

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO

DOCENTE EN LA I.E. N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA-

CAJAMARCA, 2018

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

Presentado por:

JHISELA KETTY CASAS MORENO

Asesor:

Dr. IVÁN ALEJANDRO LEÓN CASTRO


Cajamarca, Perú

2024



CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Jhisela Ketty Casas Moreno
DNI: 44639162
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Gestión de la Educación
2. Asesor: Dr. Iván Alejandro León Castro
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Clima Institucional y su Relación con el Desempeño Docente en la I.E. N° 82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018
6. Fecha de evaluación: **04/08/2025**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (ORIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **20%**
9. Código Documento: **3117:478361416**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO
Fecha Emisión: **03/04/2026**


Dr. Iván Alejandro León Castro
DNI: 26690424

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by
JHISELA KETTY CASAS MORENO
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDUC/D
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

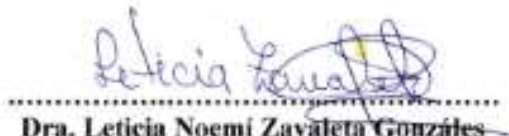
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 11:00 horas, del día 25 de octubre de dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por la **Dra. LETICIA NOEMÍ ZA VALETA GONZÁLES**, **Dra. IRMA AGUSTINA MOSTACERO CASTILLO**, **Dr. JORGE DANIEL DÍAZ GARCÍA**, y en calidad de Asesor el **Dr. IVÁN ALEJANDRO LEÓN CASTRO**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada **“CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”**, presentada por la **Bachiller en Educación JHISELA KETTY CASAS MORENO**

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó... Aprobada... con la calificación de Buena (15) Bueno... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Educación JHISELA KETTY CASAS MORENO**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Educación, con Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Siendo las 12:30 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.


.....
Dr. Iván Alejandro León Castro
Asesor


.....
Dra. Leticia Noemí Zavaleta Gonzáles
Jurado Evaluador


.....
Dra. Irma Agustina Mostacero Castillo
Jurado Evaluador


.....
Dr. Jorge Daniel Díaz García
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis amados padres Crecencio y Neri, quienes desde mi infancia me condujeron por un sendero de esfuerzo y superación, y a mi hijo Christopher Jheykof, el regalo más sublime que Dios me otorgó, quien es uno de los motivos constantes de seguir avanzando profesionalmente.

Jhisela

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los maestros de la escuela de posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, quienes lideraron el proceso formativo con plena dedicación y esmero; en especial, otorgo mi gratitud, a mi asesor, Dr. Iván Alejandro León Castro, por el apoyo brindado en los momentos más álgidos que experimenté al transitar por la azarosa, pero ubérrima, ruta de la investigación.

Expreso asimismo mi gratitud, tanto a los docentes de la Institución Educativa N°82169, como al profesor Ángel Fernando Ramírez Cabanillas, por haberme facilitado, en todo momento, los espacios temporales y su predisposición total para la materialización del presente estudio.

Jhisela

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
2. Formulación del problema	5
3. Justificación de la investigación	6
3.1. Justificación teórica	6
3.2. Justificación práctica	7
3.3. Justificación metodológica	8
4. Delimitación de la investigación.....	8
4.1. Delimitación epistemológica	8
4.2. Delimitación espacial	9
4.3. Delimitación temporal	9
4.4. Línea de investigación	9
5. Objetivos de la investigación.....	9
5.1. Objetivo General.....	9
5.2. Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	11
1. Antecedentes de la investigación	11
1.1. A nivel internacional	11
1.2. A nivel nacional.....	12
1.3. A nivel local.....	14

2.	Marco teórico-científico de la investigación.....	15
2.1.	Teoría del Clima Organizacional de Richard Beckhard, Rensis Likert y Kurt Lewin	16
2.2.	Teoría del liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz	17
2.3.	Clima Institucional	20
2.4.	Características del clima institucional	24
2.5.	Dimensiones del clima institucional.....	25
2.6.	Liderazgo pedagógico en el Marco de Buen Desempeño del Directivo	32
2.7.	Desempeño Docente	33
2.8.	Factores del desempeño docente	34
2.9.	Características del desempeño docente	35
2.10.	Estrategias para mejorar el desempeño docente	36
2.11.	Teorías que sustentan la formación y el buen desempeño docente	36
2.12.	Teoría sociocultural de Lev Vygotsky	38
2.13.	Teoría del desarrollo cognitivo de Jean Piaget	39
2.14.	Teoría del aprendizaje significativo de Ausubel.....	41
2.15.	Teoría del pensamiento complejo de Morin	42
2.16.	Dimensiones del desempeño docente	42
3.	Definición de términos básicos	48
3.1.	Académico	48
3.2.	Clima institucional.....	48
3.3.	Comunicación	48
3.4.	Desempeño docente	49
3.5.	Extraacadémico	49
3.6.	Motivación.....	49
3.7.	Participación	50
CAPÍTULO III.....		51
MARCO METODOLÓGICO		51
1.	Caracterización y contextualización de la investigación	51
1.1.	Descripción y reseña de la Institución Educativa.....	51
1.2.	Características demográficas y socioeconómicas.....	52
1.3.	Características culturales y ambientales	53

2. Hipótesis de la investigación	53
3. Variables de la investigación	54
4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	54
5. Población y muestra.....	55
5.1. POBLACIÓN	55
5.2. MUESTRA	55
6. Unidades de análisis.....	55
7. Métodos de investigación	55
8. Tipo de investigación.....	56
9. Diseño de investigación	57
10. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	57
11. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos.....	58
12. Validez y confiabilidad	58
CAPÍTULO IV	59
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
CAPÍTULO V.....	69
PROPUESTA DE MEJORA	69
CONCLUSIONES.....	79
SUGERENCIAS.....	80
REFERENCIAS.....	81
APÉNDICES Y ANEXOS.....	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de percepción del Clima Institucional de los docentes de la I.E. N°82169	59
Tabla 2. Nivel de percepción del Desempeño Docente en la I.E. N°82169	60
Tabla 3. Nivel de percepción de la Dimensión Comunicación en la I.E. N° 82169.....	61
Tabla 4. Nivel de percepción de la Dimensión Motivación en la I.E. N°82169.....	62
Tabla 5. Nivel de percepción de la Dimensión Participación en la I.E. N°82169	63
Tabla 6. Prueba de normalidad	64
Tabla 7. Grados de correlación	65
Tabla 8. Correlaciones entre la variable Clima Institucional y Desempeño Docente.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

IE	: Institución Educativa
MED	: Ministerio de Educación
PAT	: Plan Anual de Trabajo
RI	: Reglamento Interno
PEI	: Proyecto Educativo Institucional
MBDD	: Manual del Buen Desempeño Docente
MBDDir	: Marco de Buen Desempeño del Directivo

RESUMEN

La investigación se enmarcó en el objetivo de determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018. La metodología utilizada se desarrolló en base al enfoque cuantitativo, tipo correlacional y con diseño transversal no experimental. La muestra de estudio estuvo conformada por 05 docentes del nivel primaria multigrado que fueron seleccionados mediante el muestreo no probabilístico y la técnica utilizada fue la encuesta, teniendo como instrumento el cuestionario con 28 ítems en lo que respecta al clima institucional y otro cuestionario con 31 ítems para el desempeño docente. Para el procesamiento y análisis de la información recopilada, se usó la estadística descriptiva e inferencial. La prueba de hipótesis se realizó utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, porque los datos provienen de una distribución normal.

Los resultados más importantes encontrados nos ayudaron a observar con el correlativo de Pearson un coeficiente de p valor 0,908 el cual da a entender que existe una correlación positiva muy alta entre las variables clima institucional y desempeño docente. De igual manera se observó que la significancia es de 0.033 que viene a ser menor a 0.05, por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre las variables de clima institucional y desempeño docente.

Palabras claves: Clima Institucional, Desempeño Docente.

ABSTRACT

The research was delimited within the objective of determining the relationship between institutional climate and teacher performance in I.E. N°82169 San José, Encañada- Cajamarca, 2018. The methodology used was developed based on the quantitative approach, correlational type and with non-experimental cross-sectional design. The study sample consisted of 05 teachers of the multigrade primary level who were selected through non-probabilistic sampling and the technique used was the survey, having as an instrument the questionnaire with 28 items regarding the institutional climate and another questionnaire with 31 items for teaching performance. For the processing and analysis of the information collected, descriptive and inferential statistics were used. Hypothesis testing was performed using Pearson's correlation coefficient, because the data come from a normal distribution.

The most important results found helped us to observe with Pearson's correlation coefficient a p-value of 0.908, which suggests that there is a very high positive correlation between the variables institutional climate and teaching performance. It was also observed that the significance is 0.033 which is less than 0.05, therefore, it is concluded that there is a significant relationship between the variables of institutional climate and teaching performance.

Key words: Institutional climate, teacher performance.

INTRODUCCIÓN

Por lo general, las instituciones educativas funcionan como cualquier otra organización, con sus propias fortalezas y debilidades. Sin embargo, una de las variables que debe estar siempre en el lado de las fortalezas, es sin lugar a dudas, el clima institucional. Lo es porque, de él depende o el desarrollo y crecimiento del personal y de la institución educativa, o el atraso, la fragmentación y los bajos niveles de desempeño de todos los agentes educativos.

Actualmente, es ampliamente reconocido que, un buen Clima Institucional se constituye en el factor más importante que suma a favor de un buen desempeño de los miembros de una comunidad educativa. Así, al asegurar un buen nivel de Clima Institucional, se asegura también un buen desempeño docente, y, en consecuencia, mejoras en el desarrollo de las competencias de los estudiantes. Por ello, el presente estudio, denominado: “Clima Institucional y su Relación con el Desempeño Docente en la I.E. N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018”, describe la correlación entre el clima institucional y el desempeño docente, en la institución educativa referida. Es importante determinar tal relación puesto que se ha observado que no existe un clima institucional positivo, caracterizado por un trabajo colaborativo entre los miembros de la Institución Educativa en desempeñar académica y extracadémica su labor educativa y con un liderazgo adaptativo inadecuado pues no está asociado con un mejor desempeño docente. Las instituciones que promueven estos aspectos observan mejoras en el rendimiento y la eficacia docente.

En lo que atañe a la realidad de la Institución Educativa multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, no existe, a la fecha, estudio alguno que permita aseverar ni vinculación causal, ni descripción unidireccional de las variables en estudio: clima

institucional y desempeño docente. La Institución Educativa N° 82169 San José se halla enmarcada en la tipología de instituciones educativas multigrado, cuya peculiaridad contempla, a nivel de la gestión estratégica, un docente que a su vez tiene a cargo dos o más grados de estudio, se hace cargo, también, de la gestión de la institución educativa.

La estructura del presente informe, contempla lo siguiente:

En el capítulo I se describe el problema de investigación, siguiendo de modo fidedigno los requerimientos del método deductivo. En tal sentido, se describe la situación a nivel holístico y en consideración a las experiencias desarrolladas en el contexto internacional; en seguida se aborda la descripción del problema y el impacto que éste genera, a nivel nacional, y, finalmente, se describe la problemática a nivel regional, local e institucional.

El capítulo II está destinado al marco teórico; es decir, a las distintas teorías y enfoques que dan sustento científico a las variables en estudio. Considerando que, en la generación y transmisión de las ideas y conocimientos científicos, son los distintos enfoques y nociones los que otorgan su aporte a una temática específica; se precisa que, en el presente estudio, únicamente se han adoptado aquellas que directamente se relacionan con las variables, y sobre todo aquellos que sostienen la propuesta actual del ente rector (el MINEDU)

En el capítulo III se documenta la metodología del estudio; es decir, la ruta metodológica detallada que se adoptó, para abrazar el direccionamiento referido en los objetivos. Por ello, la enmarcación en la tipología de investigación, el diseño de investigación elegido, la población y muestra, los métodos, técnicas e instrumentos de recojo y análisis de información, son los elementos medulares que se documentan en el citado capítulo.

En el capítulo IV se muestran los resultados obtenidos en la investigación. Por ello, son las tablas y los gráficos estadísticos, junto a la correspondiente discusión, los elementos fundamentales de este capítulo. Tales elementos se obtuvieron al realizar los análisis: descriptivo e inferencial. Para determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio, se empleó la estadística inferencial, mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

Finalmente, en el presente informe, se presentan, las conclusiones adoptadas y las sugerencias invocadas; asimismo, se delimitan los anexos correspondientes, que sustentan las acciones investigadas más relevantes ejecutadas.

Los resultados de este estudio son importantes, porque otorgan información objetiva acerca de la vinculación de las variables clima institucional y desempeño docente, ancladas en la institución educativa N°82169 San José, Encañada-Cajamarca. A partir de los citados hallazgos se delimitan propuestas de intervención que consideren a la variable clima institucional, como catalizadora de mejoras en el desempeño docente.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, no existe sociedad alguna que se haya sustraído de erigir cambios profusos en sus sistemas educativos, con el fin de dar respuesta a los nuevos requerimientos que el contexto actual impone. En ciertos países europeos y en muchas ciudades y países asiáticos, se vienen operando robustos cambios referidos a la implementación -y creación- de un conjunto de habilidades necesarias para hacer frente a los rigores que el siglo XXI impone (OCDE, 2009). Estas habilidades están abarcadas en cuatro grandes grupos que contemplan nuevas maneras de pensar, distintas maneras de trabajar, nuevas herramientas para trabajar y nuevas formas de vivir en el mundo.

En el seno de una comunidad educativa determinada, son los directivos y docentes los llamados a imbricar de manera sistémica y compleja, no solo las habilidades holísticas citadas, sino también aquellas referidas al funcionamiento interno desplegado en el día a día en una Institución Educativa. Los directivos, como líderes de una comunidad educacional, están, en este contexto, llamados a potenciar la motivación laboral, la participación de todos los miembros de la Institución Educativa y el rendimiento profesional de los docentes; y éstos tienen la noble tarea de escalar una sólida formación académica y extraacadémica (Calderón, 2010); es decir, tienen la misión de conocer a los estudiantes y a la materia que enseñan; de planificar la enseñanza de manera colegiada, de generar un clima socioafectivo favorable al aprendizaje; de ejecutar el acto educativo promoviendo el desarrollo de habilidades de orden superior; de evaluar formativamente; de participar activa y democráticamente en la gestión de la Institución Educativa; de mostrar un accionar ético; de utilizar las

tecnologías de la información y comunicación y, lo más importante, de investigar e innovar.

En este contexto, resulta conveniente determinar de qué manera los docentes de las instituciones educativas perciben al clima institucional y cómo éste influye en su desempeño, y, claro está, en los aprendizajes de los estudiantes; ya que, como refiere Chiavenato, (2002), la gestión del potencial humano, consiste en asumir una mirada inteligente, centrada en un direccionamiento bien definido, encausado hacia la obtención de cualidades que singularicen al máximo a la organización, mediante la gestión de las competencias que sus miembros poseen. Tales acciones se traducen en actitudes positivas, motivación permanente, participación activa y propositiva.

En España, María et al., (2007) se adentraron en la búsqueda de relación que pudiese existir entre clima organizacional y satisfacción laboral, encontrando una evidencia empírica de relación de causalidad entre las variables referidas. Ello demuestra que, el clima organizacional posee un impacto potencial sobre el rendimiento del personal docente. En este marco, debe entenderse que, el profesional de la educación rinde más en su labor, porque se encuentra motivado, satisfecho, apreciado e integrado, a diferencia de un profesional que labora bajo los paraguas de un clima permeado de autoritarismo, presión e individualismo, cuyo rendimiento es, lógicamente, menor. Conociendo este detalle, se pueden abordar una serie de programas de intervención, encaminados a reconfigurar tanto la trama organizacional, como la mejora del bienestar psicológico de los docentes.

En el contexto latinoamericano, el clima institucional, anclado al aspecto educativo, fue estudiado desde ópticas muy diversas: como núcleo de programas de intervención encaminados a fortalecer las relaciones interpersonales y el bienestar general de los miembros de comunidades educativas; como causante de mejoras del desempeño

docente, etc. En Uruguay y México, países que han mostrado un crecimiento sostenido importante en las últimas evaluaciones internacionales que miden el desempeño de los estudiantes en lectura, matemática y ciencia, Fernandez, (2004) encontró que, existe una fuerza endo-grupal intensa, materializada en lazos de solidaridad, motivación, expectativas y colaboración muy fuerte, entre docentes y directivos de las instituciones educativas. Ello permite inferir que, parte del éxito escalado por los países referidos, en las evaluaciones internacionales, está ligado tanto al estilo de organización como al desempeño docente; puesto que, los resultados obtenidos, son consecuencia directa del trabajo desplegado en el seno de las instituciones educativas, con participación activa y propositiva de todos los agentes educativos.

En el desarrollo del proceso educativo peruano, se movilizan un sinnúmero de recursos que caracterizan al desempeño docente y que se redilan en lo que se conoce como dimensión académica y extra académica. En tales dimensiones se ubican las competencias relacionadas con los dominios: 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 (Samillán, 2017). El término recurso, en este contexto, alude a los conocimientos, habilidades y actitudes de los docentes. Todos ellos conciertan en las interacciones desplegadas entre docentes y estudiantes, en el proceso educativo; pero también en la participación que los profesionales de la educación despliegan en la gestión de la IE. junto al absoluto de los integrantes de la comunidad educativa.

Ahora bien, el estudio del clima institucional por separado y/o vinculado con el desempeño docente no estuvo ausente del quehacer educativo peruano. Al respecto, Ccora & Castañeda, (2015) determinaron que, un clima favorable condiciona un trabajo óptimo que repercute positivamente en el proceso de aprendizaje (r de Pearson = 0,71).

Ello implica que, existe una vinculación causal establecida entre el clima institucional, caracterizado por una buena comunicación, una adecuada motivación y una eficiente participación de todos los miembros de la comunidad educativa, y el desempeño docente, materializado en accionares cualificados, anclados a la planificación, ejecución y evaluación de la praxis educativa.

En el contexto de la región Cajamarca, el estudio del clima institucional vinculado al desempeño docente, siempre estuvo en los intereses investigativos de distintas instituciones de todos los niveles. Al respecto, Marreros, (2017) encontró que, el 41,5% de una muestra de docentes considera que el clima institucional en la Escuela de Post Grado de la universidad nacional de Cajamarca es muy favorable y que el 43,9 % señala que el desempeño de los docentes es muy bueno. En paralelo a ello, determinó que, existe una relación directa de grado débil ($r=0,376$).

Ello implica que, tanto el clima institucional como el desempeño laboral son pilares fundamentales para mejorar la organización institucional. Ambas variables, en tal sentido, poseen una relación causal bien definida, al punto tal que, cualquier variación en éstas, afectará el rendimiento académico en los estudiantes. Dicha afectación debe ser oteada tanto como un elemento favorable y positivo para el aprendizaje, como también un elemento limitante del mismo. Es decir, si en el seno de una institución educativa se encausan estrategias de escucha activa, de valoración, de motivación y de participación se tendrá como resultado una proliferación de actitudes e indicadores de crecimiento personal y profesional de los miembros que la componen.

En lo que atañe a la realidad de la Institución Educativa multigrado N° 82169 San José, Encañada-Cajamarca, no existe, a la fecha, estudio alguno que permita aseverar ni vinculación causal, ni descripción unidireccional de las variables en estudio: clima institucional y desempeño docente. La Institución Educativa N°82169 San José se halla

enmarcada en la tipología de instituciones educativas multigrado, cuya peculiaridad contempla, a nivel de la gestión pedagógica, la atención formativa desplegada por un docente hacia dos o más grados de estudio; a nivel de la gestión estratégica, un docente que a su vez tiene a cargo dos o más grados de estudio, se hace cargo, también, de la gestión de la institución educativa; lo mismo ocurre en el seno de la gestión administrativa y comunitaria.

Apareadas a estas características, aparece una dinámica organizacional interesante y atractiva para la indagación: estilos de liderazgo generalmente anclados a modelos tradicionales, caracterizados por la autocracia administrativa; escasa participación de los sujetos de la educación en la gestión de la IE.; estilos de comunicación autoritarios; despliegue de estrategias que escasamente suman a la formación continua de los docentes; establecimiento de metas educativas sin considerar a los miembros de toda la comunidad educativa; entre otros ejes de análisis más.

La forma como los elementos citados en el párrafo anterior condicionan el buen desempeño de los docentes de una IE. multigrado, fueron sólidos condicionantes que espolpearon el presente el estudio; fijando siempre la mirada en determinar la relación entre el clima institucional y el desempeño docente.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

PROBLEMA PRINCIPAL

¿Qué relación existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E.

multigrado N°82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018?

PROBLEMAS SECUNDARIOS

¿Qué relación existe entre el estilo de comunicación y el desempeño docente en la I.E.

multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018?

¿Qué relación existe entre la motivación y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018?

¿Qué relación existe entre la participación y el desempeño docente en la I.E.

multigrado N°82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018?

¿Qué impacto tiene la propuesta en mejorar el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018?

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Al no tener conocimiento objetivo de las variables que condicionan el desempeño de los docentes de la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada – Cajamarca, resulta pertinente y retador encausar un proceso de indagación, dado que, centrar el estudio del clima institucional y desempeño docente, considerando las particularidades que la IE. posee (ubicación geográfica, tipo de categorización, dinámica social, nivel de preparación de su personal y estilo de liderazgo del directivo), otorga bases teóricas objetivas sobre las cuales erigir sólidamente intervenciones futuras, cuyo impacto redunde, tanto a favor de la mejora del desempeño docente (de manera directa), como al desarrollo de las competencias de los estudiantes (de manera indirecta).

3.1. Justificación teórica

Se ha demostrado, muchas veces, en comunidades educativas relativamente grandes (de 8 a más trabajadores), nucleados generalmente en contextos netamente urbanos, que el clima institucional condiciona el comportamiento de los componentes de una organización y optimiza la labor que realiza el trabajador (Corrales et al., 2003); sin embargo, en comunidades educativas relativamente pequeñas (de naturaleza multigrado rural), en donde laboran un equipo de docentes también reducido (entre 5 y 7) aún no se ha profundizado en determinar si es el

clima institucional (con las particularidades teórico metodológicas existentes) el que influye en el desempeño del docente; o de pronto, el nivel académico o extracadémico del docente (en dichas comunidades) está gobernado por estados motivacionales netamente intrínsecos y no con la comunicación, motivación y participación promovida desde los fueros extrínsecos. Por tanto, la relevancia y justificación teórica del presente estudio emanan de la vinculación conceptual (a nivel descriptivo) que se realiza entre el clima institucional, en el seno de una institución educativa multigrado, y el desempeño de docentes de la misma IE.; de esta vinculación se extraen conclusiones que complementan la literatura existente respecto del efecto positivo que produce el clima institucional en el buen desempeño de docentes de instituciones multigrado, a partir, claro está, de la percepción de los sujetos que forman parte de la investigación.

3.2. Justificación práctica

El hecho de desentrañar la relación que existe entre clima institucional y desempeño docente, es fundamental, porque permite comprender cómo los distintos factores relacionados a la comunicación, motivación y participación fortalecen el aspecto académico y extracadémico de los docentes. Dado que, en muchos casos evidenciados en las comunidades educativas pequeñas, el nivel de comunicación entre los docentes es afable, fluido y habitual; asimismo, la motivación y participación de los docentes se observa en cada actividad institucional; sin embargo, el desempeño mostrado por los docentes en las evaluaciones nacionales, apareado a los resultados alcanzados por los estudiantes a nivel institucional y nacional, es paradójicamente disminuido. Por tanto, los resultados sirven para hilvanar, programas formativos que cualifiquen las prácticas

educativas desplegadas en la I.E. N° 82169, San José-Cajamarca, y en consecuencia, lograr mejores aprendizajes en los educandos.

3.3. Justificación metodológica

El estudio encuentra justificación metodológica en el diseño adoptado: no experimental, transeccional de tipo correlacional. Este diseño permitió solventemente esbozar y aplicar las estrategias pertinentes que posibilitaron la determinación del nivel de correlación existente entre las variables clima institucional y desempeño docente. Asimismo, el estudio es relevante metodológicamente, porque se documentan en él dos instrumentos de recojo de información válidos y confiables (variable clima institucional: alfa de Cronbach .989 y variable desempeño docente: alfa de Cronbach .977), contruidos considerando la realidad de los docentes que laboran en una IE. multigrado. Para la validación correspondiente se empleó el juicio de expertos y para la confiabilidad se aplicó, los dos cuestionarios, a un grupo de docentes, distintos de la muestra de estudio, luego de ello, se derivó el coeficiente alfa de Cronbach ya indicado.

4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Delimitación epistemológica

La presente investigación, por estar abarcada en los linderos del enfoque cuantitativo, toma los postulados del paradigma positivista; según el cual, la realidad externa objetiva, es decir el clima institucional y el desempeño docente - en el contexto de la presente investigación- es conocida por medio de la mente.

La finalidad de este paradigma es el descubrimiento de leyes que rigen los fenómenos educativos (Martínez, 2004).

4.2. Delimitación espacial

La investigación se desarrolló con los docentes de la I.E. N°82169. Esta Institución Educativa se ubica en el caserío San José, distrito de la Encañada, provincia y región Cajamarca. En ella, cinco docentes atienden a los estudiantes de seis grados de educación primaria; por tal razón es considerada una I.E. multigrado. Otra peculiaridad de la I.E. está relacionada con el estilo de gestión que en ella se opera: un docente que posee aula a cargo es quien al mismo tiempo lidera la gestión.

4.3. Delimitación temporal

La investigación se realizó desde marzo hasta diciembre del año 2018.

4.4. Línea de investigación

L.3. Gestión y Desarrollo Institucional: Clima Institucional en las instituciones educativas urbanas y rurales.

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Objetivo General

Determinar la relación que existe entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada- Cajamarca, 2018.

