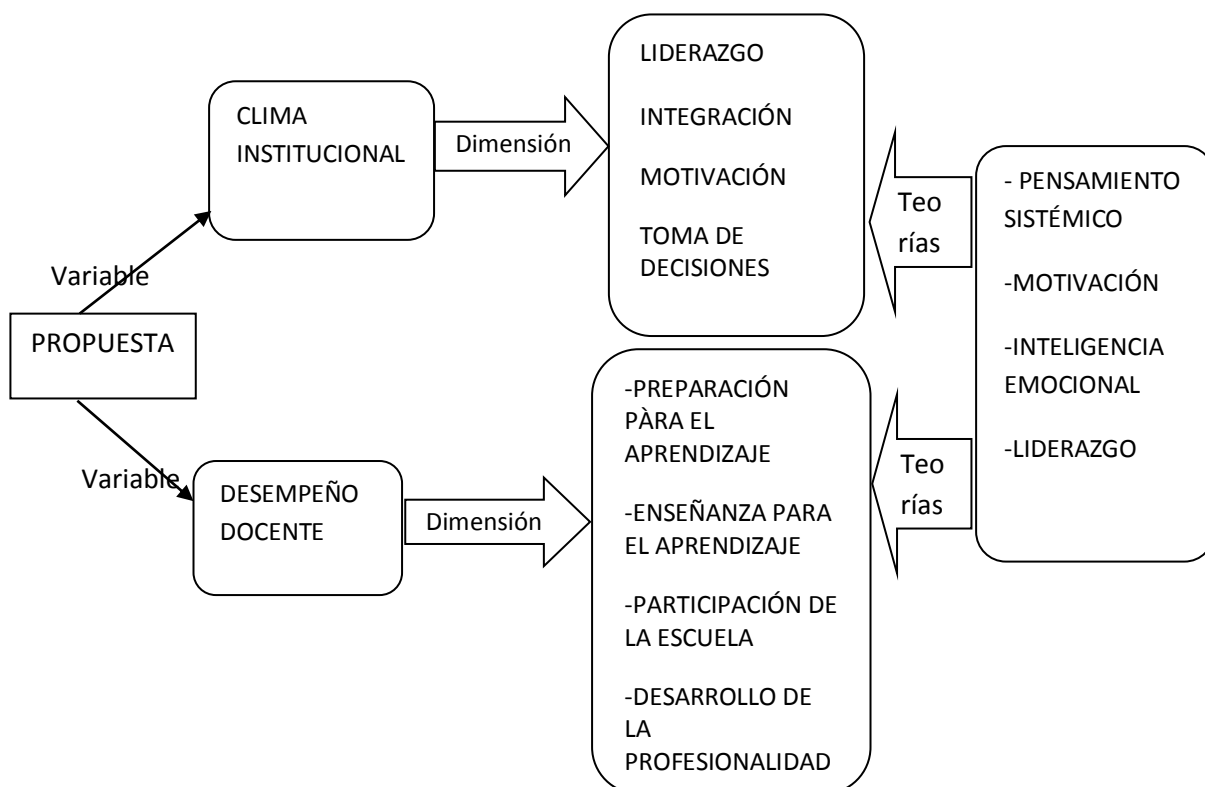
Integrar el clima institucional y el desempeño docente de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” Chalamarca 2015.

3.2. Específicos

Incorporar a los miembros de la institución educativa como principales protagonistas en la mejora de la calidad de la enseñanza - aprendizaje.

Capacitar a los docentes de la Institución Educativa en el manejo de dominios, competencias y desempeños según Marco del Buen Desempeño Docente.

4. Modelo teórico



5. Justificación de la Propuesta

La mejora continua supone un cambio en los comportamientos de las personas que integran una institución. Un plan de mejora debe incentivar las modificaciones requeridas en los procesos.

Aunque los procesos de evaluación representan un requerimiento importante para la mejora de la enseñanza, su relevancia radica en que sirven para sustentar la implantación de acciones de mejora.

En nuestro caso particular, la fase de exploración y consenso y la fase de autoevaluación, señaladas anteriormente, representan un aspecto importante porque nos conducen al diseño un plan de mejora continua de la calidad de la enseñanza.

Los aportes de un proceso de evaluación de la enseñanza deben ser incorporados mediante un plan de mejora a la unidad evaluada. Según Bricall (2000) un plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad en los centros educativos.

En la actualidad las instituciones educativas deben mantener mecanismos permanentes para asegurar la calidad de la enseñanza. Cada día es mayor las exigencias sociales para que las instituciones educativas se transformen en agentes sociales para responder a los cambios e innovaciones.

En este sentido, un plan de mejora se justifica para que las instituciones educativas, particularmente los protagonistas del proceso educativo, sean responsables de impulsar y desarrollar enseñanza de calidad y mecanismos de mejora continua.

6. Identificación de las deficiencias en el Clima Institucional y Desempeño Docente actual en la I. E “JMMH” Namoyoc - Chalamarca.