5.2. Objetivos Específicos

- a) Determinar la relación que existe entre la comunicación y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.
- b) Determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.
- c) Determinar la relación que existe entre la participación y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.
- d) Elaborar una propuesta para mejorar el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. A nivel internacional

Gonzales (2023), desarrolló la tesis de doctorado: *Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en el Liceo Técnico Femenino Concepción, Región Bio – Bio, Chile, 2020*. La muestra adoptada fue de 35 docentes, a quienes se les aplicó dos cuestionarios: uno para cada variable estudiada. Los resultados determinaron un nivel de significancia medio entre ambas variables: correlación de Spearman de 0,538. La conclusión derivada de los resultados expresa la influencia del clima organizacional sobre el desempeño docente.

El trabajo referido, otorga muchos aportes al presente estudio. Aborda las mismas variables de investigación: clima organizacional y desempeño docente. Utiliza como instrumento de recojo de información un cuestionario para medir ambas variables. Asimismo, documenta aportes teóricos relevantes respecto de la variable clima organizacional, abordado por la literatura especializada, como equivalente al clima institucional.

Valarezo (2020), desarrolló la tesis de maestría: *Desempeño docente y Clima organizacional en una Unidad Educativa de Guayaquil, 2020*. La muestra adoptada estuvo compuesta por 65 encuestados: 61 docentes y 4 administrativos. Los resultados se encontraron empleando el coeficiente de Spearman, el mismo que alcanzó un valor de $Rho=0,704$. Este valor indica que, sí existe relación entre

el desempeño docente y el clima organizacional. La conclusión de la investigación se expresa en los términos siguientes: el desempeño docente tiene relación alta en el clima organizacional.

El estudio citado en cuanto a su tratamiento teórico de las variables: clima institucional y desempeño docente, aporta elementos importantes. Asimismo, el instrumento utilizado guarda mucha similitud con el que se emplea en la presente investigación; ello servirá para desplegar un proceso investigativo más cualificado y, en consecuencia, obtener datos más objetivos.

1.2. A nivel nacional

Cayra (2023), desarrolló la tesis de maestría titulada: *Clima institucional y desempeño docente en la Institución Educativa 50002 Luis Vallejos Santoni, Cusco Perú 2022*. La investigación la realizó con una muestra de 75 docentes, a los que aplicó dos cuestionarios: uno para cada variable estudiada; los instrumentos utilizados fueron sometidos a los procedimientos de validez y confiabilidad. El estudio concluye refiriendo que, el clima institucional se relaciona en forma significativa con el desempeño docente, en la Institución Educativa 50002 Luis Vallejos Santoni, cuya la relación significativa es 37.6%, vale decir que mientras el clima institucional sea mejor, el desempeño docente también mejorará, cuya relación debe ser incrementada para el beneficio del clima institucional y el desempeño docente, requeridos para la calidad de la educación, los desempeños y los rendimientos académicos.

El estudio citado es relevante para la presente investigación, porque aborda al clima institucional mediante las dimensiones: comunicación institucional, confianza institucional, motivación institucional, participación institucional; y el

desempeño docente, considerando las dimensiones: desempeño académico, desempeño administrativo, desempeño de interrelación y desempeño creativo. Aunque las dimensiones son distintas, en términos nominales, no obstante, en la práctica guardan estrecha similitud con la forma como se abordan desde la presente investigación. También es relevante, porque utiliza un cuestionario con escalamiento Likert para cada variable, similar al utilizado en la presente investigación; ello otorga solidez metodológica y objetividad al proceso de recolección de datos implementado.

Gustavo et al. (2024), desarrollaron el artículo científico: *Clima organizacional y desempeño docente*; con una muestra de 250 docentes. El objetivo del estudio fue determinar la influencia del clima organizacional y el desempeño docente en una UGEL de Lima Metropolitana. El instrumento utilizado fue un cuestionario con escalamiento tipo Likert. Los resultados revelaron un valor de significancia menor que 0.05 ($p = 0,000 < 0,05$) demostrando que existe una correlación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y desempeño docente, y sus dimensiones. La conclusión esbozada en el estudio indica que, la correlación es alta entre el clima organizacional y el desempeño docente, cuyo valor $p = 0,000 < 0,05$, lo que indica una correlación moderada de 0.686, altamente significativo.

El artículo citado, es relevante para la presente investigación, porque fue ejecutado en el seno de los postulados del enfoque cuantitativo, diseño no experimental, descriptivo, correlacional y transversal: directrices que sostienen el presente trabajo.

Morante (2023), desarrolló el estudio de maestría: *Clima Institucional y Desempeño Docente en una Institución Educativa de Pucará*; con una muestra de

25 docentes. utilizó dos cuestionarios para recoger información de las variables clima institucional y desempeño docente; tales instrumentos fueron validados por el juicio de expertos y la fiabilidad fue obtenida por el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados y conclusión, mostraron que existe una correlación positiva moderada, de acuerdo al coeficiente de Spearman. ($r = 0,548$), entre clima institucional y desempeño docente.

1.3. A nivel local

Vera (2022), desarrolló la tesis de maestría titulada: *Clima organizacional y desempeño docente de la Institución Educativa 16894, San Ignacio, Cajamarca*. La muestra utilizada corresponde a 27 docentes. Para el contraste de las hipótesis se utilizó la correlación de Rho Spearman. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r = ,806$ entre las variables: clima institucional y desempeño docente lo cual indica que la relación entre las variables es directa y tiene un nivel de correlación alta. Considerando el resultado referido, el estudio concluye que existe una correlación directa y significativa entre las variables del clima organizacional y desempeño docente, según el valor de la prueba Rho Spearman es de $,806^{**}$ positivo alto.

El estudio indicado, está más ligado a la presente investigación, porque ambas variables fueron medidas en el seno de una institución educativa del mismo nivel, aunque en diferentes instituciones educativas. Tal situación contribuye a tener más claridad en la dinámica de tratamiento de la información recogida de las unidades de análisis. Otro aspecto relevante que puede ser considerado como un aporte, son las dimensiones de las variables, ancladas a teorías tomadas en consideración en la presente investigación.

Becerra (2022), desarrolló la tesis de maestría: *Clima institucional y desempeño docente en la institución educativa pública secundaria de Cajamarca*. El propósito del estudio fue establecer la relación entre clima institucional y desempeño docente. La muestra adoptada consideró 30 docentes. Los resultados obtenidos mostraron que existe una correlación positiva alta de ($r= 0,839$) de acuerdo al coeficiente de Spearman entre Clima institucional y desempeño docente. Este resultado holístico permitió la conclusión siguiente: a mayor clima entre docentes determina que estos puedan desempeñar mejor sus funciones profesionales y así brindar una educación integral.

El estudio citado, al igual que la presente investigación, es de tipo descriptivo correlacional; tal consideración favorece el entendimiento de la ruta investigativa; asimismo, las variables estudiadas se corresponden directamente con las variables de la presente investigación, hecho que, ayuda a comprender mejor las dimensiones que componen cada variable. Otro de los aspectos que favorece el haber considerado al estudio, es que se realiza en la región Cajamarca, cuya dinámica organizacional a nivel medianamente macro es común a la institución donde se desarrolla la presente investigación: ambas instituciones pertenecen a la misma UGEL, obedecen a las orientaciones específicas que desde dicha institución se imparten.

2. MARCO TEÓRICO-CIENTÍFICO DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las características de las investigaciones ancladas al enfoque cuantitativo es aquella que contempla el hecho de partir delimitando claramente la teoría, de tener meridiano conocimiento de aquellas nociones, teorías, enfoques que abrazan las variables de estudio.

En este contexto, la variable clima institucional, se aborda bajo los fundamentos de la teoría del clima organizacional, de Richard Bebkhard, Rensis Likert y Kurt Lewin y la teoría del liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz. Mientras que, la variable desempeño docente se aborda bajo los postulados de las teorías socioconstructivistas; específicamente en función a los aportes de Piaget, Ausubel, Vygotsky, Morin.

Se precisa que, directamente se abordan las teorías indicadas; sin embargo, en muchos de los conceptos y postulados parafraseados, aparecen sistémica y complejamente los aportes de distintos teóricos, atados a diferentes corrientes de pensamiento que abordan los aspectos formativos, otorgando el protagonismo absoluto a los entes en formación.

2.1. Teoría del Clima Organizacional de Richard Beckhard, Rensis Likert y Kurt Lewin

Esta teoría fue planteada por Bebkhard et. al. (1936), con la finalidad de hacer que las organizaciones rompan paradigmas, crezcan y adopten nuevas formas de organización y acción. En el marco de esta teoría, las conductas (laborales y actitudinales) de los miembros de una organización están directamente relacionados con las condiciones laborales y el direccionamiento gestado desde el área administrativa (Chiavenato, 2018). Por tanto, desde esta última, el líder o gestor tiene, no uno, sino varios caminos que adoptar para poder gestionar la IE. Estos caminos de acción, van desde el estilo autoritario, opresivo, unilateral, desconfiado, hasta el camino caracterizado por la delegación de acciones, la horizontalidad, la colaboración fluida y permanente; pasando, claro está, por el estilo benevolente, permisivo, de libertades condicionadas.

Desde la irrupción de esta teoría en el ámbito organizacional, se ciernen muchas posibilidades para el encausamiento de un accionar educativo planificado, que contemple el establecimiento de metas; la organización de la institución educativa en función a las metas establecidas; la consideración del trabajador como un ser humano con emociones, sentimientos, sueños, metas, restricciones; la adopción del trabajo colaborativo y armónico que considere los aportes de todos los miembros de la organización educativa (Pardo & Díaz, 2014). Respecto del abordaje de problemas, desde esta teoría, el líder migra de los diagnósticos hacia la capacitación para la solución de las situaciones que pueden estar afectando o imponiéndose en la ruta adoptada para consecución de las metas.

En el marco de esta teoría, se pueden establecer programas, cuyas bondades otorguen al personal docente de una IE. la oportunidad de desarrollar sus conocimientos habilidades y actitudes, a la par de gestar una labor en el seno de un ambiente caracterizado por la libertad de opinar críticamente, de crear formas innovadoras que permitan acrecentar los aprendizajes de los estudiantes, de entre otras acciones formativas.

A modo de conclusión, es posible aseverar que, la teoría del clima organizacional, favorece a los directivos y docentes desarrollar sus tareas con mayores niveles de eficiencia y eficacia, en el contexto de un clima laboral cálido, reflexivo y propositivo.

2.2. Teoría del liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz

Esta teoría fue planteada por Heifetz et al., (2009). Centralmente, postula la necesidad de adaptarse a los requerimientos que la organización impone, en términos de retos, de innovaciones, de nuevas formas de competir y de nuevas

formas de trabajar, recomienda, para que la institución crezca, y junto a ella su personal se cualifique, adoptar la ecuación que el filósofo David Hull citado por Barahona, (1995) utilizó, para explicar la colaboración desplegada por los investigadores en el proceso de la evolución de la ciencia: mientras en la evolución de las especies se transmiten genes, en la evolución de la ciencia se transmiten ideas; pero no cualquier idea, sino aquellas que tienen mayor solidez, objetividad y utilidad.

Esto mismo ocurre en la dinámica social establecida en una institución educativa: ideas, sueños, principios y emociones que contribuyen al desarrollo de la organización y del personal que la compone, deben destacarse, potenciarse y cuidarse; mientras que, aquellas ideas, intenciones, principios o motivaciones que estén encausadas a quebrar la dinámica organizacional o a un miembro de la organización, deben desecharse, eliminarse y reemplazarse de inmediato.

En el marco de la solución de problemas o el encausamiento de nuevos retos, accionar sobre la teoría del liderazgo adaptativo implica una serie de pasos bien definidos y controlados. El primero implica enfocar la mirada hacia el problema, de manera integral, desde el rol que juega cada miembro de la organización educativa. Se destacan en este momento, causas, consecuencias, metodologías empleadas, marcos teóricos que gobiernan la situación, agentes y recursos implicados en la situación, balances acotados en función a las metas y objetivos planteados, entre otros detalles (Heifetz et al., 2009). Tales acciones la realizan todos los sujetos que de manera directa o indirecta están vinculados con el problema.

El segundo paso, consiste en esbozar propuestas de solución innovadoras. Como en el primer paso, el paso número dos debe ser asumido por cada agente

educativo. Se debe considerar la directriz holística esbozada y en función de ella realizar las propuestas que solucionen los problemas que se presentan en la ruta de la gestión. Las propuestas contemplan no solo metodologías, también permiten la delimitación de espacios, tiempos, modelos, recursos, agentes, tecnologías, etc. Todo ello, se documenta en una planificación participativa, de manera que cada miembro de la organización educativa no solo participa otorgando las ideas propias de su área, sino también, en paralelo, va conociendo y asumiendo aquellas de los demás; puesto que, en el marco de esta teoría se privilegia la discusión efervescente y propositiva enfocada en la transformación de la organización y de las individualidades que la componen.

El tercer paso contempla la ejecución, la reflexión y el encausamiento de los cambios pertinentes. Nunca los miembros de la organización educativa se alejan de la meta/sueño/objetivo. En todo momento se aspira a la materialización de un ecosistema que sirva al logro de los planteamientos institucionales. En esta etapa el engranaje complejo opera en el marco del accionar de un ejército de líderes que conocen la realidad, trabajan para cambiarla y en esa dinámica cambiar y potenciarse a nivel personal. El líder de la organización es definido como tal únicamente por algún acto resolutivo de la dependencia organizacional superior, pero en la práctica todos asumen roles, responsabilidades, tareas, decisiones y compromisos de mejora continua.

La teoría se distingue de otras por la posibilidad que le brinda al líder de extirpar aquello que está en contraposición de lo que se aspira a nivel organizacional. Ello se logra en los continuos cortes metacognitivos que se realizan al interior de cada equipo y a nivel holístico. Esto es lo Heifetz llama eliminación de recursos de acción perjudiciales. Ahora bien, si el líder advierte

que en el entramado de la organización no existe los recursos de acción que permitan crecer, de inmediato crea nuevos recursos de acción; es decir, crea nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, haciendo uso de estrategias socioconstructivistas. De esta manera se cierra el circuito de adaptación, generando nuevas respuestas o soluciones a los problemas y posibilitando el crecimiento organización y personal de cada miembro.

2.3. Clima Institucional

Una de las variables que ha sido objeto de sendos estudios en las ciencias sociales, indudablemente es el clima organizacional, llamado también clima institucional; la razón de tal hecho, radica en la naturaleza netamente humana, caracterizada por actitudes, motivaciones, aspiraciones, emociones, etc. que ameritan describirlas, controlarlas, espolpearlas, para tener una mejor convivencia y desempeños de toda índole, en el marco de una organización social determinada (Juárez-Adauta, 2012).

El ambiente cálido de una organización toma en cuenta a las reacciones subjetivas ante las particularidades de las situaciones formales y de las singularidades actitudinales de los gestores; del mismo modo, toma en cuenta también, los perfiles técnicos y de acción de los trabajadores de una institución determinada (Melo, 2018).

Desde la teoría del clima organizacional, de Richard Bebkhard, Rensis Likert y Kurt Lewin, el cambio o desarrollo institucional se delimita en los términos de transformación de las fuerzas que sostienen la conducta de un sistema estable. Por ello, tal comportamiento, en todo momento, es causado por dos tipos de fuerzas: aquellas que contribuyen a la materialización del cambio (fuerzas condicionantes)

y aquella que frenan e impiden que el cambio se efectivice (fuerzas limitantes), que buscan continuar el statu quo (Díaz-Guerrero, n.d.).

Aplicando estas nociones a la dinámica propia de una institución educativa es posible desprender distintas interpretaciones, ligadas todas al modo en que se vinculan los encargados de gestionarla, con los docentes que ejecutan concretamente las labores en la cotidianeidad. Por tanto, del estilo de liderazgo que ejerza un directivo, depende no solamente el buen clima que pudiese reinar en la institución, sino también el desempeño de los trabajadores. Si en la institución el directivo opta por la presión laboral apegada, en estricto, al aspecto normativo y teórico, sin contemplar la posibilidad de contextualización, probablemente el clima institucional adolezca de participación.

Si el director de la institución educativa no contempla la posibilidad de asumir cambios a la luz de los nuevos avances científicos y tecnológicos, probablemente no disponga de una adecuada preparación técnica: muy necesaria para motivar y gestar el desarrollo profesional de los miembros de su equipo. Lo mismo ocurre con el aspecto axiológico, filosófico y antropológico propio de cada docente; en el marco de los cuales, el directivo debe necesariamente accionar, para considerarlos y cambiarlos, en función siempre a una meta u horizonte compartido con todo el equipo (Moreno et al., 2016).

Desagregando uno a uno los elementos técnicos requeridos para obtener un clima institucional favorable a los aprendizajes de los estudiantes, se encuentra en primer lugar, la disposición personal de los profesionales de la educación. Ello incluye no únicamente al director como líder y gestor de la institución educativa, sino también a los docentes y demás personal que conforman la IE. Fundamental, por tanto, es observar que las aspiraciones del personal estén orientadas hacia

nuevas formas de pensar, relacionadas con el pensamiento crítico, la creatividad y la metacognición; sin embargo, si no hubiese esa aspiración, es el directivo quien debe orientar la mirada hacia esos puertos, puesto que, tales habilidades son más que necesarias, indispensables para tener éxito en una organización (Jonathan et al., 2014). También es meritorio adoptar nuevas formas de comunicación y trabajo, caracterizadas éstas, por el trabajo colaborativo y la comunicación asertiva.

En el afán de tejer un matiz peculiar, propositivo y estratégico en las interacciones de los miembros de una institución educativa, el directivo y los docentes se encuentran con la posibilidad de adoptar una propuesta autocrática, vertical paternalista o una propuesta que conserve las actitudes, conocimientos, pericias, motivaciones, ideales, sueños y habilidades, que asegure el crecimiento; descarte de los recursos de acción no requeridos; y cree los recursos de acción necesarios para hacer frente a los continuos cambios que pudiesen requerir (Heifetz et al., 2009).

Esta forma innovadora de liderar una institución, eclosionada de la teoría del liderazgo adaptativo, se constituye en una poderosa herramienta para la creación de un clima institucional favorable a los aprendizajes de los estudiantes y al crecimiento institucional. No es del todo original, porque toma los aportes de Darwin, (1971) en lo que respecta a la evolución. Heifetz et al., (2009) considera que aquellas actitudes, capacidades y particularidades que suman hacia el logro de los objetivos de la institución, deben mantenerse, potenciarse y replicarse; mientras que, aquellas formas de acción, pensamiento y aspiraciones que se alejen de la visión conjunta de la IE., deben eliminarse; ahora bien, si no existiesen actitudes, capacidades y particularidades que sumen hacia el logro de los objetivos

de la institución, todo el equipo, liderado por el directivo, debe encargarse de crear los nuevos recursos de acción.

Pero, ¿de qué manera se crearía nuevos recursos de acción, se preservaría o eliminaría el ya existente? La respuesta es simple y sencilla: posibilitando que todos los miembros de la institución enfoquen el problema desde el rol que les corresponda, tanto a nivel de diagnóstico, como a nivel de planificación, ejecución y evaluación. En este marco, el rol que el directivo pueda jugar, es ostensiblemente decisivo. Ahora bien, si viramos el análisis hacia la forma cómo el directivo debe operar lo citado, nos vamos a encontrar con un cúmulo de requerimientos: recursos de acción, metodologías, recursos económicos, etc.

Se utiliza la frase recursos de acción, para referirnos a los conocimientos, habilidades y actitudes que el directivo debe poseer, porque de ello depende la forma como se conducirán los procesos encaminados a la instauración de un clima institucional ubérrimo para el crecimiento de los docentes de su entorno (MINEDU, 2016b). En lo que atañe al conocimiento, hace falta que exista claridad y objetividad -en el accionar del directivo- respecto del conocimiento del estudiante; es decir, sobre las características cognitivas, emocionales, sociales, afectivas, etc. a la luz de marcos teóricos actualizados; también hace falta tener claridad sobre los marcos teóricos y metodológicos que sustentan las propuestas actuales sobre el aprendizaje y desarrollo de competencias de los estudiantes. De igual modo, el conocimiento va más allá de los individuos como entes aislados, hace falta tomarlos en consideración en el seno de la sociedad en donde se gestan; en tal sentido, hace falta que el directivo conozca también la cosmovisión, las tradiciones, las costumbres, las creencias y las aspiraciones de la sociedad en donde se inserta la IE. (Hanco, 2018)

Si el directivo tiene conocimientos suficientes de lo citado, además de lo requerido por las ciencias de la educación, es probable que, por ese ángulo, no se resquebraje el clima institucional; por el contrario, se potenciará, dada la capacidad técnica del directivo que rápidamente encontrará eco en la motivación, participación y en el aspecto académico del docente.

No obstante, ello no es suficiente para asegurar un clima adecuado en la IE. es necesario también que el directivo, amparado en las directrices del liderazgo adaptativo, pudiese dirigir la planificación de la IE. con participación de los miembros de la comunidad en pleno (Ferreira, 2021). Es decir, que tenga esa capacidad de hacer que cada sujeto opine, accione, evalúe y haga lo necesario para planificar y cumplir lo planificado. De esta manera existe alta probabilidad de que el clima institucional sea favorable y estimulante del buen desempeño docente.

2.4. Características del clima institucional

El clima institucional se caracteriza por ser permanente, en atención a su grado de estabilidad, sin embargo, ello no lo deslinda de cambios coyunturales graduales. Lo que puede deberse, entre otros, a factores de remuneración y otros incentivos económicos, reducción del personal, cambio de directivos, etc. Asimismo, el clima institucional influye en el comportamiento de los trabajadores, vale decir en su compromiso e identificación, entre otros. Dicho de otro modo, el clima institucional genera un relevante efecto sobre las personas, sea de manera directa o indirecta (Sacca, 2010).

Otras de las características del clima institucional son: la presencia de una estructura, regulada de acuerdo a obligaciones, reglas y políticas de la

organización; responsabilidad individual, relacionada con la autonomía individual; remuneración, entendida como la retribución por haberes y esfuerzos personales; riesgos y toma de decisiones, consistente en asumir las circunstancias propias del trabajo; apoyo, determinado por las relaciones interpersonales entre miembros de trabajo; tolerancia al conflicto, dado por el modo en que se asimila divergencias internas; entre otros (Mendoza, 2011). Por ende, el nivel de estas condicionantes del clima institucional responde a fines personales y comunes de la organización para lograr un buen clima institucional; así también, favorecen la retroalimentación a fin de elaborar un plan de evaluación y posterior adopción de mejoras.

El clima institucional se caracteriza también por ser bidireccional; ello implica que, su desarrollo, estancamiento o extinción se debe al rol que desempeña el director, como al rol que desempeña el docente u otro miembro de la institución educativa. Otra idea que caracteriza al clima institucional, es la que versa sobre la necesidad de encausar un trabajo planificado, estratégico y centrado en el capital humano: en las emociones, motivaciones, aspiraciones, limitaciones, sueños, etc.

El clima institucional se caracteriza también por el poder transformador que posee, si es bien gestado, en el seno de la institución educativa: ciclo comunicacional altamente prospectivo, empático, tolerante, pero encaminado siempre al cumplimiento de las responsabilidades; promotor de factores que mitigan el estrés; gestor de resiliencia; promotor de desarrollo, etc.

2.5. Dimensiones del clima institucional

A partir de las teorías directamente esbozadas, se delimitan las dimensiones de la variable clima institucional. Éstas incluyen aquellos constructos que

pragmáticamente permitirán realizar las mediciones correspondientes, en el afán de establecer la relación que existe entre clima institucional y desempeño docente; éstas son:

a) Comunicación

La comunicación, en sus diversas formas, es el arma más poderosa que puede tener un ser humano: posibilita el intercambio de mensajes en un contexto organizacional específico; energiza, motiva y direcciona a un equipo; contribuye a la solución de conflictos que pudiesen presentarse en el seno de una organización; facilita la transmisión de ideas en contextos informales o académicos; es una realidad ubicua que posibilita el desarrollo personal y el entendimiento y crecimiento social (Moreno et al., 2016). Enmarcada en el contexto del clima institucional de una institución educativa, la comunicación es un factor que favorece la instauración de un ambiente cálido, motivado y participativo; no obstante, el estilo de comunicación imperante en el contexto organizacional, tiene que estar diseminado sobre una línea horizontal, asertiva, empática y tolerante; para que, los distintos agentes educativos puedan expresar sus opiniones, intercambiar informaciones objetivadas en el logro de la visión que se persigue (Espinoza et al., 2021)

En el contexto de lo descrito, la gestión de la comunicación en toda entidad educativa pública o privada, debe ser vista como una necesidad básica, cuya satisfacción sea una inversión anclada al potencial humano, de manera directa, y al desarrollo de la organización educativa, de manera indirecta. Se cita a un estilo de comunicación que moviliza en su accionar diversos recursos y modalidades, que incluyen la escucha empática, la verbalización de ideas haciendo uso de la voz y el cuerpo pleno, que contempla la comunicación de

ideas haciendo uso del código escrito e icónico; que contempla pertinentemente a los medios tecnológicos, etc.

En el marco de la implementación del liderazgo adaptativo en una institución educativa, la comunicación es vista como un medio de cohesión y desarrollo. Por ello, en la ejecución de cada etapa del mencionado modelo, se deben plantear nítidos códigos de comunicación, con la colaboración de todos los agentes educativos. De este modo, las responsabilidades compartidas trascienden el lado retórico y van hacia las interacciones comunicacionales que se materializan en el seno del ecosistema de la IE. Otro elemento clave que permite escalar mejoras en los niveles de comunicación, al interior de una Institución educativa, es el hecho de encausar sistemáticamente acciones reflexivas centradas en los tiempos y modos que se destinaron a la comunicación, en un evento o bloque específico de accionar educativo (Samillán, 2017).

Ahora bien, como todos los miembros de la institución (debidamente representados) participaron en el diseño de los planes comunicacionales, todos también deben realizar las citadas acciones de reflexión; de esta manera se desarrollan las acciones comunicativas con fines sistémicos y a merced de la mejora del clima institucional.