Luego de realizar la investigación, los resultados de ambas variables son buenos, sin embargo estos se trabajan cada uno por separado. Así mismo hago mención de las deficiencias encontradas en las dimensiones de cada variable de la I.E “JMMH” y son las siguientes:

El 4% de docentes nunca cumplen con ítems de la dimensión liderazgo y las acciones establecidas en cada ítem.

Los resultados de la dimensión motivación indican que el 3% de docentes nunca cumplen con las acciones establecidas en cada ítem

Un 3% de docentes mencionaron que no se cumple con todos los ítems establecidos en la dimensión toma de decisiones

En la variable desempeño docente las deficiencias encontradas fueron las siguientes:

Un 10% de docentes presentan deficiencias para planificar su programación anual, unidad de aprendizaje, sesión de aprendizaje.

Los docentes presentan dificultades en la dimensión enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes al momento de realizar sus actividades diarias.

Los resultados de la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad no se desarrolla de acorde a las competencias y desempeños.

7. Desarrollo de la propuesta de mejora

7.1. Responsables:

Director, Docentes y Padres de Familia

7.1.2. Director, Docentes y Padres de Familia.

Serán responsables de implementar y velar por que se lleven a cabo las actividades propuestas por el investigador. El Director, es una pieza clave para que la implementación de esta propuesta sea haga realidad ya que será un objetivo fundamental de sus funciones liderar, motivar, integrar y saber tomar decisiones con éxito en su personal a liderar.

7.1.3. Descripción de las variables clima institucional y desempeño docente.

El clima institucional en todas las instituciones educativas es un factor muy importante para la convivencia saludable de todos sus agentes. El desempeño docente es entendido como la capacidad apropiada que dispone el docente al desempeñar sus actividades a través de la dedicación a su trabajo Por lo tanto en la I. E “JMMH” se propone integrar las variables y sus respectivas dimensiones mencionadas, debido a que ambas marchan cada uno por separado.

PROPUESTA DE MEJORA

ACCIONES : PROPUESTAS	TAREA	TECNICAS E INSTRUMENTOS
-Talleres sobre liderazgo docente	Aplicación de encuestas trimestralmente para ver el impacto que genera la propuesta	-Encuesta.
-Propiciar e incentivar el trabajo en equipo para el logro de objetivos institucionales	Registrar la asistencia de los docentes que asisten y participan de las diversas actividades institucionales.	-Dialogo. -Cuaderno de asistencia diaria.
-Recompensar a los familiares de todo el personal de la comunidad educativa con el fin de agradecer el esfuerzo y apoyo de las familias de los trabajadores.	Chocolatada fraterna con presencia de los trabajadores y sus familiares para poder compartir e integrarnos.	-Cuaderno de asistencia diaria.
-Resolver las situaciones conflictivas forma saludable.	Solicitar la presencia del coordinador de tutoría	-Cuaderno de incidencias
-Planificación del trabajo pedagógico a través de la programación curricular, unidades y sesiones de aprendizaje.	Acompañamiento de director y coordinadores de área.	-Ficha de monitoreo y acompañamiento
-Mediación pedagógica en el desarrollo de un clima favorable al aprendizaje	Acompañamiento de director y coordinadores de área	-Ficha de monitoreo y acompañamiento
Realizar una comunicación efectiva con los actores de la comunidad	Reuniones con los agentes aliados: Centro de Salud, Policía Nacional, Gobernación.	-Diálogo
-Asistir a eventos de capacitación o realizar estudios de post grado.	Reuniones colegias	-Ficha escalonaría

8. Evaluación del Plan de Mejora

En el plan de mejora propuesto se ha previsto el establecimiento de la evaluación del mismo, de modo que se realice la revisión evaluativa de forma oportuna y se garantice la retroalimentación de las actividades.

Por otra parte se desarrollará una evaluación general de todo el plan de mejora, se realizará en el momento de finalización del plan y debe ser manera integral.

Como instrumentos de evaluación se utiliza: las fichas de evaluación docente propuestas por la dirección de la institución educativa que fueron elaboradas en consenso por los docentes.

Para llevar a cabo la evaluación se propone crear, antes de la implantación de plan, una comisión para asegurar el seguimiento y evaluación.

CONCLUSIONES

1. Los resultados de la variable clima institucional determinan que en la I.E. se desarrolla un buen clima institucional entre todos los agentes considerados para la investigación y teniendo en cuenta todas las dimensiones. Los datos estadísticos expresan que los indicadores plasmados en el instrumento de investigación determinan que el clima institucional es bueno en todos los componentes de la gestión educativa.
2. Los resultados de la variable desempeño docente demuestran que el promedio de la sumatoria de la escala establecida para cada ítem y dimensión, señalando que existe un mínimo porcentaje de docentes que presentan deficiencias en el nivel de desempeño docente. Según los indicadores presentados en el instrumento de investigación, los docentes cumplen con los parámetros para considerar un buen desempeño.
3. Finalmente los resultados obtenidos del cuestionarios y ficha de observación según escala tipo Likert asignado a cada posibilidad de respuesta, al ser sometido al análisis de correlación de Pearson, afirman que existe una correlación con una significancia bilateral entre las variables, demostrando que el clima institucional está desunido del desempeño docente, por lo que es necesario trabajar en función a los ítems establecidos para revertir los resultados.

SUGERENCIAS

- ✓ Al director y docentes de la Institución Educativa “José María Monzón Hernández” incluir el clima institucional como elemento primordial dentro de la propuesta de gestión del proyecto educativo institucional
- ✓ A los docentes de la I. E. José María Monzón Hernández de Chalamarca, organizar sus actividades educativas de manera planificada, para propiciar el desarrollo las capacidades organizativas de los estudiantes y alcanzar óptimos logros en los aprendizajes y la proyección a la comunidad, en función a los dominios, competencias desempeños enmarcados en el Marco del Buen Desempeño Docente.
- ✓ A los docentes de la I. E. I. E. “José María Monzón Hernández de Chalamarca, contextualizar el marco del buen desempeño para incrementar el rendimiento académico de los estudiantes con la participación de la comunidad educativa.
- ✓ A los docentes de la I. E. José María Monzón Hernández de Chalamarca, organizar sus actividades educativas de manera planificada, organizada y contextualizada en función a los dominios del marco del buen desempeño para propiciar el desarrollo las capacidades organizativas de los estudiantes y alcanzar óptimos niveles de aprendizaje conjuntamente con la participación de la comunidad educativa.
- ✓ A la UGEL de Chota, desarrollar eventos de capacitación en función al marco del buen desempeño docente y directivo para propiciar el emprendimiento del planeamiento estratégico en función al logro de aprendizajes con los estudiantes en las instituciones educativas y contribuir al mejoramiento de la calidad educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alba, E., Fernández, A., Manchado, C. y Tenorio, S. (2010). Estudio encuesta. Métodos de investigación. Tercera Edición.
- Alva L. y Fernández, V. (2004). La cultura organizacional y su correlación con el rendimiento y compromiso de los empleados administrativos de las facultades de la UPAO. Trujillo.
- Asenjo, V. (2010). Gestión Pública. Primera edición. Lima. Editorial Perú Graf.
- Brunet, J (1987). El clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnósticos y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Bunge, M. (2000). La ciencia, su método y su filosofía. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Carrasco, S. (2009). Metodología de la investigación científica. Lima Perú: San Marcos.
- Castañeda, J. (2004). Tesis: La cultura organizacional y el diseño de Estrategias para mejorar la toma de decisiones estratégicas en la UPAO. Trujillo.
- Chávez, J. (1995). Manual de psicología de educadores. Perú. Editorial Magisterial. Perú.
- Chiroque, S. y Rodríguez, S. (1998). Metodología. Perú. Ediciones Kipu.
- Consejo Nacional de Educación (2011). Hacia una perspectiva de criterios de buen desempeño docente. Perú.
- Crisólogo, A. (1999). Diccionario pedagógico. Primera edición. Lima. Editorial Abedul.
- De Cenzo, R. (2001). Administración de Recursos Humanos. Madrid. Editorial Madrid
- Díaz, V. (2009). Análisis de datos de encuestas. Editorial UOC Barcelona.
- García, M. (1999). La importancia de la Evaluación del Desempeño. Revista
- Garvin, D. (1987). Compitiendo en las 8 dimensiones de la calidad. Lima: Revista de negocios Harvard. Noviembre – diciembre.
- Golemán, D. (1998). La inteligencia emocional. Buenos Aires. Grupo Zeta.
- Huaranga, O. (1997). Calidad educativa y enfoques constructivistas. Primera edición. Lima. Editorial “San Marcos”.
- Huerta, A. (2001). El saber hacer en la profesión docente, formación profesional en la práctica docente. México. Editorial Trillas.