A modo de conclusión se puede apoyar la idea que versa sobre la importancia de la comunicación, en los términos siguientes: la buena comunicación teñida de respeto, criticidad y asertividad, enmarcada en el seno de una institución educativa (o fuere de ella), se constituye en la columna vertebral, en el meollo, en los latidos que una institución (o persona) necesita

para poder crecer y terminar con los murmullos y el secretismo, que muchas veces minan el clima institucional.

b) Motivación

El accionar diferenciado que un profesional de la educación demuestra en su institución, en el marco de la gestión estratégica, pedagógica, administrativa y comunitaria, está ligado directamente a la motivación que éste posea. De modo que, serán distintos los desempeños y resultados de los docentes motivados, frente a otros que no lo están (Chaparro, 2006). La cuestión está en qué hacer para obtener docentes motivados y comprometidos con su labor; en determinar qué acciones, eventos y situaciones les son más significativas; en establecer qué es aquello que continuamente lo espolea y anima a continuar investigando y aprendiendo de manera autónoma.

Según Bisquerra, (2001), la motivación no es un resultado súbito o un fugaz evento que le acontece inesperadamente a la persona, es, por el contrario, una sucesión de eventos y etapas que estallan con el planteamiento de un direccionamiento claro, continúa con la adopción de los recursos necesarios y el mantenimiento de una conducta que finalmente lleven a una meta planteada. En este trajinar, se materializa la conjunción de diversos elementos biológicos, materiales, interactivos que no solo causan u originan un hecho motivacional, sino también se encargan de otorgar direccionalidad y la energía suficiente para el logro de ciertas metas. Se delimitan tales ideas o conductas motivacionales de un sujeto, considerando a éste como un ente consciente (perspectiva humanista) y no movilizad mecánicamente (perspectiva conductual).

La vertiente humanista relacionada con la motivación destaca mucho el abanico de capacidades que el ser humano tiene para determinar sus derroteros, apuntalar los ciclos y etapas que lo conducirán hacia el logro de lo que anhela. EL abanderado de esta vertiente es, sin duda, Abraham H. Maslow, citado por (Bisquerra, 2008). Maslow arguye que, el ente humano se moviliza en relación a la satisfacción de todo un conjunto de necesidades jerarquizadas en una pirámide establecida en espiral; es decir, para que el ser humano acceda al bloque de necesidades superiores, primero debe satisfacer las necesidades del escalón inferior. Este hecho de satisfacciones, naturales, constantes y permanentes, resulta ser un foco fértil de motivación que impulsa a la acción.

Si enlazamos los elementos de la pirámide de Maslow a la dinámica social y estructural establecida en una institución educativa, encontraremos muy vinculadas y atadas entre sí, a dimensiones como la participación, la comunicación, la acción académica y extraacadémica y la motivación misma. Pero esta vinculación será armónica o conflictiva en la medida en que, por ejemplo, el alimento, el abrigo y el descanso, mínimamente se promuevan en el seno de la IE.; de lo contrario, los elementos del tejido social estarán más motivados en coronar la plenitud de las necesidades mínimas, antes que involucrarse en la consecución de las metas institucionales. Este hecho, desencadenará, sin lugar a dudas, eventos adversos al buen clima institucional deseado. Lo mismo ocurriría con la satisfacción o insatisfacción de los demás grupos de necesidades, la motivación o desmotivación y el buen o mal clima institucional que se establezca en el seno de una comunidad educativa determinada.

Ahora bien, cabría preguntarse, ¿de qué manera el liderazgo y la motivación se van juntando y sirviendo para favorecer la instauración de un clima institucional que favorezca el crecimiento profesional e institucional? Al respecto, Sandoval, (2014), subraya que, un buen estilo de liderazgo impacta enormemente en la motivación; y la motivación directamente se va transformando en resultados relacionados con las metas institucionales, pero esto, en la medida en que las necesidades de los docentes estén satisfechas, de lo contrario, el clima institucional, la motivación, el liderazgo la participación y las metas (personales e institucionales) jamás concertarán, porque estarán en disonancias e himeneos irrealizables.

En el magisterio del Perú, Masías y Manga (2021), determinaron que, el ascenso de escala, la mejora remunerativa, el crecimiento profesional y el reconocimiento de la carrera docente, son las motivaciones más recurrentes que espolean el buen desempeño laboral. No obstante, la vocación del docente, junto a un buen nivel de inteligencia emocional, resultan ser aquellas variables que más motivación imprimen al desempeño del docente.

c) Participación

Una institución educativa es un ecosistema altamente especializado, en donde se despliegan interacciones propositivas que conducen al logro de metas. Para ello, la organización, es una etapa insoslayable. Lo es porque, otorga la posibilidad de participación a todos los agentes educativos, debidamente representados: estudiantes, padres de familia, profesores, líderes sociales, instituciones privadas y públicas, etc. Pero, ¿de qué variables depende tener una comunidad educativa participativa, y comprometida con el logro de metas que se traducen en aprendizajes de los estudiantes? Núñez,

(2007), encuentra que, son el estilo de liderazgo de quien lidera y el alto nivel de responsabilidad de cada agente educativo, los elementos claves.

El compromiso participativo de los entes de una comunidad educacional, no tiene tiempos ni espacios específicos, es transversal, en función a las metas que se persigan; no obstante, dicha participación tiene siempre que estar en función al aprendizaje de los estudiantes. En esta línea, se reclama la participación de los agentes educativos, desde el inicio hasta el final de un proceso específico. Ello incluye la organización de los agentes educativos, la revisión de información sobre el historial educativo de la comunidad educacional en cuestión, el diseño de diagnósticos acotados, el encausamiento de planes, la ejecución y evaluación de lo planeado. Por lo tanto, la participación resulta ser un derecho y un deber, en los dominios de una comunidad educacional.

La participación de los agentes educativos se debe dar de modo individual o grupal; tanto para apoyar, como para evaluar críticamente. Asimismo, el encausamiento actitudinal de los sujetos que conforman un conglomerado educativo, no es patrimonio solamente de la ejecución, también lo es de la planificación y de la rendición de cuentas. Mientras más participen los sujetos que conforman un conglomerado educativo, en cada etapa de la gestión escolar, más posibilidades de crecimiento se tendrá y más competitiva será la Institución. Se recalca que, la participación de los sujetos que conforman un conglomerado educativo, también se despliega a nivel interinstitucional, cuando algún miembro tenga que representar a su institución en contextos externos.

Desde la IE. se debe incentivar la acción participativa de todos los agentes educativos, mediante el diseño y cristalización de programas innovadores que fortalezcan el liderazgo del directivo, que incentiven la implementación de un trabajo integrado, de equipo; puesto que, la sociedad actual reclama que los ciudadanos desarrollen habilidades, conocimientos y actitudes suficientes que les permitan trabajar activa y propositivamente en equipo (Pecino-Medina et al., 2015).

2.6. Liderazgo pedagógico en el Marco de Buen Desempeño del Directivo

Según el MINEDU (2014), en el documento denominado *Marco de Buen Desempeño del Directivo*, el liderazgo se construye liderando y recurriendo en el proceso a nuestra experiencia, al conocimiento adquirido y al sentido de comunidad para la construcción del cambio en la escuela. El actuar directivo es contextual, cada escuela tiene una cultura, un clima y una capacidad de cambio propia que ha ido desarrollando debido a una determinada historia, y que es necesario comprender. Esta definición asume un saber hacer en un contexto determinado. Asimismo, la transformación educativa, implica tener siempre presente el compromiso y la responsabilidad moral de la enseñanza, propósitos que deben irradiar todas las competencias directivas.

Bolívar (2010), señala que el liderazgo pedagógico en las escuelas se está constituyendo, en el contexto internacional, en un factor de primer orden en el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. De acuerdo a lo referido por Bolívar (2010), un buen liderazgo educativo es un factor determinante de la calidad de la educación por lo que se deben seleccionar y formar excelentes directivos.

2.7. Desempeño Docente

Para Martínez-Chairez et al., (2016), el desempeño docente está ligado a las decisiones, acciones y tareas, en las que participa el docente en el seno de un escenario educativo determinado, cuyas acciones se materializan para lograr formar estudiantes que aporten al desarrollo y transformación de su espacio socio-cultural. En este contexto, la evaluación, bajo parámetros predefinidos, es un requisito indispensable para escalar mejoras en los estándares de calidad del docente y de la educación misma.

Establecer con suma objetividad el nivel de desempeño que escala un formador, en las interacciones educativas desplegadas con sus estudiantes, requiere de la puesta en marcha de todo un proceso, y no únicamente de eventos fugaces. El docente está llamado a conocer, de modo integral y con base científica sólida, al estudiante, a la disciplina que enseña, al contexto donde se desarrolla el acto educativo; y, con tal conocimiento, encausar las planificaciones más pertinentes que sirvan para lograr desarrollar integralmente al estudiante. Estas planificaciones, como delimitación de estrategias que permitan generar un clima socioemocional favorable al aprendizaje, las debe necesariamente encausar en el marco de una labor colegiada, de trabajo en equipo y pensando siempre que el núcleo del accionar educativo es el aprendiz (Esquerre y Perez, 2021).

Asimismo, el buen desempeño docente se articula en la ejecución de lo planificado; es decir, en la puesta en concierto de actividades de alta demanda cognitiva, en la materialización de una labor que incluya la participación activa de todos los estudiantes, en considerar como insumo y punto de partida las particularidades del contexto del estudiante, sus necesidades y características personales. En este accionar, el docente debe manejar idóneamente la evaluación

formativa, para apoyar al estudiante a reconocer sus habilidades, sus avances y aquellas acciones necesarias para avanzar hacia la cristalización de las aspiraciones de aprendizaje. El manejo de las TIC y la investigación educativa, no están exentas del buen desempeño docente: forman parte fundamental de su accionar.

Por tanto, el buen desempeño docente está tejido por diversidad de requerimientos que traspasan los linderos del trabajo propiamente pedagógico, para anclar también, en el marco de la gestión de la IE., en la estrecha vinculación con los elementos socioculturales de la comunidad, entre otras variables más (Anchundia, 2019)

2.8. Factores del desempeño docente

El buen desempeño docente está influido por diversas variables. De manera holística, se citan dos de ellas: la formación inicial, que se realiza durante los cinco años de la preparación magisterial y la formación en servicio, que se cristaliza a la par del desarrollo de la praxis del educador (cuando el docente labora o de contratado o de nombrado en una Institución Educativa).

Una sólida formación inicial sustentada en la construcción de conocimientos en función a los modelos y paradigmas actuales que rigen la educación, resulta ser la clave para mostrar un buen desempeño en la praxis educativa. Esta formación debe contemplar el abordaje y asimilación de nociones actualizadas de aprendizaje, formación integral, evaluación, planificación, gestión, psicología educativa, neurociencia, psicogénesis de la inteligencia, entre otros muchas más. Asimismo, la investigación y el manejo de las TIC resultan ser otras de las áreas que se deben potenciar con solidez (Escribano, 2018).

En esta misma lógica, la formación inicial del docente debe estar complementada con una pertinente y rigurosa formación en servicio. Esto, porque hoy más que nunca, los conocimientos se actualizan permanentemente.

De manera específica, existen otros factores que condicionan el buen desempeño docente. Entre éstos podemos mencionar al clima institucional, a las condiciones físicas del local escolar y al equipamiento de la IE., a la motivación y vocación docente, etc.

2.9. Características del desempeño docente

Para Reyes (2021), el desempeño laboral se caracteriza por la adaptabilidad, esto es, la resiliencia ante diferentes circunstancias; la comunicación, vista como la habilidad para comunicar sus ideas de modo efectivo, de modo grupal o individual y la iniciativa, es decir, la intención de ejercer influencia orientada al logro de objetivos. Asimismo; como es obvio implica un nivel alto de conocimientos relacionados con su ámbito de acción; debe optar por el trabajo colaborativo, que dé lugar al logro de objetivos comunes en un entorno armónico en el que se admita el consenso.

Cabe añadir también que, un buen desempeño docente debe regirse de acuerdo con cánones de trabajo predefinidos y socializados ampliamente, tales como el cumplimiento y consecución de las metas planteadas en la IE., el desarrollo de actividades enmarcadas en lo estipulado en los marcos legales nacionales, regionales, locales e institucionales.

2.10. Estrategias para mejorar el desempeño docente

El buen desempeño docente está directamente relacionado con el desarrollo profesional. Al respecto, (MINEDU, 2020b), arguye que, el desarrollo profesional está relacionado con el aprendizaje de los docentes. Esto incluye el aspecto epistemológico; es decir el modo como los maestros adquieren nuevos aprendizajes; pero también está ligado a la praxis educativa, porque el conocimiento construido debe inexcusablemente ser utilizado para posibilitar el desarrollo de aprendizajes en los niños y niñas. El proceso de aprendizaje de los docentes incluye etapas complejas que requieren la implicancia cognitiva y socioemocional, tanto de formadores como de profesores, así como también, una acción formativa emanada de diagnósticos bien acuciosos y objetivos que delimiten con suma claridad los marcos teóricos que manejan los docentes, las convicciones y creencias que poseen sobre el aprendizaje, la formación holística de los niños (as), el trabajo en equipo, la indagación, el uso e importancia de las TIC, entre otros más.

2.11. Teorías que sustentan la formación y el buen desempeño docente

El buen desempeño del educador se logra en la medida en que se intervenga en diferentes áreas y desde las directrices de las teorías que sustentan el desarrollo de competencias profesionales. Al respecto, desde el MINEDU (2020), se plantea la necesidad de unificar los procesos formativos que desarrollan los docentes (para su crecimiento profesional) y los estudiantes (para su formación integral). Las estrategias formativas que contemplan los procesos de cualificación profesional (de docentes de educación básica) se relacionan con el desarrollo de asesorías personalizadas, la ejecución de talleres, la observación entre pares, los

grupos de interaprendizaje, entre otros. Se precisa que, tales estrategias formativas se desarrollan teniendo en cuenta lo estipulado, de modo general, por la andragogía; sin embargo, a nivel específico, cada actividad metodológica está regida por las corrientes socioconstructivistas, ancladas, claro está, al trabajo con adultos.

El buen desempeño docente y la formación necesaria para obtenerlos, se sustenta en los siguientes enfoques pedagógicos: enfoque por competencias profesionales y enfoque colaborativo y de autonomía colegiada. Respecto del primero, se considera como punto de partida a las debilidades y contextos reales de los docentes y en función de ello, se encausan acciones para el desarrollo articulado de recursos de actuación requeridos para el desarrollo idóneo de la praxis educativa. Respecto del segundo enfoque, la meta perseguida, es la promoción y generación de una cultura institucional de colaboración en el seno de las comunidades educacionales que posibilite delimitar direccionamientos comunes, luchar con la incertidumbre y la complejidad, crear un clima favorable donde se valore al cambio y la mejora continua; en suma, se busca la instauración de comunidades profesionales de aprendizaje sólidas y eficaces.

Por tanto, se debe vigilar que el profesorado tenga la posibilidad de desarrollarse en el marco de las distintas áreas de desempeño que ofrece el MINEDU, en el marco de la normativa vigente.

En seguida, se listan las teorías que sustentan la cualificación continua de los educadores. Dichas teorías se enmarcan en los distintos dispositivos legales que sustentan el desarrollo de la docencia en educación básica en el Perú. Además, se alinean directamente con los principios y enfoques que guían la formación docente (MINEDU, 2020b).

2.12. Teoría sociocultural de Lev Vygotsky

Los enfoques delimitados para la formación docente continua, contemplan muchos de los ejes que sustentan los postulados de Vygotsky (1962), citados por Mota et al., (2007). Por ejemplo, la necesidad de trabajar en comunidades profesionales de aprendizaje y el hecho de construir conocimientos situados en las prácticas profesionales de los docentes.

El MINEDU (2016a), citando los aportes de Vygotsky, refiere que, el empeño de cada educador por dar un salto de su estatus actual de desarrollo (de competencias) hacia el de su zona de desarrollo próximo debe insoslayablemente ser gestionado por el líder de la IE., el formador y por otros maestros que posean niveles más altos de competencia, tomando en cuenta que, los saberes previos o pre requisitos necesarios para el desarrollo de competencias son heterogéneos (hay docentes que cuentan con mayores recursos de conocimiento del estudiante, de planificación, de evaluación, etc. frente a otros, cuyos saberes son menores).

De esta cita se desprende que, la riqueza formativa que favorecerá el buen desempeño docente, se encuentra anclada en el trabajo colaborativo, en la posibilidad de intercambiar conocimientos relacionados con cada competencia profesional, en mostrar las habilidades didácticas que unos poseen y que otros desean fortalecer, en la experticia que unos docentes poseen respecto de algunas herramientas culturales y/o tecnológicas y que en las interacciones colegiadas la comparten, etc.

Por lo tanto, muchas de las estrategias formativas que buscan lograr buenos desempeños docentes, están epistemológicamente influidas por los aportes de la teoría sociocultural de Vygotsky. Un grupo de interaprendizaje, en donde varios docentes se constituyen con fines de fortalecer sus competencias y lograr, en

consecuencia, un buen desempeño, moviliza algún aporte de la teoría en análisis, relacionado con el apoyo que pueda brindar un docente con mayores recursos, para que otros puedan escalar una zona de desarrollo próximo más cualificada (Largacha et al., 2019).

2.13. Teoría del desarrollo cognitivo de Jean Piaget

Enmarcado en los postulados de Piaget, (1973), el MINEDU (2016a), refiere que ningún proceso de formación objetivado en el desarrollo de las competencias profesionales de los profesores, debe estar lejos del aprendizaje situado y del desarrollo de competencias de los estudiantes. En esta línea, el docente construye conocimiento, expresado en nuevas estructuras mentales, en interacción con el contenido de estudio (y en interacción con sus pares). Por ello, los docentes, participando de las estrategias formativas que buscan potenciar su desempeño, despliegan reiteradas acciones que incluyen conflictos cognitivos, equilibrios, desequilibrios, reequilibrios, asimilaciones, acomodaciones y adaptaciones que les posibilitan hacer frente a los nuevos requerimientos propios de su praxis pedagógica (Clavel, 2022).

Si se hace un trasvase reflexivo de los postulados de Piaget (y los diversos teóricos socioconstructivistas) a una secuencia didáctica enfocada en fortalecer las competencias profesionales, y, en consecuencia, mejorar el desempeño del docente, se tendría una ruta epistémico-metodológica muy interesante, la misma que contemplaría los siguiente:

1°. Se partiría de una situación situada y significativa para el docente (aportes de Vygotsky y Ausubel), llena de equilibrio cognitivo y esquemas (aportes de Piaget) de actuación reales. Una situación que considere los conocimientos

actuales que el docente posee, una situación que tome en consideración las ideologías, creencias motivaciones y actitudes de los docentes.

2°. Luego, se reflexionaría críticamente (generando conflictos cognitivos retadores, desacomodando esquemas) hasta llegar a determinar aquellos vacíos o limitaciones que dificultan la práctica pedagógica (aportes de Piaget). En este apartado, el docente debe ser capaz de entender que aquellos saberes que posee acerca de la evaluación, del aprendizaje, del desarrollo de competencias, del modo de trabajo, del uso de la tecnología, etc. requiere de nuevas formas de desarrollo profesional.

3°. En seguida, se verbalizaría las carencias de conocimientos y limitaciones y se encausarían propósitos formativos alineados a la propuesta del MINEDU y a la luz de los aportes científicos: el ser humano nunca se queda en desequilibrio, tiende siempre a buscar el equilibrio o nuevos esquemas de actuación que le permitan estar en armonía mental.

4°. Luego se asimilaría/acopiaría diversidad de información que satisfaga los requerimientos de los propósitos formativos (asimilación de Piaget)

5°. A continuación, a través de un proceso de interacción con el contenido de estudio (y los pares) se acomodaría aquello que se requiere para la construcción de nuevos saberes (aportes de Piaget y Vygotsky)

6°. Finalmente, se obtendría una nueva estructura mental (adaptación de Piaget); es decir se volvería a tener un equilibrio cognitivo (el cual, para futuros procesos formativos, sería los esquemas básicos o previos sobre los cuales se construirán nuevos conocimientos) o una nueva zona de desarrollo potencial (aporte de Vygotsky) o un aprendizaje significativo (aporte de Ausubel).

Al término de este listado ordinal, vale una aclaración, con la finalidad de insertar los aportes del pensamiento complejo (Morin, 1990). En principio, la aclaración halla sustento en el modo como se imbricaron los postulados de los teóricos citados: todos relacionados. Lo mismo ocurre en un proceso formativo, ningún aporte o evento o situación posee una visión o naturaleza unidireccional, todos están relacionados complejamente. Por tal razón, se asevera que, el pensamiento complejo es aquella plataforma en la cual conciertan los postulados de los teóricos de un enfoque específico, al momento de desplegar las acciones formativas de un grupo docentes (y estudiantes, también)

2.14. Teoría del aprendizaje significativo de Ausubel

El buen desempeño docente contempla un proceso reflexivo y consciente. Parte de reconocer sus saberes actuales, sus prácticas, sus creencias, sus ideologías; para, a partir de ello, desencadenar todo un conjunto de estrategias centradas en él y no en el rol del formador como tal. Esta línea normativa, guarda directa relación con los postulados de la teoría del aprendizaje significativo de Ausubel (1963), citado por Guamán (2019).

El aprendizaje perdurará por mucho tiempo, en la medida en que se relacionen significativamente lo que el aprendiz sabe con los nuevos conocimientos que debe adquirir (Ausubel, 1963). Este postulado permite inferir que en la estructura mental del aprendiz existen saberes previos que posibilitan la acomodación de nuevos saberes que ingresan, como producto de haber pasado por un proceso no arbitrario (Rodríguez et al., 2004).

2.15. Teoría del pensamiento complejo de Morin

El ecosistema está constituido por una amplia, equilibrada e interdependiente red de interacciones que posibilitan la realización de diversidad de funciones vitales, sociales, comunitarias, etc. Lo mismo ocurre en el seno de la teoría del pensamiento complejo, en donde todo (conocimientos, doctrinas, metodologías, campos del saber, agentes, eventos, materiales, etc.) se encuentra alejado de la fragmentación y la linealidad, y se encuentra, por el contrario, relacionado en una red compleja que posibilita la consecución de algún fin específico (Morin, 1990).

En el contexto de la formación docente continua, esta teoría es la que gobierna cada acción. Por ello, cuando hablamos de causas y efectos en un proceso formativo, nos referimos a estados temporales transitorios y únicamente teóricos, ya que en el marco de esta teoría no existen causas y efectos (principio de recursividad) absolutos: una causa puede ser solo temporal, porque luego de un proceso específico (formativo o no) dicha causa se convierte en efecto. Luego de iniciar un nuevo proceso, el efecto citado ya no es más efecto, pasa a ser una causa que desencadena todo un proceso nuevo, que espolea la consecución de un efecto determinado.

Tal vez lo más notorio de la teoría del aprendizaje complejo de Morin esté relacionado con el principio dialógico que promueve la integración, el trabajo coordinado y el abordaje de la incertidumbre desde un punto de vista vinculado, colaborativo y estratégico.

2.16. Dimensiones del desempeño docente

Las dimensiones que incluye la variable desempeño docente, para efectos del presente estudio, se listan en seguida:

a) Dimensión académica

El educador tiene como deber indispensable, tener desarrollados todos los requerimientos de sus competencias profesionales, porque éstas engloban los criterios mínimos que caracterizan su buen desempeño (Samillán, 2017). Desagregando especializadamente los conocimientos requeridos por cada bloque de competencias profesionales, se obtendría una constelación científica muy amplia y especializada.

En el marco de la competencia relacionada con el conocimiento del estudiante, el contexto y la rama que un docente enseña, el requerimiento va más allá del simple acto de conocer; requiere, por el contrario, tener una comprensión destacada, porque de ello dependerá los desempeños que pueda mostrar el docente en las distintas etapas del acto educativo. Por tanto, en el marco de la citada competencia, el educador debe adquirir conocimiento científico actualizado y comprensión cabal acerca de las características físicas, psicológicas, sociales, emocionales, etc. de los estudiantes, tanto como seres individuales, como seres que forman parte de un grupo determinado.

Este conocimiento necesariamente debe estar sustentado en los aportes de las corrientes emergentes que sustentan los programas curriculares del sector educación. Otro grupo de conocimientos que debe poseer el docente, es aquello relacionado al aspecto filosófico de la educación; es decir, a aquello que debe realizarse para formar el ciudadano peruano que se anhela. Ello se aloja en el currículo y los fundamentos que sostienen a éste; de ahí que, los conocimientos del docente deben contemplar la comprensión total de los enfoques pedagógicos y curriculares establecidos para formar personas íntegras: anhelo de la sociedad peruana.

Avanzando un paso más del espacio puramente abstracto, corresponde al docente, iniciar, con el conocimiento y comprensión asumido en el marco de la competencia citada en el párrafo anterior, dedicarse al manejo de la planificación del acto educativo. Para ello, claro está, primeramente, debe fortalecer su conocimiento teórico sobre los modelos diversos de planificación que existen y que sirven para el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes. En ese contexto, el docente debe optar por la materialización de un trabajo colegiado, un accionar que posibilite contar con otros para que las propuestas de planificación exterioricen los criterios deseados en pro de la gestación de una labor destacada (MINEDU, 2020b). Concretamente, en el marco de esta competencia, el docente está llamado a diseñar planes de trabajo de diferente nivel: anuales, mensuales, semanales, quincenales y cotidianos; todos ellos, tomando como insumo fundamental aquello que los estudiantes desconocen, aquello que los singularizan y los contextos donde se gestan.

Ahora bien, antes de llevar a la práctica un plan determinado, el docente está llamado a generar un clima socioemocional adecuado y favorable para el desarrollo de recursos de actuación de los infantes. Por ello, disponiendo de su conocimiento, debe plantear las estrategias más pertinentes, para que el estudiante pueda sentirse atraído, seguro y motivado al momento de participar de las actividades generadas por el docente (MINEDU, 2020b). Para que el docente tenga éxito en esta misión, requiere de un amplio manejo del aspecto socioemocional de los estudiantes; sin ello, no será posible despertar el interés y la disposición para el aprendizaje.