- Instituto de Ciencias y Humanidades. (2001). *Psicología, una perspectiva científica*. Perú. Lumbreras Editores.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México. McGraw Hill Interamericana.
- Mamani, M. (2006). *Clima Institucional y su influencia en la motivación del I.S.T. Francisco de Papua Gonzales Vigil*. Tacna.
- Manosalva, Cercado, Goicoechea y Vigo (2013). *En su trabajo de investigación: Clima organizacional y su relación con el desempeño docente*. Bambamarca.
- Matta, O. (2006). *Clima organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en docentes de las facultades de pedagogía y cultura física y ciencias administrativas y turismo*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima – Perú.
- MED. (2012). *Marco de buen desempeño docente*. Perú
- Monsserrat, E. (2011). *Clima organizacional en una institución pública de educación superior*. Universidad del Papaloapan.
- Orellana, D. y Sánchez, M. (2006). *Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa*. *Revista de Investigación Educativa* N° 24, en prensa. <http://www.usal.es/teoriaeducacion/revnumero08-01/Nº8-01-orellana-lopez-sanchez-gomez>. ISSN 1138-9737
- Rivera, D. (2000) en su tesis titulada "Aplicación del clima organizacional como variable mediadora entre propósitos y logros del grupo". Chiclayo - Perú.
- Rosado, G. (s/f): *El verdadero cliente del sistema educativo*. Perú.
- Salazar, J.; Guerrero, J.; Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Recuperado: <http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol20-4-09/aci041009.pdf>
- Salomón, G. (2003). *Revista interforum*. Extraído el 24 de marzo de 2003 de: http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/032403efoque_trabajo_e_quipo.html
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Argentina Editorial Gránica.
- UNESCO – MED (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú.
- Universidad Pedro Ruiz Gallo (s/f). *Administración y gestión educativa*. Lambayeque.
- Universidad Pedro Ruiz Gallo (s/f). *Administración y gestión educativa*. Lambayeque
- Zaga, M. y Mamani, J. (2011). *Relación del clima organizacional con el desempeño docente del Complejo Educativo de Huaraya, provincia de Moho, Puno - 2011*.

ANEXOS

**VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo.....
..., identificado con DNI N°..... con Grado Académico
de.....
...,
Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del cuestionario para identificar el clima institucional de la institución educativa “José María Monzón Hernández” con sus respectivas dimensiones e indicadores.

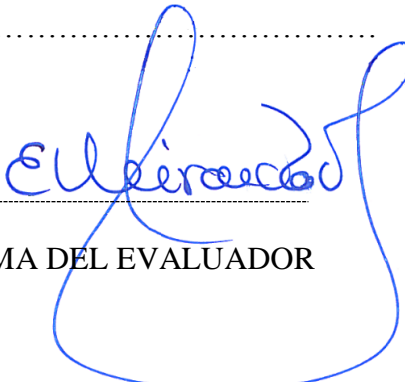
Título de la Tesis: Clima institucional y el desempeño docente de la I.E. “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha:

Apellidos y Nombres del evaluador:


.....
FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo.....
..., identificado con DNI N°..... con Grado Académico
de.....
...,
Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del cuestionario para identificar el clima institucional de la institución educativa “José María Monzón Hernández” con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Título de la Tesis: Clima institucional y el desempeño docente de la I.E. “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha:

Apellidos y Nombres del evaluador:

.....
FIRMA DEL EVALUADOR

VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo.....
..., identificado con DNI N°..... con Grado Académico
de.....
...,
Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del cuestionario para identificar el clima institucional de la institución educativa “José María Monzón Hernández” con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Título de la Tesis: Clima institucional y el desempeño docente de la I.E. “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha:

Apellidos y Nombres del evaluador:

.....
FIRMA DEL EVALUADOR

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR EL CLIMA INSTITUCIONAL

I. DATOS INFORMATIVOS

- 1.1. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA : CHOTA
1.2. LUGAR : CHALAMARCA
1.3. I. E. : JOSÉ MARÍA MONZÓN HERNÁNDEZ
1.4. MAESTRANTE : José Belermino Zulueta Cadenillas

Nunca=1	A veces=2	Casi siempre=3	Siempre=4
---------	-----------	----------------	-----------

II. RECOMENDACIONES

Lee detenidamente cada una de las interrogantes, y responde con la veracidad, ya que su respuesta contribuirá a tomar las acciones pertinentes para mejorar el servicio educativo, gracias.

DIMENSIÓN LIDERAZGO

- ¿Te reuniste con los miembros de tu comunidad para elaborar el Proyecto Educativo Institucional?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Participas en la elaboración de su Plan Anual de Trabajo?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Participas en la planificación de las actividades de tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Participaste en la elección de los diversos comités de tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Promueves la ejecución de actividades de manera democrática?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca

DIMENSIÓN INTEGRACIÓN

- ¿Participas en la organización de comisiones de trabajo de tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Tienes en cuenta las necesidades de tus estudiantes para programar reuniones de trabajo?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Asumes los roles asignados dentro de los comités de tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Participas en la elección de las organizaciones estudiantiles de tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
- ¿Asumes con responsabilidad la delegación de funciones que te asigna tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

- ¿Participas en el desarrollo de las actividades establecidas en su PAT?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca

12. ¿Utilizas adecuadamente los recursos asignados a tu comisión de trabajo?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
13. ¿Propicias la participación activa de tu comunidad educativa?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
14. ¿Participas en las actividades convocadas por tu comunidad educativa?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
15. ¿Estás pendiente de los aprendizajes logrados por tus estudiantes?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
16. ¿Tomas las decisiones adecuadas para solucionar las situaciones problemáticas de tus estudiantes?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca

DIMENSIÓN TOMA DE DECISIONES

17. ¿Auto reflexionas sobre las acciones que se desarrollan en tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
18. ¿Informas oportunamente los pormenores de las actividades a tu cargo?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
19. ¿Te han convocado para evaluar las actividades desarrolladas en tu I. E.?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca
20. ¿Te integras con los miembros de tu comunidad para concretizar las actividades planificadas?
a. Siempre b. Casi siempre c. A veces d. Nunca

**VALIDACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACION PARA MEDIR EL
DESEMPEÑO DOCENTE
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo.....
..., identificado con DNI N°..... con Grado Académico
de.....
...,
Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del cuestionario para medir el desempeño docente de la institución educativa “José María Monzón Hernández” con sus respectivas dimensiones e indicadores.