Luego de asegurar que el clima socioafectivo es favorable para el aprendizaje, el docente tiene la misión de ejecutar lo planificado. Para ello,

debe disponer de diversidad de estrategias, puesto que, diversidad de perfiles cognitivos asisten siempre a las aulas de clase. Las actividades que el docente proponga, deben estar precedidas por la ejecución de estrategias emanadas de las corrientes socioconstructivistas, porque éstas son las que en la actualidad direccionan el proceso educativo nacional. Asimismo, las actividades que se propongan deben estar enfocadas a posibilitar a los estudiantes, la realización de tareas que les sirvan para potenciar sus habilidades, conocimientos y actitudes comunicativas, matemáticas, investigativas, artísticas, religiosas, sociales y kinestésicas; pero todo ello, con una variante: enfocadas a movilizar las habilidades creativas, críticas, metacognitivas, evaluativas, cooperativas y complejas.

Asimismo, la tarea académica del docente no concluye con la ejecución de un plan determinado, requiere también de la puesta en escena de acciones evaluativas. Pero no de cualquier tipo de evaluaciones o modos de evaluación; requiere de la implementación de la evaluación centrada en el proceso formativo del estudiante; es decir, de la evaluación formativa (MINEDU, 2020b). Para cumplir con este requerimiento, el docente debe emplear la evaluación en todo momento, centrándose en la realización de las acciones que ayuden al estudiante a reconocer dónde está, respecto del logro de las metas educativas; cuánto le falta para llegar a lograr el propósito de aprendizaje y qué debe hacer para avanzar y lograr desarrollar los recursos necesarios requeridos por el propósito de aprendizaje. En este contexto, la evaluación es una herramienta para el desarrollo y no para el castigo. Es, asimismo, una herramienta para la autorregulación, la autonomía y la participación de todos los agentes educativos.

Otro grupo de recursos académicos que el docente debe poseer, está ligado al diseño de investigaciones educativas; puesto que, la tarea docente es una labor sistémica, planificada, con múltiples problemáticas y potencialidades que deben ser aprovechados por el docente, con fines de cualificar su labor (MINEDU, 2019). En este contexto, el docente debe tener conocimiento teórico y metodológico de los paradigmas y enfoques que gobiernan las rutas de indagación.

Asimismo, en el aspecto académico, el docente está llamado a conocer, manejar y utilizar convenientemente las tecnologías de la información y la comunicación. Ello, con fines no únicamente de desarrollo personal, sino como parte de la preparación y ejecución de actividades que el estudiante necesita para su aprendizaje.

b) Dimensión extraacadémica

La educación va más allá del desarrollo de actividades académicas, mediadas por conocimientos y metodologías objetivas; linda también con el desarrollo de actividades extracadémicas, en donde el predominio de habilidades socioemocionales aflora en estrecha vinculación con los diferentes sujetos que contribuyen a la cristalización del acto educativo: padres de familia, líderes comunales, aliados, miembros de otras instituciones, etc. El aspecto emocional, en este contexto, cobra relevancia, porque permite identificar, regular y controlar las emociones en todo contexto y momento (Goleman, 1998).

Si bien la experticia sobre la materia que cada docente imparte es requisito fundamental para el logro de las metas educativas; ésta no es suficiente para ser un docente efectivo. Hace falta también, un buen nivel de desarrollo

emocional, porque son los estados emocionales exteriorizados los que impactan en las interacciones educativas que se efectivizan ante y con los estudiantes. Es por ello que, la inteligencia emocional debe ser concebida como un elemento esencial de la gama de competencias de los docentes, y no una mera condición agregada, por lo que debe ser atendida con el mismo nivel de relevancia con el que se lo trata a los contenidos abarcados en el aspecto académico.

En donde esta área extracadémica se exterioriza más, es en lo que, desde el MINEDU (2012), se denomina como “actuación del educador en la gestión de la IE. relacionada a la sociedad mayor”; en efecto, lo citado, es también un campo de desempeño que el educador debe cualificar. Esta competencia incluye, el requerimiento de la construcción de relaciones sociales que el docente debe construir, con sus pares y con todos los trabajadores de la IE. implica también, la necesidad de asumir visiones compartidas, de involucrar en las actividades educativas el espectro sociocultural de la comunidad donde opera la IE.; de igual forma, otorga campo de acción, para que el docente establezca contacto interpersonal afable y respetuoso, con fines formativos, con microsociedades que conforman el conglomerado educacional.

Alcanzar el desarrollo integral del educando de una institución, conlleva a referirnos a la formación en valores, la misma que debe guiar todo el proceso educativo. La transversalidad respalda esta postura, ya que relaciona la educación con su trasfondo ético. Una transversalidad que se materializa con la integración, manejo de emociones y ética profesional, por lo que es indispensable que el docente adecúe su comportamiento a esta postura.

3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

3.1. Académico

Este concepto está referido a todas las actividades llevadas a cabo en el marco del proceso de enseñanza-aprendizaje, orientadas a potenciar los conocimientos recibidos en el aula, desarrollar nuevas habilidades y relacionar al alumno con su área de trabajo y medio social (Caldas, 2022)

3.2. Clima institucional

El clima institucional, es el conjunto de perspectivas comunes que poseen los sujetos de una institución, en relación al trabajo que realizan, al espacio tangible en que éste se materializa, las interacciones que se despliegan en torno a él y los variados aspectos sistémicos que caracterizan dicho trabajo. Se forja mediante el trabajo colaborativo y la puesta en actividad de recursos intra e interpersonales de diversa índole (cognitivos, afectivos y sociales). El buen clima institucional posibilita el planteamiento, la acción y el escalamiento de direccionamientos comunes (Calcina, 2014).

3.3. Comunicación

La comunicación es una herramienta que permite la trasmisión de información, ideas, objetivos, opiniones, etc. a través de signos verbales que dan lugar al entendimiento y uniformización de puntos de vista y logro de beneficios comunes (coordinación para el cumplimiento de metas y optimización de tiempo) para el crecimiento de los docentes y estudiantes dentro de una institución (Charry, 2018).

3.4. Desempeño Docente

El desempeño docente es visto como el conjunto de conocimientos y competencias que el docente emplea para llevar a cabo la práctica educativa, vale decir, el proceso de formación de los estudiantes (MINEDU, 2020a). Asimismo, se puede decir que se trata del proceso de exteriorización y trasmisión de información con apoyo en las capacidades profesionales para lograr una óptima formación de los alumnos.

3.5. Extraacadémico

El término extraacadémico está referido al aprendizaje íntegro de los estudiantes; vale decir, al desarrollo y refuerzo de habilidades de la inteligencia emocional, materializada en alta autoestima, autoconfianza, capacidad de comunicación y de interrelacionarse con los demás, ser activos, resilientes y perseverantes en sus actividades (Andrade, 2021).

3.6. Motivación

La motivación supone la simpatía hacia un objetivo en el ámbito institucional que genera el interés del docente para realizar todo lo necesario para lograrlo. En otros términos, considerar algo como importante en función de lo cual se impulsa a actuar. Cabe precisar, la motivación en sí misma no fomenta la acción, sino que supone un empuje hacia la misma (Luisa & Pereira, 2009).

3.7. Participación

La participación es un mecanismo mediante el cual se involucra a los agentes de una institución en su propio proceso de enseñanza-aprendizaje, haciéndolos protagonistas del mismo (Pérez, 2017)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción y reseña de la Institución Educativa

La institución educativa pública de educación primaria de menores multigrado N°82169 del caserío San José, comprensión del distrito de la Encañada, provincia y región Cajamarca, se encuentra ubicada al sur del distrito, a una altitud de 3550 m.s.n.m. (zona fría) y es el caserío por el cual atraviesa una carretera alterna de Cajamarca a Celendín y viceversa. Ofrece servicio educativo a estudiantes del nivel primario.

La I.E. tiene una infraestructura moderna de un piso, paredes de adobe, techo de teja andina (apropiada para el clima), 06 aulas, 01 dirección, 04 dormitorios para docentes, una cocina, 1 comedor, servicios higiénicos para hombres y mujeres, 01 campo deportivo de gras natural y es un local cerrado con su respectivo portón de entrada.

La I.E. N°82169 fue creada por los años 1963, 1964 o 1965, según versión verbal del ex teniente gobernador Sr. José Rafael Chunque Bueno, quien fue uno de los creadores y el único que está en vida (no recuerda con exactitud el año y no existe ningún tipo de documento que verifique dicha versión) por lo tanto no cuenta con ningún archivo.

En los años de su creación, la Institución Educativa tenía el número 1303 y desde el año 1972 cambia por el número 82169, según resolución ministerial N°1172 del 31 de marzo de ese año, en la cual tienen nueva numeración todas las instituciones educativas de todo el país.

En su momento de creación fue designado una profesora y aproximadamente una decena de estudiantes, con el transcurrir de los años fue incrementando la cantidad de los estudiantes y docentes. Actualmente cuenta con 74 estudiantes, 47 padres de familia y 5 profesores.

Referente al espacio escolar, la Institución Educativa, ha sido construida en un terreno de media hectárea, donado por el ex hacendado Manuel Cacho Souza, según consta en la minuta de donación ya que no tiene escritura pública, por lo tanto, no se encuentra registrada en Registros Públicos.

1.2. Características demográficas y socioeconómicas

Actualmente la Institución Educativa N°82169, cuenta con 74 estudiantes, 47 padres de familia y 5 profesores. En el caserío San José, la mayoría de pobladores se dedican principalmente a actividades agrícolas y ganaderas. La agricultura practicada en dicho caserío se materializa en el cultivo de diversos productos, como papa, ollucos, ocas, chochos y arveja; en menor escala, cultivan maíz y habas. Los pobladores aprovechan, principalmente, las lluvias de los meses de enero, febrero, marzo y abril. En su mayoría, la agricultura practicada es para consumo familiar y algunos productos que pudiesen tener una alta productividad los comercializan en los mercados del distrito de la Encañada.

Respecto de la ganadería, muchos pobladores se dedican a la crianza de animales menores: cuyes, gallinas, pavos, patos, cerdos, entre otros; y una minoría se dedica a la crianza de ganado bovino y ovino. En el caso del ganado bovino, éste es criado con fines de producción lechera; la cual es comercializada a empresas de alcance nacional: Gloria y Nestlé; el ganado ovino es criado de manera

extensiva y comercializado en los mercados del distrito de La Encañada y Cajamarca.

En el aspecto sociocultural, la población del caserío, conserva las costumbres andinas, relacionadas con la celebración de festividades religiosas, mediante la ejecución de diversas actividades que contemplan campeonatos de fútbol, caravanas musicales, entre otras.

1.3. Características culturales y ambientales

La mayor parte de la población que pertenecen a la Institución Educativa son de religión católica. Se reúnen en sus fechas festivas, se dedican a la siembra y cosecha de tubérculos tales como papa, maíz, oca y olluco; y principalmente se dedican a la ganadería.

El caserío donde se encuentran la Institución Educativa es muy frío, en la temporada de invierno cae torrenciales lluvias con granizo, así como también cae heladas.

2. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018

Hipótesis específicas

- a) Existe relación significativa entre la comunicación y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.
- b) Existe relación significativa entre la motivación y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.
- c) Existe relación significativa entre la participación y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.

3. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

V₁: Clima institucional

V₂: Desempeño docente

4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Clima institucional	Serie de características del entorno organizativo interno de una institución percibido por los miembros de la misma de manera directa o indirecta como una fuerza que afecta el comportamiento del trabajador (Chiavenato, 2018).	Se define, operativamente mediante las dimensiones Comunicación, Motivación y Participación. La dimensión Comunicación analiza el entendimiento entre miembros de la institución. La dimensión motivación analiza los procesos que provocan acciones positivas o negativas en los miembros de la institución y la dimensión participación analiza la interacción entre los miembros de la institución.	Comunicación	Respeto en las interacciones colegiadas.	Cuestionario clima institucional
				Solidaridad entre docentes, considerando las necesidades individuales y las metas institucionales.	
				Relaciones interpersonales armónicas y propositivas.	
			Motivación	Liderazgo pedagógico centrado en el aprendizaje.	
				Reconocimiento por cada acción destacada.	
				Soporte emocional permanente.	
			Participación	Toma de decisiones a favor del logro de las metas educativas.	
				Coordinación fluida entre agentes educativas.	
				Colaboración propositiva enfocada en el logro de metas educativas.	
Desempeño docente	Conjunto de conocimientos y competencias que el docente emplea para llevar a cabo la práctica educativa, vale decir, el proceso de formación de los estudiantes (Martínez-Chairez et al., 2016).	Se define operativamente mediante las dimensiones Académica y Extraacadémica. La dimensión académica analiza todos los aspectos académicos que involucra el docente, mientras que el extraacadémico, los restantes que influyen en la educación.	Académico	Preparación para el aprendizaje de los estudiantes.	Cuestionario desempeño docente
				Delimitación de estrategias adecuadas para el logro de las metas educativas.	
				Evaluación centrada en el logro de aprendizajes.	
			Extraacadémico	Integración en las actividades institucionales.	
				Manejo adecuado de emociones.	
				Ética profesional acorde al rol de formador.	

5. POBLACIÓN Y MUESTRA

5.1. POBLACIÓN

La población del presente trabajo de investigación está constituida por 5 docentes de la I.E. multigrado N°82169 San José, distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca.

5.2. MUESTRA

El número de unidades muestrales está constituido por los 5 docentes de la I.E. multigrado N°82169 San José, distrito de la Encañada, provincia y departamento de Cajamarca, teniendo en cuenta que la entidad educativa es pequeña, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia.

6. UNIDADES DE ANÁLISIS

En la presente investigación, las Unidades de análisis fueron los docentes que laboran en la Institución Educativa multigrado N°82169 del caserío San José, distrito de la Encañada, provincia y departamento Cajamarca.

7. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

a) Método de deducción

Por estar, el presente estudio, enmarcado en el paradigma cuantitativo, cuya lógica investigativa contempló la determinación de causalidad entre dos variables: clima institucional y su relación con el desempeño docente, se acudió a la utilización de los procedimientos del método deductivo. Se realizó, por tanto, acciones como el planteamiento de un problema general, considerando variables contenidas en teorías preexistentes; la delimitación de hipótesis y sus respectivas

pruebas, haciendo uso de la estadística; la revisión de teorías ya establecidas; entre otras más.

b) Método de inducción

Para el presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta el análisis de datos que se obtuvo para luego hacer las interpretaciones e inferencias adecuadas sobre el problema de investigación.

c) Método de análisis

El problema de investigación se estudió teniendo en cuenta su problemática y las diversas dimensiones que se llevaron a cabo en el estudio de investigación.

d) Método de síntesis

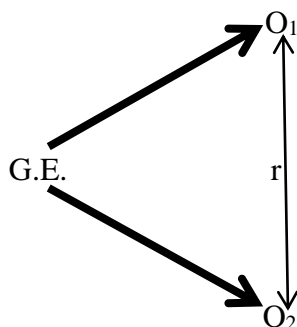
Teniendo en cuenta el conocimiento de la problemática en sus diferentes dimensiones, éstas se resumieron en un todo de resultados.

8. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En atención a la taxonomía de la investigación básica anclada a los enfoques existentes, el presente estudio se enmarca en el enfoque cuantitativo, porque busca determinar de manera objetiva la relación que existe entre dos variables (Ñaupas et al., 2014): el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa multigrado N°82169 del caserío de San José, distrito de la Encañada, provincia y departamento Cajamarca. Atendiendo al propósito que persigue, la presente investigación se enmarca en el tipo de investigación teórica, porque busca obtener información sobre las variables en estudio.

9. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Diseño no experimental transversal, puesto que se va a trabajar con un grupo único y en un único momento, 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 : Posible Relación entre ambas variables.

O₂ : Observación a la variable desempeño docente.

10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para poder recolectar y analizar datos se aplicó dos cuestionarios a cada uno de los docentes de la Institución Educativa multigrado N°82169 del caserío de San José, distrito La Encañada, provincia y departamento Cajamarca, para medir el clima institucional y el desempeño docente, a fin de obtener información sobre estas variables. Los mencionados instrumentos son: cuestionario para docentes, relacionado con el clima institucional, constituido por 28 ítems, para medir la variable clima institucional y para estudiar la variable desempeño docente, se aplicó el cuestionario para docentes, constituido por 31 ítems.

11. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el procesamiento y análisis de la información recopilada, se usó la estadística descriptiva y el software SPSS V.20 complementado con la hoja de cálculo Excel V. 2016., que permitieron obtener tablas, gráficos, porcentajes, medidas estadísticas (media, mediana, moda) y pruebas de significación estadística. Se precisa que, se utilizó, para probar las hipótesis, el coeficiente de correlación de Pearson, puesto que, los datos obtenidos poseen una distribución normal.

12. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

La confiabilidad de los instrumentos de recojo de información: cuestionario de clima institucional y cuestionario de desempeño docente, se determinó haciendo uso del estadístico alfa de Cronbach. Para ello, se aplicó un cuestionario piloto a 5 maestros de la Institución Educativa N°82168 del caserío de Maraypata del distrito de la Encañada, provincia de Cajamarca; luego de ello, se procedió a delimitar el procesamiento estadístico, el cual arrojó un valor de 0,989 para Clima Institucional y 0,977 para Desempeño Docente; con lo cual, al ser valores mayores a 0,5, se puede decir que son cuestionarios muy confiables. La validez de los mencionados instrumentos se obtuvo mediante el juicio de 3 expertos, cuyo veredicto fue que los instrumentos son aplicables por estar diseñados en función a los requerimientos de las variables en estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados por dimensiones de las variables estudio

Para establecer la relación existente entre el clima institucional y el desempeño docente, se aplicó dos cuestionarios: uno referido al clima institucional y otro relacionado al desempeño docente a 05 docentes de la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.

Los resultados se presentan utilizando la estadística descriptiva y la estadística inferencial, haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson, como prueba estadística para poner a prueba la hipótesis de investigación, puesto que se trata de un estudio de dos variables numéricas y porque los datos recogidos poseen una distribución normal, expresado en .448 (clima institucional) y .277 (desempeño docente), según la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk (porque la muestra es inferior a 50). Los estadísticos empleados permitieron determinar que existe relación entre ambas variables de estudio.

VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL

Tabla 1

Nivel de percepción del Clima Institucional de los docentes de la I.E. N°82169

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	2	40,0	40,0	40,0
Criterios Alto	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos del cuestionario de encuesta y de la matriz general de datos que se obtuvieron de los docentes de la I.E. N°82169, San José, 2018.

Análisis y discusión

Los resultados observados en la Tabla 1, muestran los resultados del nivel de percepción del clima institucional, donde podemos ver que la mayoría que corresponde al 60% de los docentes tienen un nivel alto de percepción alto. Los resultados permiten concluir que existe un clima institucional favorable para el desempeño docente, en la institución educativa en estudio.

Según los resultados de Valarezo, (2020) precisaron que el clima organizacional casi siempre (49,2%) es percibido como catalizador del desempeño docente. Se precisa que, las conductas propias del liderazgo: influencia para el logro de metas y la generación de compromiso, son elementos que se encuentran presentes en el clima institucional y que conciertan en las interacciones con los docentes de una organización educativa determinada.

VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

Tabla 2

Nivel de percepción del Desempeño Docente en la I.E. N°82169

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Alto	3	60,0	60,0	60,0
Válidos Muy alto	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos del cuestionario de encuesta y de la matriz general de datos que se obtuvieron de los docentes de la I.E. N°82169, San José, 2018.

Análisis y discusión

Se observa en la tabla 2, que los docentes perciben, respecto al desempeño de sus colegas, en la institución estudiada, que poseen un nivel alto que representa el 60% y muy alto que corresponde al 40% de desempeño, lo cual demuestra que están preparados para desempeñar sus roles adecuadamente; ello otorga, por tanto, evidencia empírica de la

relación causal existente entre un buen clima institucional y un buen desempeño docente. No obstante, estos datos difieren de los hallazgos de Valarezo, (2020) quien encontró que los sujetos de la muestra de estudio precisaron que, el desempeño docente nunca (46,2%) es percibido como efecto de un buen clima organizacional.

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN

Tabla 3

Nivel de percepción de la Dimensión Comunicación en la I.E. N° 82169

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Bajo	1	20,0	20,0	20,0
Regular	1	20,0	20,0	40,0
Alto	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos del cuestionario de encuesta y de la matriz general de datos que se obtuvieron de los docentes de la I.E. N°82169, San José,2018

Análisis y discusión

Se observa en la tabla 3, respecto de la dimensión comunicación, que la mayoría de los docentes considera un alto nivel (60%), mientras que solo el 20% refiere que existe un nivel bajo. De ello se puede concluir que, si bien la mayoría percibe esta dimensión positivamente, aún quedarían cuestiones por mejorar. El nivel alto alcanzado concretamente alude a una comunicación materializada en el marco del respeto y la cordialidad, las buenas relaciones interpersonales y la escucha activa. Estos datos difieren de los encontrados por Morante en su estudio, quien encontró que el 84% de docentes considera que el nivel de comunicación en la Institución Educativa estudiada es regular. De ello, entre otros detalles, se desprende que, la fluidez de información en el citado estudio es regular, que la comunicación respetuosa, la aceptación de propuestas y la delimitación de normas comunicativas también alcanzan el nivel regular.

DIMENSIÓN MOTIVACIÓN

Tabla 4

Nivel de percepción de la Dimensión Motivación en la I.E. N°82169

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	1	20,0	20,0	20,0
Válidos Alto	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos del cuestionario de encuesta y de la matriz general de datos que se obtuvieron de los docentes de la I.E. N°82169, San José, 2018.

Análisis y discusión

Se observa en la tabla 4, respecto a la dimensión motivación que la mayoría de docentes (80%) se sienten motivados a un nivel alto, con una gran diferencia a quienes la consideran regular (20%). Ello indica que en la Institución Educativa existen incentivos monetarios adecuados, buenas relaciones interpersonales y un buen grado de soporte emocional. Concretamente, el nivel alto de motivación alude al liderazgo pedagógico gestado, a la delimitación de objetivos y actividades planeadas de manera colaborativa, a la consideración de las iniciativas de los docentes, a la conformidad mostrada con el salario docente, al buen estado socioemocional y clima institucional instaurado en la Institución Educativa. Esto contrasta con la información hallada por Morante, (2023) expresada en el 76% que considera que el nivel de motivación promovida en su centro de labores es regular; es decir, muestran insatisfacción por las acciones de reconocimiento, autonomía y prestigio promovidas en la IE.

DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN

Tabla 5

Nivel de percepción de la Dimensión Participación en la I.E. N°82169

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Regular	1	20,0	20,0	20,0
Válidos Alto	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos del cuestionario de encuesta y de la matriz general de datos que se obtuvieron de los docentes de la I.E. N°82169, San José, 2018.

Análisis y discusión

Se menciona, en la tabla 5, que la dimensión participación alcanza el nivel de percepción regular (40%) y el nivel de percepción alto (60%); lo cual indica que la participación docente adolece de ciertos aspectos relacionados con la coordinación, involucramiento, adaptación, entre otros. Aunque no se refirió un nivel bajo de participación, esta dimensión, comparada con las demás, es la más endeble y requeriría mayor atención por parte de la institución. Estos hallazgos se relacionan, en parte, con lo que Morante, encontró: el 68% de docentes está regularmente comprometido con lo que realiza en la institución donde labora, independientemente del rol que el director despliega. Concretamente, esto implica una regular participación de los docentes, del estudio citado, en actividades, trabajo colegiado y grupos formales e informales.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

Análisis estadístico inferencial

Para definir el uso de la estadística inferencial, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk; ya que la muestra en estudio fue menor que 50.

Tabla 6

Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima institucional	.907	5	.448
Desempeño docente	.873	5	.277

INTERPRETACIÓN

La prueba de normalidad indica que el grado de significación es mayor que 0.05 en ambos casos (0.448 y 0.277); por lo tanto, existe normalidad en los datos y por consiguiente se trabajó con estadística inferencial.

Después de recoger la información necesaria, en este apartado se procede a realizar la prueba de hipótesis, haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson. Se elige este coeficiente porque los datos en análisis provienen de una distribución normal.

Previamente, se presenta las hipótesis; ya que, el estudio asumió como supuesto o direccionamiento de trabajo una hipótesis estadística, que incluye una hipótesis alterna y una hipótesis nula.

Hipótesis alterna

Hi: Existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. multigrado N° 82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018.

Hipótesis nula

H₀: No Existe relación significativa entre el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018

Para efectivizar el cálculo, se hace uso del programa estadístico SPSS, considerando los niveles de correlación (Hernández, 2014) citados en la tabla siguiente:

Tabla 7

Grados de correlación

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración propia, basada en Hernández (2014).

Luego de tener delimitados los parámetros de correlación, en la siguiente tabla se presenta el análisis de correlación de la variable desempeño docente y sus dimensiones comunicación, motivación y participación, con la variable desempeño docente.

Tabla 8

Correlaciones entre la variable Clima Institucional y Desempeño Docente

		motivación	participación	comunicación	clima institucional	desempeño docente
motivación	Correlación de Pearson	1	,978**	,993**	,993**	,891*
	Sig. (bilateral)		,004	,001	,001	,042
	N	5	5	5	5	5
participación	Correlación de Pearson	,978**	1	,965**	,995**	,897*
	Sig. (bilateral)	,004		,008	,000	,039
	N	5	5	5	5	5
comunicación	Correlación de Pearson	,993**	,965**	1	,986**	,929*
	Sig. (bilateral)	,001	,008		,002	,022
	N	5	5	5	5	5
clima_institucional	Correlación de Pearson	,993**	,995**	,986**	1	,908*
	Sig. (bilateral)	,001	,000	,002		,033
	N	5	5	5	5	5
desempeño_docente	Correlación de Pearson	,891*	,897*	,929*	,908*	1
	Sig. (bilateral)	,042	,039	,022	,033	
	N	5	5	5	5	5

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

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

INTERPRETACIÓN

La tabla anterior muestra de manera global que, la correlación entre clima institucional y desempeño docente es positiva muy alta, pues se obtuvo un coeficiente de valor 0,908; con un nivel de significancia unilateral menor a 0,05 (0,033). Ahora bien, en cuanto a las dimensiones de clima institucional en relación con el desempeño docente se obtuvo: para la dimensión motivación un valor de 0,891, con un nivel de significancia unilateral menor a 0,05 (0,042), por lo que se concluye que, existe una correlación positiva alta entre motivación y desempeño docente; para la dimensión participación se

obtuvo un valor de correlación de 0,897, con un nivel de significancia unilateral menor a 0,05 (0,039), por lo que se concluye que existe una correlación positiva alta entre participación y desempeño docente; para la dimensión comunicación, se obtuvo un valor de correlación de 0,929, con un nivel de significancia unilateral menor a 0,05 (0,022), por lo que se concluye que existe una correlación positiva muy alta entre comunicación y desempeño docente.

Ahora bien, comparando estos hallazgos con los revisados en los antecedentes internacionales del presente estudio, se puede mencionar que, coinciden con los encontrados por Valarezo (2020), quien, haciendo uso del Rho de Spearman, determinó, en una muestra de 65 docentes de una unidad educativa de Guayaquil, un valor de 0,704** y una Sig. = 0,000 < 0,05; valores que señalan que la correlación obtenida entre el desempeño docente y el clima organizacional es alta y significativa, al nivel 0,01 (bilateral). Por otro lado, coinciden parcialmente con los hallazgos de Gonzales (2023), quien determinó, mediante el coeficiente Rho de Spearman de 8,815, que el clima organizacional sí influye significativamente en el desempeño de los docentes del Liceo Técnico Femenino Concepción de la Región de Bio - Bio, Chile.

A nivel nacional, los resultados alcanzados (coeficiente de valor 0,908) coinciden con los encontrados por Morante, quien encontró una correlación positiva moderada, expresada en el coeficiente de Spearman $r = 0,548$ entre las variables clima institucional y desempeño docente. Esto en un estudio realizado con 25 docentes de una institución educativa de Pucará. los resultados difieren de los hallazgos de Gustavo et al. (2020), quienes hallaron, en una UGEL de Lima Metropolitana, que el clima organizacional y el desempeño docente poseen una correlación moderada, expresada en un valor $p = 0.686$.

Los resultados coinciden también con los hallazgos de Becerra (2022), quien determinó en una IE pública secundaria de Cajamarca, una correlación positiva muy buena ($r = 0,839$) entre las variables clima institucional y desempeño docente. Los

resultados también se relacionan con los hallazgos de Cayra (2023), quien determinó la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, en la Institución Educativa 50002 Luis Vallejos Santoni, con un valor de Rho de Spearman de 0.426. Los hallazgos del presente estudio se relacionan con los de Vera (2022), quien determinó que existe una correlación positiva alta entre las variables clima institucional y desempeño docente de la I.E. N°16894, San Ignacio, Cajamarca.

Los datos analizados y discutidos permiten hilvanar una línea teórica objetiva (a nivel descriptivo), respecto de la vigencia, implicancia y utilidad de la teoría del clima institucional como condicionante del buen desempeño docente en instituciones educativas tanto de zonas urbanas, con presencia de muchos trabajadores de la educación, como de zonas rurales con presencia de pocos docentes (no mayor de 7, en donde un docente realiza formalmente diversas funciones a la vez: directivo y docente).

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

“GESTIONANDO RECURSOS DE ACCIÓN COMPETENTES OBTENDREMOS DESEMPEÑOS DESTACADOS EN LOS DOCENTES DE LA I.E N°82169 SAN JOSÉ”

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La vinculación causal entre el clima institucional y el desempeño docente ha sido demostrada en diversidad de instituciones educativas, pero en la I.E. multigrado N°82169, cuyas peculiaridades la hacen muy singular, no es sino a través del estudio denominado: “Clima institucional y su relación con el desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018”; en el que se demuestra objetivamente que el clima institucional influye favorablemente en el desempeño docente ($p=,908$).

En base a lo descrito en el párrafo anterior, se plantea la propuesta “Gestionando recursos de acción competentes obtendremos desempeños destacados”, cuya finalidad es desarrollar un conjunto de actividades, fundamentadas en los postulados del liderazgo adaptativo (Heifetz et al., 2009), que posibiliten a los docentes desaprender algunas formas de trabajo que no contribuyen al aprendizaje de los estudiantes (cambiar los recursos de acción), fortalecer sus competencias profesionales (potenciar los recursos de acción existentes) y/o crear nuevas formas de trabajo que fortalezca su desempeño (crear nuevos recursos de acción).

Adicional a la forma de trabajo que se operará en la propuesta, en base a los postulados del liderazgo adaptativo, también se tomarán en consideración la proliferación de habilidades de orden superior (Guilford, 1950), las que estarán presentes en cada acción que se pudiesen gestar con los docentes.

Metodológicamente, la propuesta contempla ciertas peculiaridades, expresadas en los siguientes detalles:

- 1°. Delimitación de un direccionamiento estratégico fundamentado en aquello que el docente posee como necesidad formativa, en el marco de un continuum recursivo de eternas causas y consecuencias establecidas en un espiral en donde una causa a su vez es un efecto y viceversa. Entendiendo como causa aquello que el docente trae a un proceso formativo específico (inicio de la sesión formativa) y como efecto el aprendizaje que lleva tras participar del proceso formativo (fin de la sesión formativa)
- 2°. El establecimiento de criterios de evaluación claros, atados al direccionamiento planteado, en donde un elemento específico sirva para accionar y reflexionar hacia el todo y desde el todo tener la posibilidad de ir a cada parte constituyente, desde un punto de vista netamente hologramático y de mejora continua (Alfaro-Ponce et al., 2023).
- 3°. La instauración de un flujo dinámico de comunicación en el seno del ecosistema de aprendizaje; en este marco, cada agente educativo se involucra sistémica y complejamente y contribuye al logro del direccionamiento planteado; es decir acciona desde un punto de vista dialógico.
- 4°. La materialización de un engranaje curricular que desconozca las fronteras de las competencias, para tener que dar al estudiante la posibilidad de recurrir instantáneamente, desde el conocimiento del estudiante hacia la planificación, la generación de un clima favorable y todas las competencias profesionales, que ameriten frecuentarlas para dar solución a situaciones específicas (Ramírez-Montoya et al., 2022).
- 5°. Las actividades específicas, en el marco del pensamiento complejo, movilizarán la creación de nuevos recursos de acción, el fortalecimiento de

recursos de acción existentes y/o la eliminación de los recursos de acción que no sirven para los propósitos planteados. Los recursos de acción son los conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones, emociones, predisposiciones, etc. que un docente necesita para tener un buen desempeño profesional.

6º. La metodología empleada centra la atención en el docente como protagonista del cambio de su propio desempeño. Se tomarán en cuenta, por lo tanto, los postulados de las corrientes socioconstructivistas

Estas líneas teórico-metodológicas, esbozadas a partir de los aportes del pensamiento complejo, el liderazgo adaptativo y las corrientes socioconstructivistas (Del Carmen et al., 2019), serán los rieles por donde viajen placenteras las habilidades necesarias para mejorar el desempeño de los docentes. Se precisa que, las características de un buen desempeño docente, se encuentran descritas en el “Marco del Buen Desempeño Docente”, documento en el que se listan las competencias académicas y extracadémicas que el docente debe poseer.

El buen desempeño docente se relaciona directamente con una serie de actitudes que se impregnan indeleblemente en el alma y en la vida de los educandos. Albert Camus, tras recibir el premio nobel de literatura, en abierta emoción y gratitud por lo que Germain, su maestro, hizo a favor de él, en la etapa de escolaridad infantil, le expresó, escuetas líneas, de cuya esencia eclosiona la imponente importancia que el buen desempeño docente genera en los estudiantes. Camus, por tanto, le expresaba a su maestro: *“Sin usted, sin la mano afectuosa que tendió al pobre niño que era yo, sin su enseñanza y ejemplo, no hubiese sucedido nada de esto (en alusión al premio nobel obtenido)”* (BBC, 2017).

Escuchar con atención, respeto y afecto a los niños; otorgarles los espacios y momentos requeridos para el goce infantil, mientras aprenden; prepararles rutas

atractivas, retadoras y fecundas; cobijarlos en el pecho y en la mente a cada instante; evaluarlos desde ópticas diversas; ofrecerles con afecto las ayudas requeridas; otorgarles voz y voto en la gestión de su proceso formativo; otorgarles siempre el ordinal primero en cada lista que se erija; escudarlos cuando el mal los acorrala; otorgarles los recursos de acción para que gesten sus talentos, aptitudes y emociones... todas estas destacadas actuaciones, indudablemente, caracterizan al buen desempeño docente. Es probable que Camus haya vivido extasiado estas acciones, junto a su maestro Germain.

No obstante, una pregunta simple y solitaria se desprende al leer la gratitud de nuestro excelso francés: ¿De qué manera potenciamos o creamos recursos de acción (conocimientos, habilidades y actitudes) competentes en los docentes?

Respuestas existen muchas; sin embargo, la que engloba a todas ellas, se encuentra en la necesidad de hacer que, en los espacios de interacción institucional, anide la comunicación asertiva, la motivación y la participación propositiva de todos los miembros que componen una comunidad educativa determinada.

2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

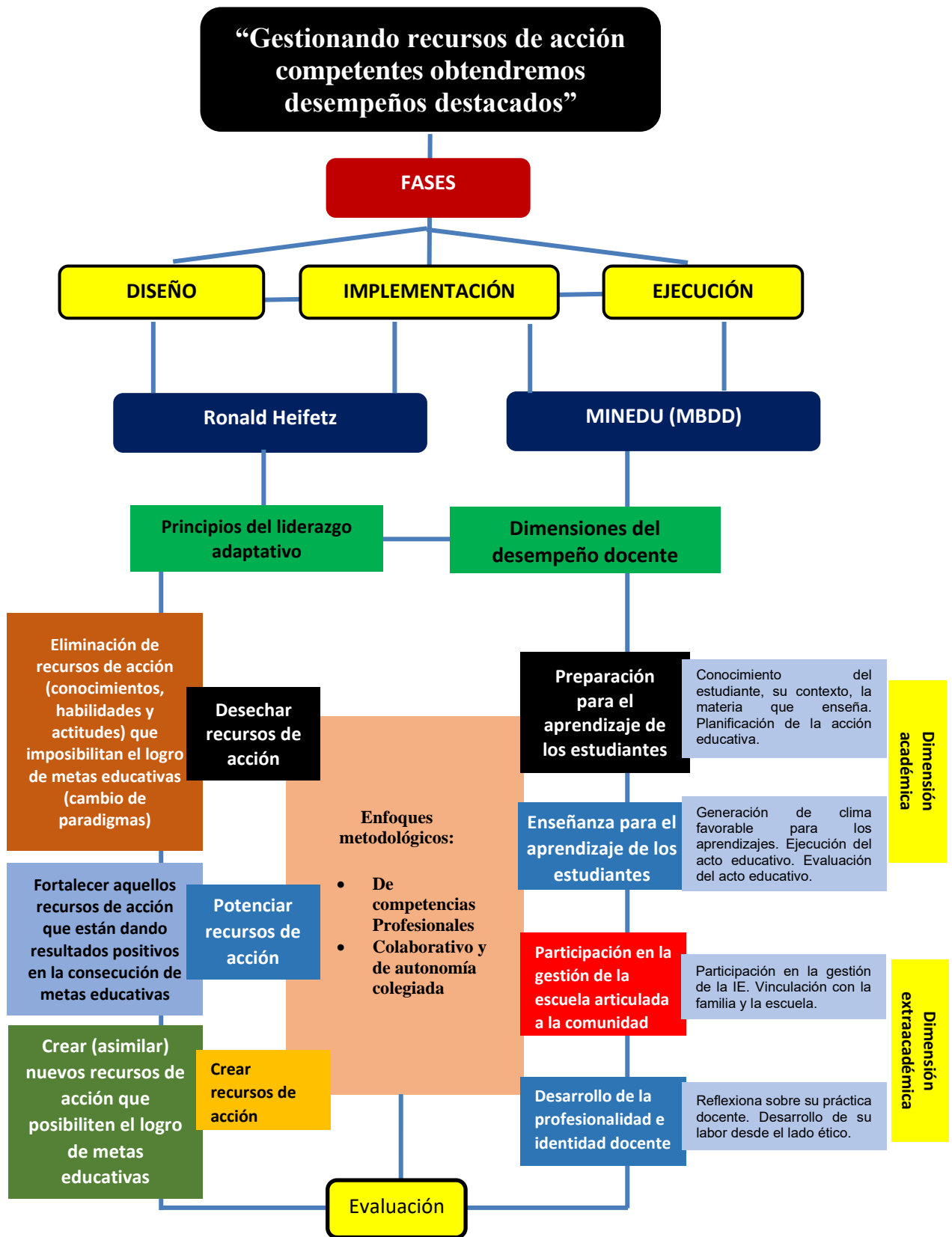
Fortalecer el clima institucional, mediante la propuesta de mejora: “Gestionando recursos de acción competentes obtendremos desempeños destacados”, sustentada en el liderazgo adaptativo, para mejorar del desempeño de los docentes de la I.E. multigrado N°82169, San José, La Encañada, Cajamarca.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fortalecer la comunicación entre los docentes y directivos para mejorar el desempeño docente.

- Mejorar la ejecución de metodologías motivacionales dirigidas hacia docentes y directivos, para fortalecer el desempeño docente.
- Incentivar a los docentes y directivos hacia la materialización de una gestión democrática y participativa, que permita fortalecer el desempeño de las competencias profesionales.
- Evaluar el impacto del programa educativo “Gestionando recursos de acción competentes obtendremos desempeños destacados” en la mejora del desempeño de los docentes de la I.E. N°82169.

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA



Fuente: elaboración propia.

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES GENERALES	TIEMPO DE EJECUCIÓN AÑO ACADÉMICO 2019										RESPONSABLES	PRODUCTOS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Determinación de necesidades formativas de los docentes	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Investigador	Listado de necesidades formativas de los docentes	Matriz “evolutiva” de reflexión docente.
Planificación de jornadas “adaptativas” (sesiones formativas)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	Investigador	Secuencias didácticas sustentadas en el liderazgo adaptativo	Guión metodológico
Ejecución de jornadas “adaptativas” (sesiones formativas)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	Investigador	Intercambio formativo	Lista de asistencia Registros filmicos Productos académicos
Evaluación de la implementación de las jornadas adaptativas (PHVA: planifica, hace, verifica y actúa)						x					Investigador y docentes participantes	Listado de logros, dificultades y propuestas de mejora	Informe de avance de la implementación de la propuesta de mejora
Reestructuración de las planificaciones de jornadas “adaptativas” (sesiones formativas)						x					Investigador	Delimitación de estrategias innovadoras	Sesiones formativas reestructuradas
Ejecución de las jornadas “adaptativas” (sesiones formativas) reestructuradas							x	x	x	x	Investigador	Intercambio formativo	Lista de asistencia Registros filmicos Productos académicos
Evaluación del programa										x	Investigador	Listado de logros, dificultades y propuestas de mejora	Informe final de la implementación de la propuesta de mejora

Fuente: elaboración propia.

5. ESTRATEGIAS

La gestión del programa contempla distintas estrategias, que incluyen acciones meramente administrativas, como aquellos puramente técnico pedagógicos:

a) A nivel administrativo

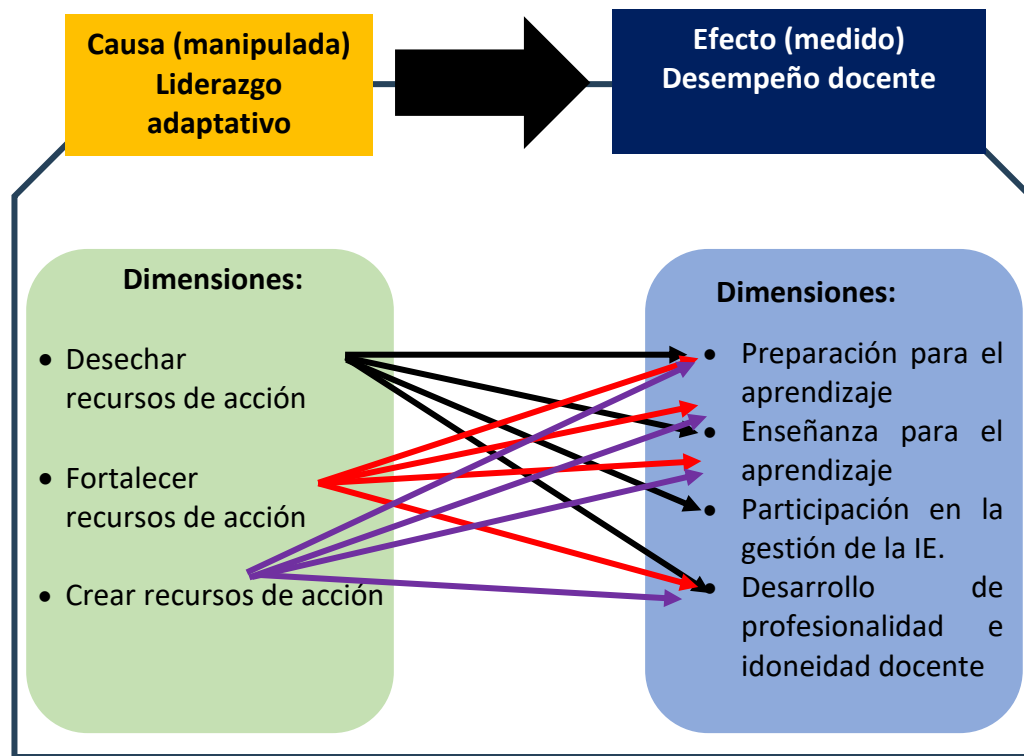
Se realizará un conversatorio con los integrantes de la comunidad educativa, para dar a conocer los orígenes, alcances y detalles de la propuesta a implementar. El fin de esta actividad persigue la aceptación de la comunidad educativa.

b) A nivel pedagógico

Las actividades pedagógicas se desarrollarán de manera sistémica y compleja, concatenadas a las propuestas curriculares y metodológicas del Ministerio de Educación. En términos de planificación se consideran los siguientes procesos: determinación de propósitos de aprendizaje con base en necesidades formativas, establecimiento de criterios de evaluación para recoger evidencia de aprendizaje, propuesta de situaciones significativas, basadas en la teoría del liderazgo adaptativo. Para efectivizar la evaluación, se tomará en cuenta, además de lo planteado en la propuesta de mejora, las directrices de la evaluación formativa (Margalef, 2005).

En cada sesión se focalizará, para efectos de evaluación y control de la variable independiente, una dimensión del liderazgo adaptativo (entendida ésta como una herramienta catalizadora del clima institucional, porque promueve la comunicación, motivación y participación); sin embargo, las dimensiones restantes también se movilizarán, pero no se considerarán para efectos de vinculación causal. Respecto de la variable dependiente, desempeño docente, en cada sesión se espoleará todo el espectro de dimensiones de dicha variable, pero

para efectos de control causal, se adoptará solo una de ellas. De modo que, si adoptamos un esquema de relación causal, éste sería el siguiente:



Fuente: elaboración propia.

La propuesta consta de VI jornadas “adaptativas”, cuyas actividades se caracterizan por espolear actividades de alta demanda cognitiva (Rosales, 2019). Cada jornada se desarrollará de manera presencial colegiada, el 80%, y de manera virtual tutoriada, el 20%. Asimismo, se precisa que, los bloques presenciales por ser de alto rigor se desarrollarán en bloques dobles y presenciales, hasta alcanzar los productos señalados en cada jornada. En las jornadas virtuales tutoriadas se buscará también abrazar los productos planificados, sin embargo, el docente, haciendo uso de sus tiempos personales, los diseñará de modo asincrónico.

6. RECURSOS

a) POTENCIAL HUMANO

Docentes de la I.E. multigrado N°82169

Investigador

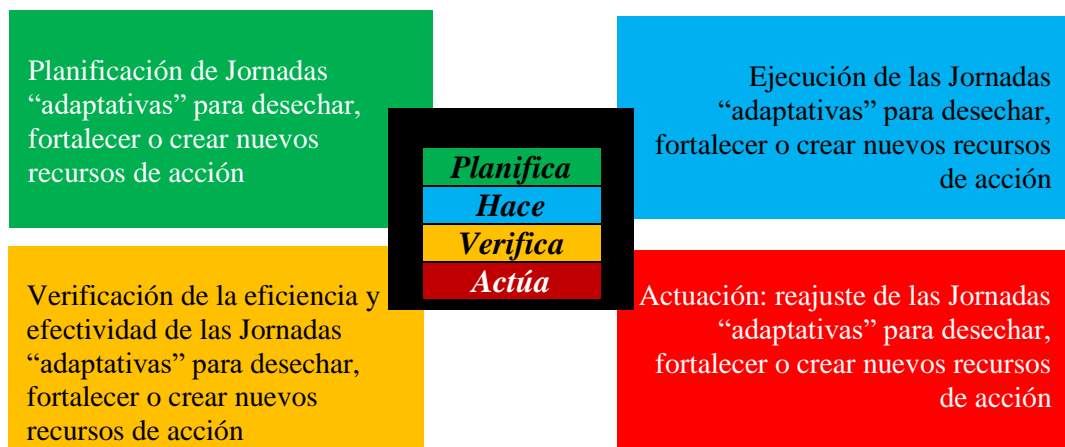
b) RECURSOS MATERIALES

Se adoptarán los recursos necesarios, en función a los requerimientos de cada una de las sesiones formativas que se desarrollen con los docentes.

7. SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación, para efectos del presente programa, tiene un carácter formativo (MINEDU, 2016a). Ello implica que estará centrada en el proceso formativo de los docentes, desde el inicio hasta el final del mismo. Se incidirá en evaluar las dimensiones del desempeño docente, considerando los desempeños del Marco del Buen Desempeño Docente y lo estipulado en la RVM 005-2020-MINEDU (MINEDU, 2020b). Holísticamente se adoptará el modelo de la calidad total (Lozano, 1998), cuyo esquema contempla actividades de **P**lanificación, ejecución (**H**acer), **V**erificación y **A**cción.

Esquemáticamente el proceso se esboza del siguiente modo:



CONCLUSIONES

Los resultados más importantes encontrados nos ayudaron a observar con el correlativo de Pearson un coeficiente de p valor 0,908 el cual da a entender que existe una correlación positiva muy alta entre las variables clima institucional y desempeño docente. De igual manera se observó que la significancia es de 0.033 que viene a ser menor a 0.05, por lo tanto, se concluye que existe relación significativa entre las variables de clima institucional y desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018

La relación que existe entre motivación y desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018, es una correlación positiva muy alta entre motivación y desempeño docente. De igual manera se observó que la significancia es de 0.042 que viene de ser menor a 0.05, por lo tanto, existe relación significativa entre motivación y desempeño docente.

La relación que existe entre participación y desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018, es una correlación positiva muy alta entre participación y desempeño docente. De igual manera se observó que la significancia es de 0.039 que viene de ser menor a 0.05, por lo tanto, existe relación significativa entre participación y desempeño docente.

La relación que existe entre comunicación y desempeño docente en la I.E. multigrado N°82169 San José, Encañada-Cajamarca, 2018, es una correlación positiva muy alta entre comunicación y desempeño docente. De igual manera se observó que la significancia es de 0.022 que viene de ser menor a 0.05, por lo tanto, existe relación significativa entre comunicación y desempeño docente.

SUGERENCIAS

Se sugiere a futuros investigadores de la educación utilizar las dimensiones del Desempeño Docente planteadas en el presente estudio, con la finalidad de incluir el factor “extraacadémico”; puesto que, éste permite ir más allá y enfocarse en la formación integral de los educandos, promovida en el seno de las comunidades educativas.

A la directora de la Institución Educativa multigrado N°82169 “San José” del distrito de la Encañada, se le sugiere examinar cuidadosamente, vía trabajo colaborativo institucional e interinstitucional, los documentos normativos actualizados emanados del sector Educación, tales como: El Currículo Nacional, el Marco de Buen Desempeño del Directivo, el Marco del Buen Desempeño Docente, para potenciar las competencias profesionales de los docentes, y como consecuencia de ello, mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

A los docentes de la Institución Educativa multigrado N°82169 “San José” del distrito de la Encañada, se les sugiere involucrarse plenamente en la gestión de la IE. puesto que, el clima institucional no depende únicamente de un único agente educativo, sino de las interacciones que se establecen en el ecosistema de la comunidad educativa; el efecto de este estilo de trabajo, remarca a favor del buen desempeño Docente y, en consecuencia, a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

A nivel macro, se eleva la recomendación al Ministerio de Educación, por medio de la UGEL Cajamarca, sobre la necesidad de promover proyectos formativos, sustentados en el liderazgo adaptativo, direccionados a diseminar acciones motivadoras, participativas y de comunicación asertiva en las instituciones educativas de la Región Cajamarca, con la finalidad de potenciar las competencias profesionales de los educadores, y, con ello, contribuir a la mejora de la calidad educativa.