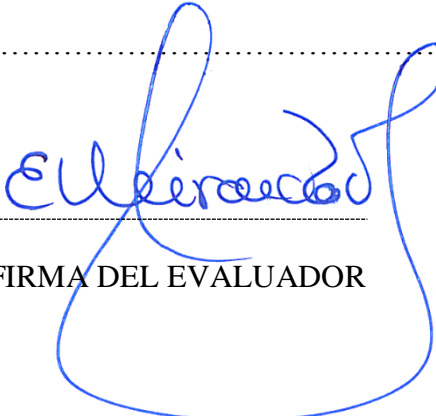
Título de la Tesis: Clima institucional y el desempeño docente de la I.E. “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha:

Apellidos y Nombres del evaluador:


.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACION PARA MEDIR EL
DESEMPEÑO DOCENTE**

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo.....
..., identificado con DNI N°..... con Grado Académico
de.....
...,
Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del cuestionario para medir el desempeño docente de la institución educativa “José María Monzón Hernández” con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Título de la Tesis: Clima institucional y el desempeño docente de la I.E. “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha:

Apellidos y Nombres del evaluador:

.....
FIRMA DEL EVALUADOR

**VALIDACIÓN DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN PARA MEDIR EL
DESEMPEÑO DOCENTE**

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo.....
..., identificado con DNI N°..... con Grado Académico
de.....
...,
Universidad.....

Hago constar que he leído y revisado los 20 ítems del cuestionario para medir el desempeño docente de la institución educativa “José María Monzón Hernández” con sus respectivas dimensiones e indicadores.

Título de la Tesis: Clima institucional y el desempeño docente de la I.E. “José María Monzón Hernández” distrito de Chalamarca.

Luego de la evaluación de cada ítem y realizada las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

CUESTIONARIO		
N° ítems revisados	N° de ítems válidos	% de ítems válidos
20	20	100%

Lugar y Fecha:

Apellidos y Nombres del evaluador:

.....
FIRMA DEL EVALUADO

FICHA DE OBSERVACION PARA MEDIR EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ MARÍA MONZÓN HERNÁNDEZ” 2014.

I. DATOS INFORMATIVOS

1.5. UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA : CHOTA

1.6. LUGAR : CHALAMARCA

1.7. I. E. : JOSÉ MARÍA MONZÓN HERNÁNDEZ

1.8. MAESTRANTE : José Belermino Zulueta Cadenillas

Nunca=1	A veces=2	Casi siempre=3	Siempre=4
---------	-----------	----------------	-----------

Preparación para el aprendizaje de los estudiantes					
N°	ÍTEMS	1	2	3	4
1	¿La unidad didáctica guarda relación con la programación anual?				
2	¿La unidad didáctica responde a las capacidades, conocimientos y actitudes programadas?				
3	¿La unidad didáctica presenta coherencia interna entre sus elementos?				
4	¿La unidad didáctica atiende las características y necesidades de los estudiantes?				
5	¿La unidad didáctica evidencia que se planifica la evaluación de los aprendizajes?				
Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes					
6	¿Ejecuta las actividades en concordancia con lo programado en la sesión de aprendizaje aplicando criterios de flexibilidad?				
7	¿Aplica estrategias que permiten recuperar saberes previos de los estudiantes?				
8	¿Aplica estrategias que permiten articular los saberes previos con el nuevo aprendizaje?				
9	¿Emplea estrategias para promover procesos de alta demanda cognitiva: observar, inferir, predecir, investigar, analizar, sintetizar, comparar, ejemplificar, etc.?				
10	¿Combina momentos y estrategias para el trabajo grupal y personal?				
Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad					
11	¿Participa en la Gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en equipos de trabajo?				
12	¿Desarrolla individual y colectivamente, proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela?				
13	¿Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes?				
14	¿Integra críticamente, en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno?				

15	¿Comparte con las familias de sus estudiantes, autoridades locales y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico y da cuenta de sus avances y resultados?				
Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente					
16	¿Reflexiona en comunidad de profesionales sobre su práctica pedagógica institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes?				
17	¿Participa en experiencias significativas y de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela?				
18	¿Participa en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ella, en el marco de su trabajo profesional?				
19	¿Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos?				
20	¿Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente?				

Gracias por su colaboración!