REFERENCIAS

- Alfaro-Ponce, B., Alfaro-Ponce, M., Muñoz-Ibáñez, C. A., Durán-González, R. E., Sanabria-Zepeda, J. C., & González-Gómez, Z. L. (2023). Education in Mexico and technological public policy for developing complex thinking in the digital era: A model for technology management. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(4), 100439. <https://doi.org/10.1016/J.JIK.2023.100439>
- Anchundia, I. I. (2019). Desempeño docente y su influencia en el aprendizaje del estudiante del bachillerato en Manta. *Dominio de Las Ciencias*, 5(2), 819–835. <https://doi.org/10.23857/DC.V5I2.1128>
- Andrade, M. (2021). *Vista de Actitudes del profesorado hacia la innovación y competencias genéricas en estudiantes de la facultad de educación - UNMSM*. <https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/158/412>
- Barahona, A. (1995). *David Hull: cambio conceptual y evolución biológica*.
- BBC. (2017). *La carta de gratitud de Albert Camus a su maestro - BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41687902>
- Becerra, M. (2022). *Clima institucional y desempeño docente en la institución educativa pública secundaria de Cajamarca*. 1–5.
- Bisquerra, R. (2001). *Educación emocional y bienestar*.
- Bisquerra, R. (2008). *Educación para la ciudadanía. El enfoque de la educación emocional*.
- Bolívar-Botía, A. (2010, Julio - Diciembre) “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?” *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79-106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de <www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los

- docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez – Perú 2012. *Comuni@cción*, 5(1), 22–29. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Caldas, J. (2022). Satisfacción educativa y rendimiento académico en estudiantes de Tecnología Médica durante la pandemia por la Covid-19. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 2(1), e21474. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v2i1.21474>
- Calderón, G. . N. J. y Á. C. (2010). *La Gestión Humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Informe de Estudio, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.*
- Cayra, G. (2023). Clima Institucional y Desempeño Docente en la Institución Educativa 50002 Luis Vallejos Santoni, Cusco Perú 2022. *Pagina Repositorio UNSAAC*, 3, 1–3. <http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12918/5181/253T20201002.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ccora, R. P., & Castañeda, J. M. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral docente en instituciones educativas de nivel primario y secundario. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 5(2), 334–338. <https://doi.org/10.18259/ACS.2015048>
- Chaparro, L. (2006). *GESTIÓN HUMANA Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada).*
- Charry, H. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público.* http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-

71682018000100003

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. México: Editorial McGraw – Hill. Interamericana. Bogotá: Editorial Practice Hill.*

Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración.*

Clavel, B. (2022). From Piaget's theory to the construction of psycho-pedagogical intervention systems for children and adolescents in working-class environments | De la théorie de Piaget à la construction de dispositifs d'intervention psychopédagogiques auprès d'enfants et. *ANAE - Approche Neuropsychologique Des Apprentissages Chez l'Enfant*, 34(176), 81–89.

Corrales, C., Sosa, D., & Arturo, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 8. N°*, 24, 644–658.

Darwin, C. (1971). *Teoría de la evolución - Charles Darwin - Google Libros.*
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2utcAAAACAAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=teoría+de+darwin&ots=E_2ozn_tlh&sig=G874MY9R9u0hWy2oBt9HERKAb2s#v=onepage&q=teoría de darwin&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2utcAAAACAAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=teoría+de+darwin&ots=E_2ozn_tlh&sig=G874MY9R9u0hWy2oBt9HERKAb2s#v=onepage&q=teoría+de+darwin&f=false)

Del Carmen, M., Mundo, M., Morin, R. E., & Hemosillo-México, /. (2019). Pensamiento complejo y transdisciplina. *Sophía*, 2019(26), 307–326.
<https://doi.org/10.17163/SOPH.N26.2019.09>

Díaz-Guerrero, R. (n.d.). *La Evolucion Psicologica Segun Kur T Lewin: Dos Conferencias1.*

Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 717–739.
<https://doi.org/10.15517/REVEDU.V42I2.27033>

Esquerre, P. (2021). *Retos del desempeño docente en el siglo XXI: una visión del caso*

- peruano. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43846>
- Fernandez, T. (2004). *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55120205>
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219–7238. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I5.841
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional - Daniel Goleman - Google Libros*. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=s-ybDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=INTELIGENCIA+EMOCIONAL&ots=4ge4QG7qeP&sig=Qe2mCgmqefIA5_gwAxPS27q4EC4#v=onepage&q=INTELIGENCIAEMOCIONAL&f=false
- Gonzales, M. (2023). Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en el Liceo Técnico Femenino Concepción, Región Bio – Bio, Chile, 2020. *Nucl. Phys.*, 13(1), 104–116.
- Guamán, G. (2019). *El aprendizaje significativo desde el contexto de la planificación didáctica*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400218
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444–454. <https://doi.org/10.1037/H0063487>
- Gustavo, A., Ramos, Y., Mirey, E., Patrocinio, E., Patricia, N., & Velasquez, B. (2024). *Clima organizacional y desempeño docente Organizational climate and teacher performance el entorno educativo y el desarrollo profesional*. 766–775.
- Hanco, L. (2018). *El Desempeño Directivo y Jerárquico en la Institución Educativa Fortunato L. Herrera a la luz del Marco del Buen Desempeño Directivo, 2017*.

- Heifetz, B., Grashow, A., Linsky, M., Barnes, A., & HarvardBusinessorg, N. (2009). *The Theory Behind the Practice A Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework*
The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. www.harvardbusiness.org/press,
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Edansa.
- Jonathan, B., Orellana, S., & Ch, A. P. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional Suma de Negocios. *Suma Neg*, 5(11), 117–125. www.elsevier.es/sumanegocioshttp://www.elsevier.es/elsevier.es/13/06/2016. Copiaparausopersonal, se prohíbe la transmisión de este documento por cualquier medio o formato.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Práctica Clínico-Quirúrgica Clima organizacional y satisfacción laboral. *Rev Med Inst Mex Seguro Soc*, 50(3), 307–314.
- Largacha, E. E., González, B. I., Peña Bravo, P. C., & Rozo-Parrado, L. J. (2019). Educational implications of sociocultural theory: The development of scientific concepts in students from Bogotá | Implicaciones Educativas de la Teoría Sociocultural: el Desarrollo de Conceptos Científicos en Estudiantes Bogotanos. *Revista Colombiana de Psicología*, 28(1), 81–98. <https://doi.org/10.15446/rcp.v28n1.68020>
- Lozano, L. (1998). *¿Qué es calidad total?*
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018130X1998000100006
- Luisa, M., & Pereira, N. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y Algunas Consideraciones de su Importancia en el Ámbito Educativo. *Revista Educación*, 33(2), 379–7082.
- Manga, M. y. (2021). *Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005>

- Margalef, L. G. (2005). Los retos de la Evaluación Auténtica en la Enseñanza Universitaria: Coherencia Epistemológica y Metodológica. *Rev. Perspectiva Educacional, Instituto de Educación PUCV*, 45.
- María, A. :, Chiang Vega, M., Partido, A. N., Carolina, P., & Rivera, H. (2007). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *ICADE. Revista de La Facultad de Derecho*, 72, 49–74. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/407>
- Marreros, J. (2017). *Facultad de Negocios*.
- Martínez-Chairez, Y, G.-A., & Valles-Ornelas. (2016). *El Desempeño Docente y La calidad educativa teacher performance and quality education*.
- Melo, N. A. P. (2018). Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight | O clima organizacional e sua relação com a satisfação laboral desde a percepção do capital humano | El clima organizacional y su relación con la satisfac. *Revista Lasallista de Investigacion*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre Clima Institucional y Desempeño Docente en Instituciones*.
- MINEDU. (2012). *Marco del buen desempeño docente*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33171>
- MINEDU. (2014). *Marco de Buen Desempeño del directivo*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5182>
- MINEDU. (2016a). *Currículo Nacional de Educación Básica*. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/>
- MINEDU. (2016b). *Resolución Ministerial N.º 281-2016-MINEDU - Normas y documentos*

- legales - Ministerio de Educación - Plataforma del Estado Peruano.*
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/169249-281-2016-minedu>
- MINEDU. (2019). Diseño Curricular Básico Nacional de la Formación Inicial Docente: Programa de Estudios de Educación Primaria. *Ministerio de Educación.*
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6671>
- MINEDU. (2020a). *R.M. N° 202-2020-MINEDU - Perfil de competencias profesionales del formador de docentes.* <https://tuamawta.com/tag/r-m-no-202-2020-minedu-perfil-de-competencias-profesionales-del-formador-de-docentes/>
- MINEDU. (2020b). *Resolución Viceministerial N.° 005-2020-MINEDU.*
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/395213-005-2020>
- Morante, V. (2023). *Clima Institucional y Desempeño Docente en una Institución Educativa de Pucará.*
- More Espinoza, R. A., Morey Guevara, M. O., More Espinoza, R. A., & Morey Guevara, M. O. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(SPE2).
<https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I.2588>
- Moreno, R., Elena, C., Cegarra, C., José, O., Vergara, ;, Del Carmen, H., Matos, ;, & Margelis, Y. (2016). Cómo citar el artículo Número completo Más información del artículo. *Clima Organizacional En El Contexto Educativo Revista Scientific*, 1(2), 316–339. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>
- Morin, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo.*
- Mota, C., Cabrera, D. E., & Villalobos, J. (2007). *El Aspecto Socio-Cultural del Pensamiento y del Lenguaje: Visión Vygotskyana.*

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). Metodología de la Investigación. *Ediciones De La U*, 536. <https://universoabierto.org/2021/03/30/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-cualitativa-y-redaccion-de-la-tesis/>
- Núñez, J. (2007). Formación docente y saberes locales: una mirada desde la ruralidad. Venezuela. *Revista Electrónica Educare*, 2, 25–32. <https://doi.org/10.15359/REE.2-EXT.1>
- OCDE. (2009). Habilidades y competencias del siglo XXI para los aprendices del nuevo milenio en los países de la OCDE. *OECD Education Working Papers*, 41, 33. <https://doi.org/10.1787/218525261154>
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., López-Puga, J., & Llopis-Marín, J. M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658–666. <https://doi.org/10.6018/ANALES.31.2.171721>
- Pérez, A. (2017). *El Sentido de la Participación Docente. The sense of teaching participation in full time schools. A case study.*
- Perez, S. y. (2018). *Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo Escuela De Posgrado Institución Educativa De Educación Básica Regular De Cajamarca.*
- Ramírez-Montoya, M. S., Castillo-Martínez, I. M., Sanabria-Z, J., & Miranda, J. (2022). Complex Thinking in the Framework of Education 4.0 and Open Innovation—A Systematic Literature Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 4. <https://doi.org/10.3390/JOITMC8010004>

- Reyes, F. (2021). *Factores de desempeño docente y calidad en las universidades públicas de México*. <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i41.5062>
- Rodríguez, M. C., Suárez Hdez, P., N°, C., & Cruz de Tenerife, S. (2004). *La teoría del aprendizaje significativo*.
- Rosales, R. y R. (2019). *Conocimiento, demanda cognitiva y contextos en la evaluación de la alfabetización científica en PISA*. <https://www.redalyc.org/journal/920/92062465006/html/>
- Saccca, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los centros de educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*.
- Samillán, R. (2017). Marco del buen desempeño docente. *Universidad César Vallejo*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33171>
- Sandoval, M. (2014). *Convivencia y Clima Escolar: Claves de la Gestión del Conocimiento*. 153–178.
- Suarez Hernandez, S. A. (2021). El clima organizacional y el desempeño docente en la Institución Educativa 7035 Leoncio Prado San Juan de Miraflores, Lima 2019. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/17188>
- Valarezo, C. (2020). Desempeño docente y Clima organizacional en una Unidad Educativa de Guayaquil, 2020. *Programa Academico de Maestria En Administracion de La Educacion*, 1–5. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/61606>
- Vera. (2022). *Clima organizacional y desempeño docente de la Institución Educativa 16894, San Ignacio, Cajamarca*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78551>

APÉNDICES Y ANEXOS

ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach del instrumento Clima Institucional

Estadístico general

Alfa de Cronbach	N de elementos
.989	28

Estadístico específico

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P1	90.20	392.200	.848	.989
P2	89.80	371.700	.947	.989
P3	90.00	374.000	.961	.989
P4	90.00	396.500	.852	.989
P5	90.00	396.500	.852	.989
P6	89.80	388.700	.958	.989
P7	89.60	386.300	.964	.989
P8	89.60	403.800	.768	.990
P9	89.40	401.300	.884	.989
P10	89.60	386.300	.964	.989
P11	89.60	376.300	.824	.990
P12	89.80	388.700	.958	.989
P13	89.80	388.700	.958	.989
P14	89.20	405.700	.838	.990
P15	89.40	401.300	.884	.989
P16	89.40	401.300	.884	.989
P17	89.60	403.800	.768	.990
P18	89.40	401.300	.884	.989
P19	89.40	401.300	.884	.989
P20	89.80	382.200	.878	.989
P21	89.80	388.700	.958	.989
P22	89.40	401.300	.884	.989
P23	89.80	388.700	.958	.989
P24	89.80	388.700	.958	.989
P25	89.80	388.700	.958	.989
P26	89.60	386.300	.964	.989
P27	89.60	386.300	.964	.989
P28	89.80	388.700	.958	.989

Rangos establecidos para interpretar los coeficientes del alfa de Cronbach.

Rangos del alfa de Cronbach	Magnitud
Mayor que 0,9	Excelente
Entre 0,80 – 0,89	Bueno
Entre 0,70 – 0,79	Aceptable
Entre 0,60 – 0,69	Cuestionable
Entre 0,50 – 0,59	Pobre
Menor que 0,50	Inaceptable

Adaptado de George y Mallery (2003)



ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNC
CUESTIONARIO DE CLIMA INSTITUCIONAL



Estimado docente: Agradezco su colaboración por su aporte con mi investigación de Título: **CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N°82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA-CAJAMARCA, 2018**, desarrollando el cuestionario de Clima Institucional.

SEXO: (F)

(M)

EDAD: _____

Por favor, siga usted las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta.

1. Muy bajo

2. Bajo

3. Regular

4. Alto

5. Muy alto

COMUNICACIÓN		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
1.	¿Cómo considera el trato de respeto y cordialidad entre los miembros de su comunidad educativa?					
2.	¿Cómo considera la contribución a la solución racional de las situaciones conflictivas que se presentan en la Institución?					
3.	¿Cuál es el grado de las relaciones interpersonales entre dirección y docentes?					
4.	¿Cuál es el grado de escucha en las diversas opiniones del personal docente en su Institución Educativa?					
MOTIVACIÓN						
5.	¿Cómo considera el grado de liderazgo pedagógico que existe en la organización de la institución educativa?					
6.	¿Cómo considera el logro de objetivos en las actividades que se ejecutan en la institución educativa?					
7.	¿Cuál es el grado de iniciativa de los docentes para promover actividades que requieren la participación viva y voluntaria del personal docente en su Institución Educativa?					
8.	¿Cuál es el nivel de aceptación que considera respecto a la remuneración que percibe y la labor que desarrolla?					
9.	¿Cuál es el nivel de importancia para un buen clima institucional que le asigna a las remuneraciones totales percibidas por los docentes de la institución?					

10.	¿Cuál es nivel de valoración que le otorga al soporte emocional que obtiene de parte de los docentes?					
11.	¿Cuál es nivel de valoración que le otorga al soporte emocional en la generación y sostenimiento de un clima institucional favorable en la institución educativa?					
PARTICIPACIÓN						
12.	¿Cuál es el grado de funcionalidad de la organización frente a los compromisos de gestión escolar?					
13.	¿Cuál es nivel de coordinación pedagógico entres docentes de la institución educativa?					
14.	¿Cuál es el nivel académico, científico y pedagógico que ofrece la organización de la institución educativa para la promoción y desarrollo del aprendizaje?					
15.	¿Cómo valora la participación de cada docente en la programación de las actividades de la Institución Educativa?					
16.	¿Cómo valora la participación de cada docente en la ejecución de las diversas actividades de la Institución Educativa?					
17.	¿Cuál es el nivel de trabajo colaborativo en su Institución Educativa?					
18.	¿Cuál es el nivel de influencia de los docentes en la toma de decisiones de la institución educativa?					
19.	¿Cómo considera el nivel de disponibilidad de los docentes para inmiscuirse en actividades de innovación pedagógica en la mejora de los aprendizajes en la institución educativa?					
20.	¿Cómo considera el nivel de participación de cada docente en la generación y sostenimiento de un clima institucional favorable al aprendizaje?					
21.	¿Cuál es el grado de la participación de los docentes en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
22.	¿Cómo considera usted el nivel involucramiento de los docentes en la toma de decisiones de su institución?					
23.	¿En su Institución Educativa existe una buena coordinación entre los docentes para la toma de decisiones?					
24.	¿Cómo considera la participación de los docentes al tomar una decisión?					
25.	¿Qué grado de adaptación presentan los docentes a las nuevas decisiones?					
26.	¿Cuál es el grado de colaboración que genera la toma de decisiones en la institución educativa?					
27.	¿Cuál es el nivel de impacto positivo en su desempeño docente tras la adopción de una decisión en la institución educativa?					
28.	¿Qué nivel le asigna a su rol de apoyo pedagógico dentro de la institución educativa donde labora?					

ESTADÍSTICO DE FIABILIDAD

Alfa de Cronbach del instrumento Desempeño Docente

Estadístico general

Alfa de Cronbach	N de elementos
.977	31

Estadístico específico

Ítems	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P29	120.00	211.500	.807	.976
P30	120.20	191.700	.855	.977
P31	118.80	208.700	.834	.976
P32	119.40	213.300	.666	.977
P33	119.20	202.700	.944	.975
P34	119.20	202.700	.944	.975
P35	119.00	200.000	.909	.976
P36	119.20	222.200	.000	.978
P37	119.20	202.700	.944	.975
P38	119.20	202.700	.944	.975
P39	119.20	202.700	.944	.975
P40	119.20	222.200	.000	.978
P41	119.00	211.500	.807	.976
P42	119.40	199.800	.917	.975
P43	119.20	222.200	.000	.978
P44	119.20	222.200	.000	.978
P45	119.20	222.200	.000	.978
P46	118.80	208.700	.834	.976
P47	119.00	211.500	.807	.976
P48	119.00	211.500	.807	.976
P49	119.20	222.200	.000	.978
P50	119.00	211.500	.807	.976
P51	119.40	199.800	.917	.975
P52	119.20	202.700	.944	.975
P53	119.40	199.800	.917	.975
P54	120.00	211.500	.807	.976
P55	119.60	198.300	.917	.976
P56	119.00	200.000	.909	.976
P57	118.80	208.700	.834	.976
P58	119.00	200.000	.909	.976
P59	118.80	208.700	.834	.976

Rangos establecidos para interpretar los coeficientes del alfa de Cronbach.

Rangos del alfa de Cronbach	Magnitud
Mayor que 0,9	Excelente
Entre 0,80 – 0,89	Bueno
Entre 0,70 – 0,79	Aceptable
Entre 0,60 – 0,69	Cuestionable
Entre 0,50 – 0,59	Pobre
Menor que 0,50	Inaceptable

Adaptado de George y Mallery (2003)



ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNC
CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DOCENTE



Estimado docente: Agradezco su colaboración por su aporte con mi investigación de Título: **CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA-CAJAMARCA, 2018**, desarrollando el cuestionario de Desempeño Docente.

SEXO: (F) (M)

EDAD: _____

Por favor, siga usted las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta.

1. Muy bajo

2. Bajo

3. Regular

4 Alto

5. Muy alto

DESEMPEÑO ACADÉMICO		Alternativas de respuesta				
		1	2	3	4	5
1.	¿Cuál es el nivel en el que aplica la normatividad de su institución para la preparación de clases?					
2.	¿Cuál es el nivel de participación de los docentes, en la elaboración de los instrumentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI)?					
3.	¿Cuán útiles considera usted a los medios y materiales educativos en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes?					
4.	¿Cuál es el grado de relación entre los elementos de la sesión de aprendizaje que realiza en la preparación curricular?					
5.	¿Cuál es el nivel de valoración que usted le otorga al conocimiento de las capacidades e indicadores como preparación para ejecutar exitosamente su sesión de aprendizaje?					
6.	¿Incorpora los lineamientos de programación dados por el Ministerio de Educación e Institución Educativa?					
7.	¿La unidad didáctica de la institución atiende las características y necesidades de sus estudiantes?					
8.	¿Cuál es el grado en que ayudan las actualizaciones en la mejora de tu práctica docente?					
9.	¿Contribuyen las actualizaciones pedagógicas, con aportaciones para el logro de objetivos de su Institución Educativa?					
10.	¿En qué nivel fomenta usted la participación de sus estudiantes en clase, haciendo uso de variadas estrategias?					
11.	¿Cuánto considera a la retroalimentación como estrategia para mejorar los aprendizajes de los estudiantes?					
12.	¿Cuál es el grado de comunicación de los propósitos de su clase?					

13.	¿Cuál el nivel de valoración que le otorga a la promoción del razonamiento, la creatividad y el juicio crítico desarrollado en sus actividades de aprendizaje?					
14.	¿Hace uso de nuevos recursos metodológicos en su clase?					
15.	¿Cuánto considera importante la participación activa de los estudiantes en el proceso de aprendizaje?					
16.	¿Cómo valora la enseñanza basada en competencias?					
17.	¿Genera en sus estudiantes interés de promover su propio aprendizaje?					
18.	¿Cuán importante considera el hecho de iniciar el proceso de enseñanza, a partir de una situación problemática?					
19.	¿Cuán útiles considera los postulados socio constructivistas para el desarrollo de su rol de educador?					
20.	¿Cuál es el nivel de valoración que usted tiene respecto a la enseñanza y evaluación diferenciada?					
DESEMPEÑO EXTRAACADÉMICO						
21.	¿Cuál es el grado de conocimiento que usted tiene de los estudiantes que atiende?					
22.	¿Cuál es el nivel de consideración que tiene sobre el clima emocional de aula para la generación de aprendizajes?					
23.	¿Actúa de acuerdo con los principios de la ética profesional docente y soluciona actividades de su Institución Educativa tomando como base esos principios?					
24.	¿Fomenta el trabajo colaborativo en el aprendizaje de sus estudiantes con los padres de familia?					
25.	¿Promueve la realización de actividades creativas que permitan innovar, tanto en el campo académico como extra académico?					
26.	¿Promueve la realización de actividades que permitan a los estudiantes singularizar a la institución educativa en función a su visión institucional?					
27.	¿Cuál es su nivel de participación en la vinculación que existe entre la escuela, la familia y la comunidad?					
28.	¿Considera importante las emociones positivas para la generación de una buena vinculación entre pares y el logro de aprendizajes de calidad?					
29.	¿Cuál es el nivel de importancia que le otorgas a la autoestima de tus estudiantes?					
30.	¿Considera que las emociones favorables al aprendizaje deben enseñarse en la institución educativa?					
31.	¿Cuál es el nivel de importancia que le asignas a la motivación (intrínseca, extrínseca) para el aprendizaje de tus estudiantes?					



Ficha técnica de los instrumentos

FICHA TÉCNICA DE LA VARIABLE CLIMA INSTITUCIONAL	
Nombre del instrumento	Cuestionario de clima institucional
Autores	Jhisela Ketty Casas Moreno
Año	2018
Tipo de instrumento	Cuestionario
Lugar de aplicación	Institución educativa multigrado N°82169 del distrito de La Encañada – Cajamarca.
Objetivo	Determinar el nivel de clima institucional, según la percepción de los docentes, de Institución educativa multigrado N°82169 del distrito de La Encañada – Cajamarca.
Población y muestra	5 docentes de la Institución educativa multigrado N°82169 del distrito de La Encañada – Cajamarca.
N° de ítems del cuestionario	28
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Motivación • Participación
Aplicación del cuestionario	Presencial o virtual
Tiempo de duración	30 minutos
Escala de valoración	Likert
Rango o nivel de valoración	(1) Muy bajo (2) Bajo (3) Regular (4) Alto (5) Muy alto
Reglas de aplicación	Anónima Marcar una sola valoración por ítems
Validez	Juicio de expertos
Confiabilidad	Alfa de Cronbach .989



Ficha técnica de los instrumentos

FICHA TÉCNICA DE LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE	
Nombre del instrumento	Cuestionario de desempeño docente
Autores	Jhisela Ketty Casas Moreno
Año	2018
Tipo de instrumento	Cuestionario
Lugar de aplicación	Institución educativa multigrado N°82169 del distrito de La Encañada – Cajamarca.
Objetivo	Determinar el nivel de desempeño docente, según la percepción de los docentes, de Institución educativa multigrado N°82169 del distrito de La Encañada – Cajamarca.
Población y muestra	5 docentes de la Institución educativa multigrado N°82169 del distrito de La Encañada – Cajamarca.
N° de ítems del cuestionario	31
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño académico • Desempeño extracadémico
Aplicación del cuestionario	Presencial o virtual
Tiempo de duración	30 minutos
Escala de valoración	Likert
Rango o nivel de valoración	(1) Muy bajo (2) Bajo (3) Regular (4) Alto (5) Muy alto
Reglas de aplicación	Anónima Marcar una sola valoración por ítems
Validez	Juicio de expertos
Confiabilidad	Alfa de Cronbach .977



FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: Gómez Vargas Virgilio

Grado académico: Doctor en Ciencias de la Educación

Título de la investigación: "Clima Institucional y su relación con el Desempeño Docente en la I.E. N° 82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018"

Autor: CASAS MORENO JHISELA KETTY

N° Criterio	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		Y		Y	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		Y		Y	
5	X		X		X		X	
6	X		Y		X		Y	
7	Y		X		Y		X	
8	X		X		Y		X	
9	X		X		X		X	
10	Y		Y		Y		X	
11	X		X		X		Y	
12	X		X		X		Y	
13	X		X		X		X	
14	X		Y		X		X	
15	X		X		X		Y	
16	X		Y		Y		X	
17	X		X		Y		Y	
18	Y		Y		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	Y		X		X		X	
23	X		Y		X		X	
24	Y		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	Y		Y		X		X	
27	X		X		X		Y	
28	X		X		X		X	

EVALUACIÓN: No válido, Mejorar () Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: Cajamarca, 17 de setiembre de 2018


FIRMA



VALIDACIÓN DE FICHA DE ANÁLISIS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo, Virgilio Gómez Vargas.....
identificado con DNI N° 26682819..... con Grado Académico
de Doctor en Ciencias de la Educación..... por la Universidad
Nacional Pedro Ruiz Gallo..... hago constar que he leído y revisado los
28 criterios del cuestionario de encuesta correspondiente a la Tesis de Maestría:

"CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.
N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA - CAJAMARCA, 2018", del maestrando Jhisela Kitty
Casas Moreno.

Los 28 criterios están distribuidos en 03 dimensiones: Comunicación con 4 ítems, Motivación
con 07 ítems y Participación con 17 ítems. El instrumento corresponde a la tesis: "CLIMA
INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N°
82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA - CAJAMARCA, 2018"

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

Ficha de análisis a la programación anual del docente de aula		
N° criterio revisados	N° de criterio válidos	% de criterio válidos
28	28	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 17 de setiembre de 2018.....

Apellidos y Nombres del evaluador: Gómez Vargas Virgilio.....

FIRMA DEL EVALUADOR



FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: Gómez Vargas Virgilio

Grado académico: Doctor en Ciencias de la Educación

Título de la investigación: "Clima Institucional y su relación con el Desempeño Docente en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, 2018"


Autor: CASAS MORENO JHISELA KETTY

N° Criterio	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar () Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: Cajamarca, 17 de setiembre de 2018


FIRMA



VALIDACIÓN DE FICHA DE ANÁLISIS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo Virgilio Gómez Vargas.....
identificado con DNI N° 26.682.919..... con Grado Académico
de Doctor en Ciencias de la Educación..... por la Universidad
Nacional Pedro Ruiz Gallo..... hago constar que he leído y revisado los
31 criterios del cuestionario de encuesta correspondiente a la Tesis de Maestría:

“CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.
N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”, del maestrando Jhisela Kitty
Casas Moreno.

Los 31 criterios están distribuidos en 02 dimensiones: Desempeño Académico con 20 ítems y
Desempeño Extraacadémico con 11 ítems. El instrumento corresponde a la tesis: “CLIMA
INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N°
82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”

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

Ficha de análisis a la programación anual del docente de aula		
N° criterio revisados	N° de criterio válidos	% de criterio válidos
31	31	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 17 de setiembre de 2018.....

Apellidos y Nombres del evaluador: Gómez Vargas Virgilio.....


FIRMA DEL EVALUADOR



FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: García Seclén Juan Francisco

Grado académico: Doctor en Ciencias de la Educación

Título de la investigación: "Clima Institucional y su relación con el Desempeño Docente en la I.E. N° 82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018"

Autor: CASAS MORENO JHISELA KETTY

N° Criterio	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar () Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: Cajamarca, 18 de setiembre de 2018.


FIRMA



ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA



VALIDACIÓN DE FICHA DE ANÁLISIS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo... Juan Francisco García Seclén
identificado con DNI N° 41369982 con Grado Académico
de... Doctor en Ciencias de la Educación por la Universidad
Nacional Pedro Ruiz Gallo hago constar que he leído y revisado los
28 criterios del cuestionario de encuesta correspondiente a la Tesis de Maestría:

“CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.
N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”, del maestrando Jhisela Kitty
Casas Moreno.

Los 28 criterios están distribuidos en 03 dimensiones: Comunicación con 4 ítems, Motivación
con 07 ítems y Participación con 17 ítems. El instrumento corresponde a la tesis: “CLIMA
INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N°
82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”

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

Ficha de análisis a la programación anual del docente de aula		
N° criterio revisados	N° de criterio válidos	% de criterio válidos
28	28	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 18 de septiembre de 2018
Apellidos y Nombres del evaluador: García Seclén Juan Francisco

FIRMA DEL EVALUADOR



ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA



FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: García Seclén Juan Francisco

Grado académico: Doctor en Ciencias de la Educación

Título de la investigación: "Clima Institucional y su relación con el Desempeño Docente en la I.E. N° 82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018"

Autor: CASAS MORENO JHISELA KETTY

N° Criterio	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X			
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar () Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: Cajamarca, 18 de setiembre de 2018


FIRMA



ESCUELA DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE CAJAMARCA



VALIDACIÓN DE FICHA DE ANÁLISIS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo... Juan Francisco García Seclén.....
identificado con DNI N° 41369982..... con Grado Académico
de Doctor en Ciencias de la Educación..... por la Universidad
Nacional Pedro Ruiz Gallo....., hago constar que he leído y revisado los
31 criterios del cuestionario de encuesta correspondiente a la Tesis de Maestría:

“CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.
N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”, del maestrando Jhisela Kitty
Casas Moreno.

Los 31 criterios están distribuidos en 02 dimensiones: Desempeño Académico con 20 ítems y
Desempeño Extraacadémico con 11 ítems. El instrumento corresponde a la tesis: “CLIMA
INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N°
82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”

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

Ficha de análisis a la programación anual del docente de aula		
N° criterio revisados	N° de criterio válidos	% de criterio válidos
31	31	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 18 de setiembre de 2018.....

Apellidos y Nombres del evaluador: García Seclén, Juan Francisco.....

FIRMA DEL EVALUADOR



FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: Reaño Tirado María Rosa

Grado académico: Doctor en Educación

Título de la investigación: "Clima Institucional y su relación con el Desempeño Docente en la I.E. N° 82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018"

Autor: CASAS MORENO JHISELA KETTY

N° Criterio	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	

EVALUACIÓN. No válido, Mejorar () Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: Cajamarca, 17 de Setiembre de 2018.

FIRMA



VALIDACIÓN DE FICHA DE ANÁLISIS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo María Rosa Reaño Tirado.....
identificado con DNI N° 1.922.13.54..... con Grado Académico
de Doctor en Educación..... por la Universidad
Nacional de Cajamarca....., hago constar que he leído y revisado los
28 criterios del cuestionario de encuesta correspondiente a la Tesis de Maestría:

“CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.
N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”, del maestrando Jhisela Kitty
Casas Moreno.

Los 28 criterios están distribuidos en 03 dimensiones: Comunicación con 4 ítems, Motivación
con 07 ítems y Participación con 17 ítems. El instrumento corresponde a la tesis: “CLIMA
INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N°
82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018”

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

Ficha de análisis a la programación anual del docente de aula		
N° criterio revisados	N° de criterio válidos	% de criterio válidos
28	28	100%

Lugar y Fecha: Cajamarca, 17 de setiembre de 2018.....
Apellidos y Nombres del evaluador: Reaño Tirado María Rosa.....


FIRMA DEL EVALUADOR



FICHA DE EVALUACIÓN
(JUICIO DE EXPERTOS)

Apellidos y Nombres del Evaluador: Reaño Tirado María Rosa

Grado académico: Doctor en Educación

Título de la investigación: "Clima Institucional y su relación con el Desempeño Docente en la I.E. N° 82169 San José, Encañada – Cajamarca, 2018"

Autor: CASAS MORENO JHISELA KETTY

N° Criterio	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis		Pertinencia con la variable y dimensiones		Pertinencia con la dimensión/indicador		Pertinencia con la redacción científica (propiedad y coherencia)	
	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado	apropiado	inapropiado
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X		X	
8	X		X		X		X	
9	X		X		X		X	
10	X		X		X		X	
11	X		X		X		X	
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
15	X		X		X		X	
16	X		X		X		X	
17	X		X		X		X	
18	X		X		X		X	
19	X		X		X		X	
20	X		X		X		X	
21	X		X		X		X	
22	X		X		X		X	
23	X		X		X		X	
24	X		X		X		X	
25	X		X		X		X	
26	X		X		X		X	
27	X		X		X		X	
28	X		X		X		X	
29	X		X		X		X	
30	X		X		X		X	
31	X		X		X		X	

EVALUACIÓN: No válido, Mejorar () Válido, Aplicar (X)

Nota: La validez exige el cumplimiento del 100%

FECHA: Cajamarca, 17 de setiembre de 2018


FIRMA



VALIDACIÓN DE FICHA DE ANÁLISIS

(JUICIO DE EXPERTOS)

Yo... María Rosa Reaño Tirado.....
identificado con DNI N° 19 22 13 54..... con Grado Académico
de... Doctor en Educación..... por la Universidad
Nacional de Cajamarca....., hago constar que he leído y revisado los
31 criterios del cuestionario de encuesta correspondiente a la Tesis de Maestría:

"CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E.
N° 82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018", del maestrando Jhisela Kitty
Casas Moreno.

Los 31 criterios están distribuidos en 02 dimensiones: Desempeño Académico con 20 ítems y
Desempeño Extraacadémico con 11 ítems. El instrumento corresponde a la tesis: "CLIMA
INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N°
82169 SAN JOSÉ, ENCAÑADA – CAJAMARCA, 2018"

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

Ficha de análisis a la programación anual del docente de aula		
N° criterio revisados	N° de criterio válidos	% de criterio válidos
31	31	100%

Lugar y Fecha: ... Cajamarca, 17 de setiembre de 2018

Apellidos y Nombres del evaluador: Reaño Tirado María Rosa


FIRMA DEL EVALUADOR

Base de datos de las variables Clima Institucional y Desempeño Docente

BASE DE DATOS																																
Variable 1: Clima Institucional																																
N° Docentes	D1: Comunicación				D2: Motivación							D3: Participación														D1	D2	D3	V1			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25					P26	P27	P28
1	2	2	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3
2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	5	4	5	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3
3	3	4	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	2	3	3	2	2	2	2	2	5	3	4	3	4	5	2	4	4	3	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4

BASE DE DATOS																																		
Variable 2: Desempeño Docente																																		
N° Docentes	D1: Desempeño Académico																			D2: Desempeño Extraacadémico											D1	D2	V2	
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30				P31
1	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
2	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4
3	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4

PLANIFICACIÓN DE SESIONES DE APRENDIZAJE

Jornada “adaptativa” I

Reflexionando críticamente determinamos nuestras necesidades formativas

I. Datos informativos:

- 1.1. Institución educativa : 82169
- 1.2. Nivel : Primaria
- 1.3. Dirección de la IE : San José
- 1.4. Distrito : La Encañada
- 1.5. Director :
- 1.6. Docentes : 5
- 1.7. Modalidad de ejecución : presencial
- 1.8. Duración : 180 minutos distribuidos en dos jornadas “adaptativas” (2 días)
- 1.9. Fecha :

II. Datos formativos (Recursos de acción por crear/asimilar/fortalecer directamente):

Competencia	Capacidades	Desempeños	Evidencias
Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y a firmar su identidad y responsabilidad profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexiona, individual y colectivamente, sobre su propia práctica y sobre su participación en su institución educativa. • Implementa los cambios necesarios para mejorar su práctica y garantizar el logro de los aprendizajes. • Participa críticamente en la discusión y construcción de políticas educativas a partir de su experiencia y conocimiento profesional. 	Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes.	Matriz evolutiva de reflexión docente.

III. Propósito de la jornada:

Determinar colegiadamente necesidades formativas, considerando las competencias del marco de buen desempeño docente, con fines de desechar, fortalecer o crear los recursos de acción necesarios para la mejora de nuestra labor docente.

IV. Marco metodológico

Fases	Estrategias	Medios y materiales																								
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bienvenida y saludo cordial a los participantes. ➢ Facilitamos, a los participantes, la lista de asistencia correspondiente, para que se registren. ➢ Dialogamos brevemente con los participantes, otorgándoles un tiempo específico para que expresen sus motivaciones, inquietudes, etc. ➢ Presentamos un panel léxico, para que los participantes opinen respecto de las experiencias auténticas vividas en la IE. <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <tr> <td style="background-color: yellow;">Logros de aprendizaje</td> <td></td> <td style="background-color: lightblue;">Recursos</td> <td></td> <td style="background-color: black; color: white;">Riesgos académicos</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="background-color: purple;">Metodologías</td> <td></td> <td style="background-color: red; color: white;">Participación de la familia, comunidad y aliados</td> <td></td> <td style="background-color: gray;">Limitaciones</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green;">Riesgos socioemocionales</td> <td></td> <td style="background-color: gray;">Roles desempeñados</td> <td></td> <td style="background-color: green;">Agentes involucrados</td> <td></td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Adoptamos las ideas más resaltantes de los participantes y las plasmamos en un “panel reflexivo”. ➢ Socializamos el propósito, las actividades y el producto a lograr durante la jornada del día. <table border="1" style="margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th style="background-color: orange;">Propósito</th> <th style="background-color: orange;">Actividades</th> <th style="background-color: orange;">Producto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Determinar colegiadamente necesidades formativas, considerando las competencias del marco de buen desempeño docente, con fines de desechar, fortalecer o crear los recursos e acción necesarios para la mejora de nuestra labor docente.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Escribiremos nuestras opiniones sobre la práctica docente de la IE., en un padlet “evolutivo”. • Completaremos una matriz “evolutiva” de reflexión docente, destacando los recursos de acción que amerita preservar/fortalecer, desechar y/o crear. </td> <td>Matriz “evolutiva” de reflexión docente.</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Los participantes parafrasean, expresan sus opiniones y propuestas respecto del propósito, actividades y producto de la sesión. El facilitador clarifica dudas. ➢ Recordamos los acuerdos de convivencia que seguimos en nuestras jornadas de reflexión. 	Logros de aprendizaje		Recursos		Riesgos académicos			Metodologías		Participación de la familia, comunidad y aliados		Limitaciones	Riesgos socioemocionales		Roles desempeñados		Agentes involucrados		Propósito	Actividades	Producto	Determinar colegiadamente necesidades formativas, considerando las competencias del marco de buen desempeño docente, con fines de desechar, fortalecer o crear los recursos e acción necesarios para la mejora de nuestra labor docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Escribiremos nuestras opiniones sobre la práctica docente de la IE., en un padlet “evolutivo”. • Completaremos una matriz “evolutiva” de reflexión docente, destacando los recursos de acción que amerita preservar/fortalecer, desechar y/o crear. 	Matriz “evolutiva” de reflexión docente.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Laptop ➢ Proyector multimedia ➢ Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital
Logros de aprendizaje		Recursos		Riesgos académicos																						
	Metodologías		Participación de la familia, comunidad y aliados		Limitaciones																					
Riesgos socioemocionales		Roles desempeñados		Agentes involucrados																						
Propósito	Actividades	Producto																								
Determinar colegiadamente necesidades formativas, considerando las competencias del marco de buen desempeño docente, con fines de desechar, fortalecer o crear los recursos e acción necesarios para la mejora de nuestra labor docente.	<ul style="list-style-type: none"> • Escribiremos nuestras opiniones sobre la práctica docente de la IE., en un padlet “evolutivo”. • Completaremos una matriz “evolutiva” de reflexión docente, destacando los recursos de acción que amerita preservar/fortalecer, desechar y/o crear. 	Matriz “evolutiva” de reflexión docente.																								

Desarrollo	Desechamos recursos de acción		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Laptop ➤ Proyector multimedia ➤ Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital 	
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dialogamos acerca de las aspiraciones de la IE. lo hacemos considerando la visión, misión e ideario de la IE. ➤ Pedimos a los participantes, que, de manera individual, completen la primera parte de la matriz “evolutiva” de reflexión docente: 			
	Competencias del MBDD	Recursos de acción por desechar y dificultades que limitan el logro de las metas institucionales		Argumentos de sustento
	Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.			
	Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.			
	Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.			
	Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.			
	Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.			
	Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.			
	Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.			
Reflexiona sobre su práctica y				

<p>experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>			
<p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>			
<p>➤ Acompañamos a los docentes en el llenado de la matriz, destacando que aquellas conductas, conocimientos, habilidades, actitudes, emociones, aspiraciones, valores, etc. que no se alinean a los requerimientos actuales del MINEDU, constituyen los recursos de acción que deben desecharse, porque no suman a favor del logro de las metas institucionales (y personales).</p>			
<p>Fortalecemos recursos de acción</p>			
<p>➤ Facilitamos a los participantes la segunda parte de la matriz “evolutiva” de reflexión docente, para que la llenen individualmente o en pares.</p>			
<p>Competencias del MBDD</p>	<p>Recursos de acción por fortalecer (logros en términos de conocimientos, habilidades, actitudes, emociones, motivaciones)</p>	<p>Argumentos de sustento</p>	
<p>Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.</p>			
<p>Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.</p>			
<p>Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>			
<p>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.</p>			

<p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.</p>				
<p>Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.</p>				
<p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>				
<p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>				
<p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>				
<p>➤ Acompañamos a los docentes en el llenado de la matriz, destacando que aquellas conductas, conocimientos, habilidades, actitudes, emociones, aspiraciones, valores, etc. que se alinean a los requerimientos actuales del MINEDU, constituyen los recursos de acción que deben fortalecerse, porque suman a favor del logro de las metas institucionales (y personales).</p>				
<p>Creamos nuevos recursos de acción</p>				
<p>➤ Presentamos íntegramente la matriz “evolutiva” de reflexión docente y la completamos con los aportes esbozados por los participantes. ➤ Hacemos hincapié en lo siguiente: “aquellos conocimientos, habilidades, actitudes, emociones, aspiraciones, valores, motivaciones que no se tiene en el seno de la IE. deben crearse/construirse, porque suman a favor de las metas institucionales.</p>				
<p>Competencias del MBDD</p>	<p>Recursos de acción por desechar y dificultades que limitan el logro de las metas institucionales.</p>	<p>Recursos de acción por fortalecer (conocimientos, habilidades, actitudes, emociones,</p>	<p>Recursos de acción por crear (necesidades formativas)</p>	<p>Compromisos</p>

			motivaciones)			
	<p>Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.</p>					
	<p>Planifica la enseñanza de forma colegiada, garantizando la coherencia entre los aprendizajes que quiere lograr en sus estudiantes, el proceso pedagógico, el uso de los recursos disponibles y la evaluación, en una programación curricular en permanente revisión.</p>					
	<p>Crea un clima propicio para el aprendizaje, la convivencia democrática y la vivencia de la diversidad en todas sus expresiones con miras a formar ciudadanos críticos e interculturales.</p>					
	<p>Conduce el proceso de enseñanza con dominio de los contenidos disciplinares y el uso de estrategias y recursos pertinentes para que todos los estudiantes aprendan de manera reflexiva y crítica lo que concierne a la solución de problemas relacionados con sus experiencias, intereses y contextos culturales.</p>					

	<p>Evalúa permanentemente el aprendizaje de acuerdo a los objetivos institucionales previstos, para tomar decisiones y retroalimentar a sus estudiantes y a la comunidad educativa, teniendo en cuenta las diferencias individuales y los diversos contextos culturales.</p>					
	<p>Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.</p>					
	<p>Establece relaciones de respeto, colaboración y corresponsabilidad con las familias, la comunidad y otras instituciones del Estado y la sociedad civil. Aprovecha sus saberes y recursos en los procesos educativos y da cuenta de los resultados.</p>					
	<p>Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.</p>					
	<p>Ejerce su profesión desde una ética de respeto a los derechos</p>					

	<p>fundamentales de las personas, demostrando honestidad, justicia, responsabilidad y compromiso con su función social.</p>					
	<p>➤ Tras el llenado de la matriz “evolutiva” de reflexión, establecemos compromisos de mejora que coadyuven al logro de los citados en la visión, misión y aspiraciones de la IE.</p>					
Cierre	<p>➤ Reflexionamos en torno a la jornada reflexiva ejecutada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué idea fuerza nos llevamos de la presente jornada? • ¿Qué metodología de la socializada hoy, no cree que debe realizarse en la siguiente jornada?, ¿por qué? • ¿De qué manera podríamos gestionar mejor el tiempo, para el logro del producto planteado? <p>➤ Nos despedimos consensuando acuerdos sobre la delimitación de una priorización personal y colegiada acerca de la creación de recursos de acción, que deben realizar los participantes, para, con ello, iniciar la siguiente jornada,</p>					
	<p>➤ Pizarra ➤ Laptop, proyector multimedia ➤ Panel reflexivo digital</p>					

V. Observaciones:

Prof. Jhisela Ketty Casas Moreno
Facilitador

Jornada “adaptativa” II

Planteamos nuestras metas institucionales (nuevos recursos de acción) de manera reflexiva y colaborativa

I. Datos informativos:

- 1.1. **Institución educativa** : 82169
- 1.2. **Nivel** : Primaria
- 1.3. **Dirección de la IE** : San José
- 1.4. **Distrito** : La Encañada
- 1.5. **Director** :
- 1.6. **Docentes** : 5
- 1.7. **Modalidad de ejecución** : presencial
- 1.8. **Duración** : 180 minutos distribuidos en dos jornadas “adaptativas” (2 días)
- 1.9. **Fecha** :

II. Datos formativos (Recursos de acción por crear/asimilar/fortalecer directamente):

Competencia	Capacidades	Desempeños	Evidencias
Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones interpersonales con sus colegas y otros trabajadores de su institución o red educativa, basadas en el respeto y reconocimiento de sus derechos. • Trabaja de manera colegiada con sus pares para asegurar aprendizajes en el marco de la visión compartida de la institución. • Participa activamente en las propuestas de mejora y proyectos de innovación. 	Participa en la gestión del proyecto educativo institucional (determinando el direccionamiento: visión, misión), del currículo y de los planes de mejora continua involucrándose activamente en equipo de trabajo.	Actualización de la visión y metas institucionales que permitan a la comunidad educativa crear nuevos recursos de acción.

III. Propósito de la jornada:

Determinar de manera reflexiva y colaborativa metas institucionales (nuevos recursos de acción), considerando los recursos de acción positivos que se posee en la comunidad educativa.

IV. Marco metodológico

Fases	Estrategias	Medios y materiales						
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bienvenida y saludo cordial a los participantes. ➢ Facilitamos, a los participantes (docentes, padres de familia y estudiantes debidamente representados), la lista de asistencia correspondiente, para que se registren. ➢ Alojamos en un lugar visible del ambiente de trabajo, un cartel que clarifica de manera medular los postulados de la nueva forma de trabajo: <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center; background-color: red; color: white; display: inline-block; padding: 2px 5px;">Panel adaptativo</p> <p style="background-color: red; color: white; padding: 2px 5px;">Recursos de acción para desechar: conocimientos, habilidades, actitudes, creencias, emociones, motivaciones, valores, que se desecharán de la comunidad educativa, porque no ayudan al logro de nuestra visión y aspiraciones.</p> <p style="background-color: yellow; padding: 2px 5px;">Recursos de acción para fortalecer: conocimientos, habilidades, actitudes, creencias, emociones, motivaciones, valores, que deben fortalecerse, porque ayudan al logro de nuestra visión y aspiraciones.</p> <p style="background-color: blue; color: white; padding: 2px 5px;">Recursos de acción para crear: nuevos conocimientos, habilidades, actitudes, creencias, emociones, motivaciones, valores, que ayudarán al logro de nuestra visión y aspiraciones.</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Se esclarecen ideas de los participantes: representantes de los padres de familia y de los estudiantes. ➢ Socializamos el propósito, las actividades y el producto a lograr durante la jornada del día. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #FFD700;">Propósito</th> <th style="background-color: #FFD700;">Actividades</th> <th style="background-color: #FFD700;">Producto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Determinar de manera reflexiva y colaborativa metas institucionales (nuevos recursos de acción),</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Consensuar la priorización pertinente que ayude a la comunidad educativa fortalecer los recursos de acción que se poseen, crear nuevos recursos de acción y desechar los recursos de acción que limitan el logro de las aspiraciones institucionales. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Visión institucional actualizada. • Listado de nuevas metas </td> </tr> </tbody> </table>	Propósito	Actividades	Producto	Determinar de manera reflexiva y colaborativa metas institucionales (nuevos recursos de acción),	<ul style="list-style-type: none"> • Consensuar la priorización pertinente que ayude a la comunidad educativa fortalecer los recursos de acción que se poseen, crear nuevos recursos de acción y desechar los recursos de acción que limitan el logro de las aspiraciones institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión institucional actualizada. • Listado de nuevas metas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Laptop ➢ Proyector multimedia Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital
Propósito	Actividades	Producto						
Determinar de manera reflexiva y colaborativa metas institucionales (nuevos recursos de acción),	<ul style="list-style-type: none"> • Consensuar la priorización pertinente que ayude a la comunidad educativa fortalecer los recursos de acción que se poseen, crear nuevos recursos de acción y desechar los recursos de acción que limitan el logro de las aspiraciones institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión institucional actualizada. • Listado de nuevas metas 						

	<p>considerando los recursos de acción positivos que se posee en la comunidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la visión institucional. • Delimitación de nuevas metas institucionales. 	<p>educativas.</p>					
<p>Desarrollo</p>	<p>Desechamos recursos de acción</p>			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Laptop ➤ Proyector multimedia ➤ Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital 				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Otorgamos a los participantes el tiempo necesario para que socialicen sus priorizaciones. ➤ Encausamos un diálogo crítico respecto de las presentaciones socializadas, realizando triangulaciones pertinentes que nos permitan desechar aquellas ideas que no estén alineadas a las aspiraciones institucionales, siguiendo el esquema siguiente: 								
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p>Pregunta de análisis: ¿.....?</p> </div>								
<p>Pregunta de análisis para triangulación:</p>								
<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta de análisis 1: ¿qué opinas de la priorización presentada por el profesor ...? • Pregunta de análisis 2: ¿qué elementos deben encabezar los 5 primeros lugares de la priorización presenta por el profesor ...? • Pregunta de análisis 3: ¿Qué criterios tomaron en consideración para plantear la priorización consensuada? • Pregunta de análisis 4: ¿Qué nuevos recursos de acción aportarían a nuestra comunidad educativa la priorización socializada? • Pregunta de análisis 5: ¿Qué opiniones poseen acerca del trabajo colaborativo desplegado en la labor encomendada? 								
<p>Fortalecemos recursos de acción</p>								
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="background-color: black; color: white; padding: 5px 10px; margin-right: 10px;">De la triangulación</div> <div style="font-size: 2em; color: orange; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px 10px; margin-right: 10px;">Hacia</div> <div style="font-size: 2em; color: orange; margin-right: 10px;">➔</div> <div style="background-color: #003366; color: white; padding: 5px 10px;">Hacia la matriz “evolutiva” de priorización</div> </div>								
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ubicamos la priorización emanada de las triangulaciones realizadas en la matriz “evolutiva” de reflexión docente y la socializamos al WhatsApp de la IE., para conocimiento y demás fines de los miembros de la IE. 								
<p>Creamos nuevos recursos de acción</p>								
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentamos la visión y metas de la IE. ➤ Establecemos equipos de trabajo con el finde analizar, reestructurar y proponer estrategias de acción nuevas e innovadoras, en las matrices “evolutivas” de direccionamiento. 								
<p>EQUIPO 1:</p>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; background-color: #a0c0ff;">Miembro de la comunidad educativa</td> <td style="width: 25%; background-color: #a0c0ff;">Visión</td> <td style="width: 25%; background-color: #a0c0ff;">Requerimientos de la visión, en términos de conocimientos,</td> <td style="width: 25%; background-color: #a0c0ff;">Estrategias innovadoras a tomar en cuenta para el</td> </tr> </table>					Miembro de la comunidad educativa	Visión	Requerimientos de la visión, en términos de conocimientos,	Estrategias innovadoras a tomar en cuenta para el
Miembro de la comunidad educativa	Visión	Requerimientos de la visión, en términos de conocimientos,	Estrategias innovadoras a tomar en cuenta para el					

		habilidades y actitudes	logro de la visión		
	Estudiantes				
	Director				
	Docentes				
	Padres de familia				
	Autoridades locales				
	Comunidad en general				
EQUIPO 2:					
	Miembro de la comunidad educativa	Metas de la IE.	Requerimientos de la visión, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes	Estrategias innovadoras a tomar en cuenta para el logro de la visión	
	Estudiantes				
	Director				
	Docentes				
	Padres de familia				
	Autoridades locales				
	Comunidad en general				
	<p>➤ Tras el llenado de las matrices “evolutivas” de direccionamiento, dialogamos sucintamente en torno a ella y la socializamos al WhatsApp de la IE.</p> <p>➤ Consensuamos sobre la 1ª actividad a realizar (de manera individual), de la matriz “evolutiva” de direccionamiento: “creamos nuevos recursos de acción para fortalecer nuestras competencias profesionales”. Se precisa que el producto de dicha actividad será el insumo de la siguiente jornada formativa.</p> <p>➤ Se acompañará a los participantes en la ejecución de la actividad (según la modalidad elegida: presencial/virtual).</p>				
Cierre	<p>➤ Reflexionamos en torno a la jornada reflexiva ejecutada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué idea fuerza nos llevamos de la presente jornada? • ¿Qué metodología de la socializada hoy, no cree que debe realizarse en la siguiente jornada?, ¿por qué? • ¿De qué manera podríamos gestionar mejor el tiempo, para el logro del producto planteado? 				<p>➤ Pizarra</p> <p>➤ Laptop, proyector multimedia</p> <p>➤ Panel reflexivo digital</p>

V. Observaciones:

Prof. Jhisela Ketty Casas Moreno
Facilitador

Jornada “adaptativa” III

Creamos los recursos de acción requerido para el logro del direccionamiento de nuestra IE.