TABLA 1

Clima institucional desarrollado por los docentes de la I.E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014

	LIDERAZGO							INTEGRACIÓN							MOTIVACIÓN							TOMA DE DECISIONES							TOTAL	NIVEL
	¿Participas en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de tu I. E.?	¿Participas en la elaboración del Plan Anual de Trabajo de tu I. E.?	¿Te informaron de los deberes y derechos establecidos en el reglamento interno?	¿Participas en comisiones de trabajo para ejecutar las actividades establecidas en el PAT?	¿Asumes con responsabilidad la delegación de funciones?	PUNTAJE		¿Participas en jornadas de trabajo para identificar las dificultades de aprendizajes de tus estudiantes?	Reflexionas sobre los aprendizajes de tus estudiantes?	¿Promueves reuniones para informar e informar sobre acciones de tutoría?	¿Estás pendientes de la asistencia y permanencia de tus estudiantes en la I. E.?	¿Promueves la participación activa de tus estudiantes en el proceso enseñanza - aprendizaje?	PUNTAJE		¿Participas en la elaboración del presupuesto de tu PAT?	¿Conoces el manual de organización y funciones de tu I. E.?	¿Asumes con responsabilidad las comisiones que te delega tu I. E.?	¿Te informas de los ingresos y egresos de tu I. E.?	¿Planificas tu tiempo para participar en las reuniones convocadas por tu I. E.?	PUNTAJE		¿Participas en la elección de tu APAFA?	¿Participas en las reuniones con los padres de familia?	¿Promueves el desarrollo de escuela de padres en tu I. E.?	¿Participas en las actividades que programa tu I. E.?	¿Participas en el desarrollo de las actividades programadas en tu I. E.?	PUNTAJE			
1	4	4	4	3	4	19	EXCELENTE	4	4	3	4	4	19	EXCELENTE	4	4	3	4	4	19	EXCELENTE	4	4	3	4	4	19	EXCELENTE	19	EXCELENTE
2	2	2	2	4	2	12	REGULAR	4	2	4	2	2	14	BUENA	2	2	2	4	2	12	REGULAR	4	2	2	4	2	14	BUENA	13	EXCELENTE
3	4	3	4	3	4	18	EXCELENTE	4	3	4	3	4	18	EXCELENTE	4	4	4	3	4	19	EXCELENTE	4	4	3	4	3	18	EXCELENTE	18	EXCELENTE
4	3	3	3	3	4	16	BUENA	2	3	1	2	2	10	MALA	2	3	4	4	4	17	BUENA	3	3	3	4	3	16	BUENA	15	BUENA
5	3	3	4	3	2	15	BUENA	4	4	2	3	3	16	BUENA	2	3	4	4	4	17	BUENA	4	4	1	2	2	13	REGULAR	15	BUENA
6	2	2	3	4	4	15	BUENA	4	4	2	2	1	13	BUENA	1	1	2	3	2	9	MALA	4	3	1	4	4	16	BUENA	13	BUENA
7	2	2	2	2	4	12	REGULAR	3	4	1	3	3	14	BUENA	3	2	4	4	2	15	BUENA	3	4	2	2	2	13	REGULAR	14	BUENA
8	4	1	4	4	1	14	BUENA	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	3	4	4	19	EXCELENTE	18	EXCELENTE
9	4	2	3	3	4	16	BUENA	4	2	4	3	2	15	BUENA	4	2	4	3	2	15	BUENA	4	3	2	2	3	14	BUENA	15	BUENA
10	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	2	4	4	18	EXCELENTE	4	4	3	3	3	17	BUENA	4	4	4	4	3	19	EXCELENTE	19	BUENA
11	1	2	3	4	3	13	REGULAR	3	3	3	4	4	17	BUENA	3	3	4	3	4	17	BUENA	4	3	3	2	4	16	BUENA	16	BUENA
12	3	3	4	2	3	15	BUENA	3	3	4	2	2	14	BUENA	2	4	2	2	3	13	REGULAR	2	2	3	3	3	13	REGULAR	14	BUENA
13	2	2	4	3	4	15	BUENA	3	4	3	3	3	16	BUENA	3	3	3	4	3	16	BUENA	3	2	3	3	3	14	BUENA	15	BUENA
14	4	1	3	4	4	16	BUENA	4	4	3	4	4	19	EXCELENTE	3	3	3	4	3	16	BUENA	3	3	4	3	3	16	BUENA	17	BUENA
15	4	4	4	4	1	17	BUENA	4	2	2	2	3	13	REGULAR	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	2	2	3	4	4	15	BUENA	16	BUENA
16	1	1	1	2	2	7	MALA	4	4	4	3	3	18	EXCELENTE	1	4	4	4	4	17	BUENA	3	2	4	3	2	14	BUENA	14	BUENA
17	2	2	2	2	3	11	REGULAR	4	2	2	1	2	11	REGULAR	3	2	3	3	3	14	BUENA	4	3	3	3	4	17	BUENA	13	BUENA
18	4	4	4	3	3	18	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	3	3	4	4	3	17	BUENA	3	2	3	2	3	13	REGULAR	17	BUENA
19	1	1	3	2	3	10	MALA	4	2	3	3	3	15	BUENA	3	3	3	4	2	15	BUENA	3	1	2	3	3	12	REGULAR	13	REGULAR
20	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	20	EXCELENTE

Leyenda: Deficiente/mala (0 – 10)

Regular (11 – 14)

Buena (14 – 17)

Excelente (18 -20)

TABLA 2

Desempeño Docente desarrollado por los docentes de la “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014

Nº	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes						Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes						Participa en la gestión de la escuela articulada a la comunidad						Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente											
	¿La unidad didáctica guarda relación con la programación anual?	¿La unidad didáctica responde a las capacidades, conocimientos y actitudes programadas?	¿La unidad didáctica presenta coherencia interna entre sus elementos?	¿La unidad didáctica atiende las características y necesidades de los estudiantes?	¿La unidad didáctica evidencia que se planifica la evaluación de los aprendizajes?	PUNTAJE	NIVEL	¿Ejecuta las actividades en concordancia con lo programado en la sesión de aprendizaje aplicando criterios de flexibilidad?	¿Aplica estrategias que permiten recuperar saberes previos de los estudiantes?	¿Aplica estrategias que permiten articular los saberes previos con el nuevo aprendizaje?	¿Cumple estrategias para promover procesos de aprendizaje cognitivo: observar, inferir, predecir, investigar, analizar, sintetizar, comparar, ejemplificar, etc.?	¿Combina momentos y estrategias para el trabajo grupal y personal?	PUNTAJE	NIVEL	¿Participa en la gestión del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y de los planes de mejora continua, involucrándose activamente en acciones de trabajo?	¿Organiza, promueve y participa en actividades de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela?	¿Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes?	¿Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno?	¿Comparte con las familias sus experiencias, aprendizajes y logros de su práctica y de la comunidad, los retos de su trabajo pedagógico y de cuenta de sus avances y resultados?	PUNTAJE	NIVEL	¿Reflexiona en comunidad de profesionales sobre su práctica pedagógica institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes?	¿Participa en experiencias significativas y de desarrollo profesional en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela?	¿Participa en la generación de políticas educativas a nivel local, regional y nacional, expresando una opinión informada y actualizada sobre ella, en el marco de su trabajo profesional?	¿Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional y resuelve dilemas prácticos y normativos de la vida escolar con base en ellos?	¿Actúa y toma decisiones respetando los derechos humanos y el principio del bien superior del niño y el adolescente?	PUNTAJE	NIVEL	DESEMPEÑO DIRECTIVO DOCENTE	DESEMPEÑO DOCENTE Y DIRECTIVO
1	4	4	4	4	3	19	EXCELENTE	3	4	4	3	4	18	EXCELENTE	3	3	3	3	3	15	BUENO	4	3	3	3	4	17	BUENO	17	BUENO
2	3	4	3	3	3	16	BUENO	3	4	3	3	3	16	BUENO	3	2	3	3	3	14	BUENO	3	3	2	3	3	14	BUENO	15	BUENO
3	4	4	3	3	3	17	BUENO	3	4	3	4	3	17	BUENO	3	2	3	3	3	14	BUENO	3	3	2	3	4	15	BUENO	16	BUENO
4	4	4	3	4	3	18	EXCELENTE	4	4	3	3	3	17	BUENO	4	4	3	3	4	18	EXCELENTE	3	4	3	3	3	16	BUENO	17	BUENO
5	4	4	3	3	3	17	BUENO	4	4	3	3	3	17	BUENO	4	4	4	3	3	18	EXCELENTE	2	3	2	3	3	13	REGULAR	16	BUENO
6	3	3	3	3	3	15	EXCELENTE	3	3	3	3	3	15	EXCELENTE	3	3	3	3	3	15	EXCELENTE	3	3	3	3	3	15	EXCELENTE	15	EXCELENTE
7	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	19	EXCELENTE	4	2	3	3	3	15	BUENO	4	3	2	3	3	15	BUENO	17	BUENO
8	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	20	EXCELENTE
9	4	3	3	2	3	15	BUENO	4	2	3	2	3	14	BUENO	3	1	1	2	1	8	DEFICIENTE	2	1	1	4	4	12	REGULAR	12	REGULAR
10	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	4	4	3	3	3	17	BUENO	4	4	3	4	3	18	EXCELENTE	3	3	4	4	3	17	BUENO	18	EXCELENTE
11	4	3	3	3	4	17	BUENO	3	4	4	3	3	17	BUENO	4	3	3	3	3	16	BUENO	2	3	2	3	3	13	REGULAR	16	BUENO
12	3	3	3	3	3	15	BUENO	3	4	4	4	4	19	EXCELENTE	3	2	2	2	3	12	REGULAR	3	2	2	4	4	15	BUENO	15	BUENO
13	3	4	3	3	3	16	BUENO	3	4	4	3	3	17	BUENO	3	2	2	3	3	13	REGULAR	2	3	2	3	3	13	REGULAR	15	BUENO
14	4	3	4	4	4	19	EXCELENTE	3	4	4	4	4	19	EXCELENTE	4	4	4	4	3	19	EXCELENTE	4	4	4	4	4	20	EXCELENTE	19	EXCELENTE
15	3	3	4	3	3	16	EXCELENTE	4	3	3	3	3	16	EXCELENTE	3	3	3	4	3	16	EXCELENTE	4	3	3	3	3	16	EXCELENTE	16	EXCELENTE
16	3	1	1	2	1	8	DEFICIENTE	2	1	1	4	4	12	REGULAR	3	1	1	2	1	8	DEFICIENTE	3	3	3	3	3	15	BUENO	11	REGULAR
17	4	4	3	4	3	18	EXCELENTE	3	3	4	4	3	17	BUENO	4	4	3	4	3	18	EXCELENTE	3	2	3	3	3	14	BUENO	17	BUENO
18	4	3	3	3	3	16	BUENO	2	3	2	3	3	13	REGULAR	4	3	3	3	3	16	BUENO	3	2	3	3	3	14	BUENO	15	BUENO
19	3	2	2	2	3	12	REGULAR	3	2	2	4	4	15	BUENO	3	2	2	2	3	12	REGULAR	4	4	3	3	4	18	EXCELENTE	14	BUENO
20	3	2	2	3	3	13	REGULAR	2	3	2	3	3	13	REGULAR	3	2	2	3	3	13	REGULAR	4	4	4	3	3	18	EXCELENTE	14	BUENO

Leyenda: Deficiente/mala (0 – 10)

Regular (11 – 14)

Buena (14 – 17)

Excelente (18 -20)

MATRIZ DE CONSISTENCIA

NOMBRE: Lic. José Belermino Zulueta Cadenillas								
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional.								
EJE TEMÁTICO: Sistemas de comunicación e innovación y sus implicancias en el clima y cultura institucional								
TÍTULO DEL PROYECTO: Clima institucional y el desempeño docente de la institución educativa “José María Monzón Hernández” Namoyoc - distrito de Chalamarca, 2014								
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	UNIDADES DE ANÁLISIS	INSTRUMENTOS	FUENTES
<p>¿Qué grado de relación existe entre el clima institucional con el desempeño docente en la I.E. “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca?</p> <p>P. S.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel y tipo de clima institucional que se presenta en la I.E. “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca? 	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar el nivel del clima institucional en la I. E. “José 	<p>Hipótesis central</p> <p>El clima institucional a través del liderazgo, integración, motivación y toma de decisiones se relaciona con el desempeño docente a nivel de preparación para el aprendizaje de los estudiantes, enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente de la Institución Educativa “José</p>	<p>CLIMA INSTITUCIONAL</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Integración</p> <p>Motivación</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Preparación para el aprendizaje</p>	<p>Nivel de liderazgo</p> <p>Nivel de integración</p> <p>Nivel de motivación</p> <p>Nivel de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Elabora la unidad didáctica de acuerdo a las características y necesidades de los estudiantes 	<p>Docentes</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>-</p> <p>-</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las causas y consecuencias del clima institucional en la I.E. “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca? • ¿Qué efectos produce el buen desempeño laboral en la I.E. “José María Monzón Hernández” del distrito de Chalamarca? 	<p>María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de desempeño docente en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014. • Determinar la relación que existe entre clima institucional y desempeño docente en la I. E. “José María Monzón Hernández” de Chalamarca, 2014, a través de la estadística. 	<p>María Monzón Hernández” - distrito de Chalamarca, 2014</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>a. El clima institucional en la I.E. “José Monzón Hernández” es positivo y democrático.</p> <p>b. Las causas y consecuencias del clima institucional en la I.E. “José Monzón Hernández” tiene que ver con muchos factores internos y externos.</p> <p>c. El buen desempeño laboral produce buen clima y buen rendimiento académico.</p>	<p>DESEMPEÑO DOCENTE</p>	<p>Enseñanza para el aprendizaje</p> <p>Participación en la gestión</p> <p>Desarrollo de la profesionalidad e identidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considera las partes indispensables en la sesión de aprendizaje ▪ Relaciona lo procesos pedagógicos y cognitivos. ▪ Emplea estrategias y materiales educativos adecuados de acuerdo a su área. ▪ Muestra preparación científica sobre el tema. ▪ Utiliza indicadores, estrategias e instrumentos de evaluación de acuerdo al aprendizaje esperado ▪ Promueve un clima democrático en la institución educativa. ▪ Participa en proyectos de investigación, innovación pedagógica para mejorar el servicio educativo. 	<p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p>	<p>Ficha de observación</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
--	--	---	---------------------------------	---	---	------------------------------------	-----------------------------	----------------------------