I. Datos informativos:

- 1.1. Institución educativa : 82169
- 1.2. Nivel : Primaria
- 1.3. Dirección de la IE : San José
- 1.4. Distrito : La Encañada
- 1.5. Director :
- 1.6. Docentes : 5
- 1.7. Modalidad de ejecución : presencial
- 1.8. Duración : 180 minutos distribuidos en dos jornadas “adaptativas” (2 días)
- 1.9. Fecha :

II. Datos formativos (Recursos de acción por crear/asimilar/fortalecer directamente):

Competencia	Capacidades	Desempeños	Evidencias
Conoce y comprende las características de todos sus estudiantes y sus contextos, los contenidos disciplinares que enseña, los enfoques y procesos pedagógicos, con el propósito de promover capacidades de alto nivel y su formación integral.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende las características individuales, evolutivas y socioculturales de sus estudiantes, así como la forma en la que se desarrollan los aprendizajes. • Comprende los conocimientos disciplinares que fundamentan las competencias del currículo vigente y sabe cómo promover el desarrollo de éstas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra conocimiento y comprensión de las características individuales, socioculturales y evolutivas de sus estudiantes y de sus necesidades especiales. • Demuestra conocimientos actualizados y comprensión de los conceptos fundamentales de las disciplinas comprendidas en el área curricular que enseña. • Demuestra conocimiento actualizado y comprensión de las teorías y prácticas pedagógicas y de la didáctica de las áreas que enseña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizadores gráficos creativos. • Fundamentación de propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.

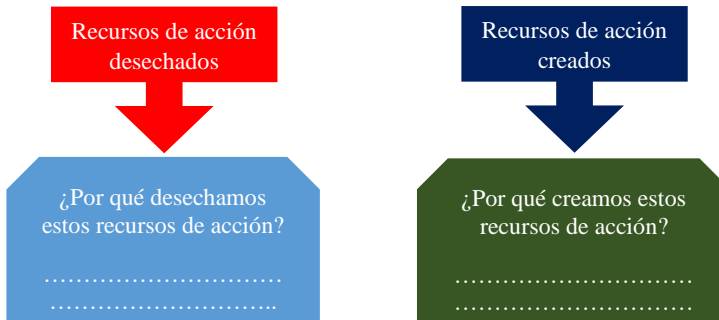
III. Propósito de la jornada:

Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.

IV. Marco metodológico

Fases	Estrategias	Medios y materiales						
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bienvenida y saludo cordial a los participantes. ➢ Facilitamos, a los participantes (docentes, padres de familia y estudiantes debidamente representados), la lista de asistencia correspondiente, para que se registren. ➢ Alojamos en un lugar visible del ambiente de trabajo, un cartel que clarifica de manera medular los postulados de la nueva forma de trabajo: <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;"> Recursos de acción para desechar: Recursos de acción para fortalecer: Recursos de acción para crear: </p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Se esclarecen ideas de los participantes: representantes de los padres de familia y de los estudiantes. ➢ Socializamos el propósito, las actividades y el producto a lograr durante la jornada del día. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #d4af37;">Propósito</th> <th style="background-color: #d4af37;">Actividades</th> <th style="background-color: #d4af37;">Producto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar el marco normativo y curricular actual del MINEDU. • Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE. </td> <td>Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Los participantes parafrasean, expresan sus opiniones y propuestas respecto del propósito, actividades y producto de la sesión. El facilitador clarifica dudas. ➢ Recordamos los acuerdos de convivencia que seguimos en nuestras jornadas de reflexión. 	Propósito	Actividades	Producto	Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el marco normativo y curricular actual del MINEDU. • Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE. 	Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Laptop ➢ Proyector multimedia Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital
Propósito	Actividades	Producto						
Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el marco normativo y curricular actual del MINEDU. • Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE. 	Fundamentar propuestas formativas innovadoras para el logro del direccionamiento de la IE.						
Desarrollo	<p style="background-color: yellow; padding: 2px;">Desechamos recursos de acción</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Otorgamos a los participantes el tiempo necesario para que socialicen los recursos de acción 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Laptop ➢ Proyector multimedia 						

creados en la actividad consensuada en la jornada anterior.
 ➤ Diseñamos un listado de conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones, emociones, valores, aspiraciones que hemos desechado al crear los nuevos recursos de acción; argumentamos pertinentemente.



➤ Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital

Fortalecemos recursos de acción

➤ Delimitamos los recursos de acción que en la actualidad nos está sirviendo para sostener nuestro accionar rumbo al logro de las aspiraciones de la nuestra comunidad.

Matriz de preservación de recursos de acción

Respuesta		Agentes educativos					
		Director	Docente	Estudiante	Padre de familia	Líderes comunales	Aliados
Pregunta	¿Qué aspectos/actividades que en la actualidad venimos ejecutando deberían seguir fortaleciéndose en el proceso formativo de nuestra IE., porque nos están siendo útiles para el logro de nuestras metas?						
Documento que sustenta la respuesta							

➤ Ubicamos la matriz de preservación de recursos de acción en el WhatsApp de la IE., para conocimiento y demás fines de los miembros de la IE.

Creamos nuevos recursos de acción

➤ Delimitamos los recursos de acción que debemos crear para el logro de las aspiraciones de la nuestra comunidad educativa.

Matriz de creación de recursos de acción

Respuesta		Agentes educativos					
		Director	Docente	Estudiante	Padre de familia	Líderes comunales	Aliados
Pregunta	¿Qué aspectos/actividades deberían abordarse en el proceso formativo de nuestra IE. para que los estudiantes logren desarrollar sus competencias?						
Documento que sustenta la respuesta							

Respuesta	Agentes educativos					
	Director	Docente	Estudiante	Padre de	Líderes comunales	Aliados

					familia		
Pregunta	¿Cómo debe ser el proceso formativo de nuestra IE, para que los estudiantes logren desarrollar sus competencias?						
	Documento que sustenta la respuesta						
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enfatizamos en los sustentos teóricos que sostienen los recursos de acción creados por cada miembro de la comunidad educativa. ➤ Tras el llenado de las matrices indicadas, dialogamos sucintamente en torno a ella y la socializamos al WhatsApp de la IE. ➤ Consensuamos sobre la segunda actividad a realizar (de manera individual), de la matriz “evolutiva” de direccionamiento: “esbozamos planificaciones pertinentes, haciendo uso de los nuevos recursos de acción creados”. Se precisa que el producto de dicha actividad será el insumo de la siguiente jornada formativa. ➤ Se acompañará a los participantes en la ejecución de la actividad (según la modalidad elegida: presencial/virtual). 						
Cierre (10 minutos)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexionamos en torno a la jornada reflexiva ejecutada. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué idea fuerza nos llevamos de la presente jornada? • ¿Qué metodología de la socializada hoy, no cree que debe realizarse en la siguiente jornada?, ¿por qué? • ¿De qué manera podríamos gestionar mejor el tiempo, para el logro del producto planteado? 						<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pizarra ➤ Laptop, proyector multimedia ➤ Panel reflexivo digital

V. Observaciones:

Prof. Jhisela Ketty Casas Moreno
Facilitador

Jornada “adaptativa” IV

Diseñamos planificaciones institucionales que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados

I. Datos informativos:

- 1.1. Institución educativa : 82169
- 1.2. Nivel : Primaria
- 1.3. Dirección de la IE : San José
- 1.4. Distrito : La Encañada
- 1.5. Director :
- 1.6. Docentes : 5
- 1.7. Modalidad de ejecución : presencial
- 1.8. Duración : 180 minutos distribuidos en dos jornadas “adaptativas” (2 días)
- 1.9. Fecha :

II. Datos formativos (Recursos de acción por crear/asimilar/fortalecer directamente):

Competencia	Capacidades	Desempeños	Evidencias
Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones interpersonales con sus colegas y otros trabajadores de su institución o red educativa, basadas en el respeto y reconocimiento de sus derechos. • Trabaja de manera colegiada con sus pares para asegurar aprendizajes en el marco de la visión compartida de la institución. • Participa activamente en las propuestas de mejora y proyectos de innovación. 	Participa en la gestión del proyecto educativo institucional (diseñando planes de trabajo anuales), del currículo y de los planes de mejora continua involucrándose activamente en equipo de trabajo.	Plan “evolutivo” institucional.

III. Propósito de la jornada:

Diseñar un plan “evolutivo” institucional que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados.

IV. Marco metodológico

Fases	Estrategias	Medios y materiales						
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bienvenida y saludo cordial a los participantes. ➢ Facilitamos, a los participantes (docentes, padres de familia y estudiantes debidamente representados), la lista de asistencia correspondiente, para que se registren. ➢ Dialogamos con los participantes acerca de las líneas medulares que sustentan nuestra forma de trabajo, implementada en las últimas semanas: <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;"> Recursos de acción para desechar: Recursos de acción para fortalecer: Recursos de acción para crear: </p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Brindamos a los participantes el tiempo necesario para que expresen sus opiniones respecto del trabajo que se viene desarrollando en la comunidad educativa: ideas fuerza, verbalización de emociones, listado de propuestas, etc. ➢ Presentamos ➢ Socializamos el propósito, las actividades y el producto a lograr durante la jornada del día. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #f0e68c;">Propósito</th> <th style="background-color: #f0e68c;">Actividades</th> <th style="background-color: #f0e68c;">Producto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diseñar un plan “adaptativo” institucional que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades de lectura intertextual de los documentos normativos del MINEDU. • Sintetizar los requerimientos de los documentos normativos del MINEDU, necesarios para el diseño del plan “evolutivo” institucional de nuestra IE. • Diseñar el plan “evolutivo” institucional. </td> <td>Plan “adaptativo” institucional</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ➢ Los participantes parafrasean, expresan sus opiniones y propuestas respecto del propósito, actividades y producto de la sesión. El facilitador clarifica dudas. 	Propósito	Actividades	Producto	Diseñar un plan “adaptativo” institucional que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades de lectura intertextual de los documentos normativos del MINEDU. • Sintetizar los requerimientos de los documentos normativos del MINEDU, necesarios para el diseño del plan “evolutivo” institucional de nuestra IE. • Diseñar el plan “evolutivo” institucional. 	Plan “adaptativo” institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Laptop ➢ Proyector multimedia Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital
Propósito	Actividades	Producto						
Diseñar un plan “adaptativo” institucional que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar actividades de lectura intertextual de los documentos normativos del MINEDU. • Sintetizar los requerimientos de los documentos normativos del MINEDU, necesarios para el diseño del plan “evolutivo” institucional de nuestra IE. • Diseñar el plan “evolutivo” institucional. 	Plan “adaptativo” institucional						

	<p>➤ Recordamos los acuerdos de convivencia que seguimos en nuestras jornadas de reflexión.</p>																			
Desarrollo	<p>Desechamos recursos de acción</p> <p>➤ Presentamos ideas fuerza, para que los participantes las acepten o refuten:</p> <p>1. Los documentos de gestión de una IE. siguen una pauta mecánica y son diseñados únicamente por los directores.</p> <p>2. En la IE. debemos seguir solo aquello que desde el MINEDU se determina, porque de lo contrario nos sancionarán.</p> <p>3. Las propuestas del MINEDU únicamente han cambiado de nombre; al final, sigue siendo lo mismo que aprendimos en el pedagógico.</p> <p>4. Lo que se propone desde el MINEDU son líneas generales de acción que deben adaptarse en la IE. de manera innovadora, contextualizada y creativa.</p> <p>5. El primer paso para encausar idóneamente la gestión de una IE. consiste en organizarse, para luego gestionar información y diseñar planes participativos.</p> <p>➤ Los participantes analizan y destacan los recursos de acción que les permiten apoyar o refutar las ideas presentadas, siguiente el ejemplo siguiente:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Idea fuerza</th> <th>Recursos de acción rescatados de la idea fuerza</th> <th>Argumento</th> <th>Conclusión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>El primer paso para encausar idóneamente la gestión de una IE. consiste en organizarse, para luego gestionar información y diseñar planes participativos.</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de una IE Organización Gestionar información Planes participativos </td> <td>Las instituciones educativas, en la actualizada no se administran únicamente: se gestionan. Dicha gestión incluye la organización y el manejo de información con fines formativos y sobre todo la planificación participativa (ver MBDD, RVM N° 005-2020-MINEDU y demás documentos del MINEDU, alojados en https://directivos.minedu.gob.pe/).</td> <td>Se apoya la idea fuerza.</td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ Con los análisis de los participantes completamos la matriz consolidada:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Idea fuerza</th> <th>Recursos de acción rescatados de la idea fuerza</th> <th>Recursos de acción desechados de la idea fuerza</th> <th>Argumento</th> <th>Conclusión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de una I.E. Organización Gestionar información Planes participativos </td> <td>Ninguno</td> <td>Las instituciones educativas, en la actualizada se gestionan. Dicha gestión incluye la organización y el manejo de información con fines formativos y sobre todo la planificación participativa. Este estilo de trabajo genera encono, hostilidad y desintegración. (ver MBDD, RVM N° 005-2020-MINEDU y demás documentos del MINEDU, alojados en https://directivos.minedu.gob.pe/).</td> <td>Se apoya la idea fuerza.</td> </tr> </tbody> </table>	Idea fuerza	Recursos de acción rescatados de la idea fuerza	Argumento	Conclusión	El primer paso para encausar idóneamente la gestión de una IE. consiste en organizarse, para luego gestionar información y diseñar planes participativos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de una IE Organización Gestionar información Planes participativos 	Las instituciones educativas, en la actualizada no se administran únicamente: se gestionan. Dicha gestión incluye la organización y el manejo de información con fines formativos y sobre todo la planificación participativa (ver MBDD, RVM N° 005-2020-MINEDU y demás documentos del MINEDU, alojados en https://directivos.minedu.gob.pe/).	Se apoya la idea fuerza.	Idea fuerza	Recursos de acción rescatados de la idea fuerza	Recursos de acción desechados de la idea fuerza	Argumento	Conclusión		<ul style="list-style-type: none"> Gestión de una I.E. Organización Gestionar información Planes participativos 	Ninguno	Las instituciones educativas, en la actualizada se gestionan. Dicha gestión incluye la organización y el manejo de información con fines formativos y sobre todo la planificación participativa. Este estilo de trabajo genera encono, hostilidad y desintegración. (ver MBDD, RVM N° 005-2020-MINEDU y demás documentos del MINEDU, alojados en https://directivos.minedu.gob.pe/).	Se apoya la idea fuerza.	<p>➤ Laptop</p> <p>➤ Proyector multimedia</p> <p>➤ Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital</p>
Idea fuerza	Recursos de acción rescatados de la idea fuerza	Argumento	Conclusión																	
El primer paso para encausar idóneamente la gestión de una IE. consiste en organizarse, para luego gestionar información y diseñar planes participativos.	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de una IE Organización Gestionar información Planes participativos 	Las instituciones educativas, en la actualizada no se administran únicamente: se gestionan. Dicha gestión incluye la organización y el manejo de información con fines formativos y sobre todo la planificación participativa (ver MBDD, RVM N° 005-2020-MINEDU y demás documentos del MINEDU, alojados en https://directivos.minedu.gob.pe/).	Se apoya la idea fuerza.																	
Idea fuerza	Recursos de acción rescatados de la idea fuerza	Recursos de acción desechados de la idea fuerza	Argumento	Conclusión																
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de una I.E. Organización Gestionar información Planes participativos 	Ninguno	Las instituciones educativas, en la actualizada se gestionan. Dicha gestión incluye la organización y el manejo de información con fines formativos y sobre todo la planificación participativa. Este estilo de trabajo genera encono, hostilidad y desintegración. (ver MBDD, RVM N° 005-2020-MINEDU y demás documentos del MINEDU, alojados en https://directivos.minedu.gob.pe/).	Se apoya la idea fuerza.																

	<p>Fortalecemos recursos de acción</p> <p>➤ De la matriz consolidada, destacamos aquellos componentes que ameritan seguir fortaleciendo, para el logro de las aspiraciones de la I.E.</p> <p style="text-align: center;">Matriz de preservación de recursos de acción</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Recursos de acción rescatados de la idea fuerza</th> <th style="width: 50%;">Documento a explorar para fortalecer los recursos de acción de la IE.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de una IE • Organización • Gestionar información • Planes participativos </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • RVM N° 005-2020-MINEDU • MBDD </td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ Establecemos equipos de trabajo para explorar los documentos que nos permitirán fortalecer los recursos de acción de la IE. sistematizan la información consolidada en organizadores gráficos.</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Equipo</th> <th style="width: 70%;">Documento a explorar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> • RVM N° 005-2020-MINEDU • MBDD </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Guías y manuales emanados del MINEDU, para la gestión de la IE.</td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ Los participantes socializan sus hallazgos y comparten los organizadores al WhatsApp grupal de la IE.</p> <p>Creamos nuevos recursos de acción</p> <p>➤ Con los recursos de acción fortalecidos proponemos las “actividades adaptativas” que serán incorporada en el plan “adaptativo” institucional.</p> <p style="text-align: center;">Matriz de creación de recursos de acción</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Actividad</th> <th colspan="2">Tipo de actividad</th> <th colspan="6">Roles que desempeñarán los agentes educativos</th> <th rowspan="2">Fecha de ejecución</th> </tr> <tr> <th>Institucional</th> <th>Interinstitucional</th> <th>Director</th> <th>Docente</th> <th>Estudiante</th> <th>Padre de familia</th> <th>Líderes comunales</th> <th>Aliados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ Tras el llenado de la matriz, dialogamos en torno a ella y la socializamos al WhatsApp de la IE.</p> <p>➤ Pedimos que, de la “matriz de creación de recursos de acción”, se elija (en parejas, en equipos o de modo individual) una actividad y luego se diseñe un guión metodológico encaminado a delimitar precisiones sobre el cómo se realizaría dicha actividad. Se precisa que el producto de dicha actividad será el insumo de la siguiente jornada formativa.</p> <p>Para el diseño se debe considerar mínimamente lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividad elegida • Detalle de aquello que aportará la actividad, para el las aspiraciones de la IE. (mejorar la comunicación y motivación de los agentes educativos) • Detalle para su realización (¿cómo se realizará?) • Rol de los agentes que participarán. <p>➤ Se acompañará a los participantes en la ejecución de la actividad (según la modalidad elegida: presencial/virtual).</p>	Recursos de acción rescatados de la idea fuerza	Documento a explorar para fortalecer los recursos de acción de la IE.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de una IE • Organización • Gestionar información • Planes participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • RVM N° 005-2020-MINEDU • MBDD 	Equipo	Documento a explorar	1	<ul style="list-style-type: none"> • RVM N° 005-2020-MINEDU • MBDD 	2	Guías y manuales emanados del MINEDU, para la gestión de la IE.	Actividad	Tipo de actividad		Roles que desempeñarán los agentes educativos						Fecha de ejecución	Institucional	Interinstitucional	Director	Docente	Estudiante	Padre de familia	Líderes comunales	Aliados																				
Recursos de acción rescatados de la idea fuerza	Documento a explorar para fortalecer los recursos de acción de la IE.																																																
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de una IE • Organización • Gestionar información • Planes participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • RVM N° 005-2020-MINEDU • MBDD 																																																
Equipo	Documento a explorar																																																
1	<ul style="list-style-type: none"> • RVM N° 005-2020-MINEDU • MBDD 																																																
2	Guías y manuales emanados del MINEDU, para la gestión de la IE.																																																
Actividad	Tipo de actividad		Roles que desempeñarán los agentes educativos						Fecha de ejecución																																								
	Institucional	Interinstitucional	Director	Docente	Estudiante	Padre de familia	Líderes comunales	Aliados																																									
<p>Cierre</p>	<p>➤ Reflexionamos en torno a la jornada reflexiva ejecutada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué idea fuerza nos llevamos de la presente jornada? • ¿Qué metodología de la socializada hoy, no cree que debe realizarse en la siguiente jornada?, ¿por qué? • ¿De qué manera podríamos gestionar mejor el tiempo, para el logro del producto planteado? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pizarra ➤ Laptop, proyector multimedia ➤ Panel reflexivo digital 																																															

V. Observaciones:

Prof. Jhisela Ketty Casas Moreno
Facilitador

Jornada “adaptativa” V

Diseñamos guiones metodológicos que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados

I. Datos informativos:

- 1.1. Institución educativa : 82169
- 1.2. Nivel : Primaria
- 1.3. Dirección de la IE : San José
- 1.4. Distrito : La Encañada
- 1.5. Director :
- 1.6. Docentes : 5
- 1.7. Modalidad de ejecución : presencial
- 1.8. Duración : 180 minutos distribuidos en dos jornadas “adaptativas” (2 días)
- 1.9. Fecha :

II. Datos formativos (Recursos de acción por crear/asimilar/fortalecer directamente):




Competencia	Capacidades	Desempeños	Evidencias
Participa activamente con actitud democrática, crítica y colaborativa en la gestión de la escuela, contribuyendo a la construcción y mejora continua del Proyecto Educativo Institucional para que genere aprendizajes de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Construye relaciones interpersonales con sus colegas y otros trabajadores de su institución o red educativa, basadas en el respeto y reconocimiento de sus derechos. • Trabaja de manera colegiada con sus pares para asegurar aprendizajes en el marco de la visión compartida de la institución. • Participa activamente en las propuestas de mejora y proyectos de innovación. 	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias (previa planificación de sus iniciativas), organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	Guión metodológico que posibilite la creación de un clima favorable para el logro de las aspiraciones de la comunidad educativa.

III. Propósito de la jornada:

Diseñar un guión metodológico que posibilite la creación de un clima favorable para el logro de las aspiraciones de la comunidad educativa.

IV. Marco metodológico:

Fases	Estrategias	Medios y materiales							
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Bienvenida y saludo cordial a los participantes. ➢ Facilitamos, a los participantes (docentes, padres de familia y estudiantes debidamente representados), la lista de asistencia correspondiente, para que se registren. ➢ Dialogamos con los participantes acerca de las líneas medulares que sustentan nuestra forma de trabajo, implementada en las últimas semanas: 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Laptop ➢ Proyector multimedia Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital 							
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #ffcccc;">Recursos de acción para desechar:</td> <td style="background-color: #ffffcc;">Recursos de acción para fortalecer:</td> <td style="background-color: #ccffff;">Recursos de acción para crear:</td> </tr> <tr> <td>¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>desechando</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?</td> <td>¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>fortaleciendo</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?</td> <td>¿Qué tipo de recursos de acción hemos <i>creado</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?</td> </tr> </table>		Recursos de acción para desechar:	Recursos de acción para fortalecer:	Recursos de acción para crear:	¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>desechando</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>fortaleciendo</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	¿Qué tipo de recursos de acción hemos <i>creado</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	
	Recursos de acción para desechar:		Recursos de acción para fortalecer:	Recursos de acción para crear:					
	¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>desechando</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?		¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>fortaleciendo</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	¿Qué tipo de recursos de acción hemos <i>creado</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?					
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Alojamos en una matriz “adaptativa” los aportes. 									
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="background-color: #ffcccc;">Recursos de acción para desechar:</td> <td style="background-color: #ffffcc;">Recursos de acción para fortalecer:</td> <td style="background-color: #ccffff;">Recursos de acción para crear:</td> </tr> <tr> <td>¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>desechando</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?</td> <td>¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>fortaleciendo</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?</td> <td>¿Qué tipo de recursos de acción hemos <i>creado</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?</td> </tr> <tr> <td>•</td> <td>•</td> <td>•</td> </tr> </table>	Recursos de acción para desechar:	Recursos de acción para fortalecer:	Recursos de acción para crear:	¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>desechando</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>fortaleciendo</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	¿Qué tipo de recursos de acción hemos <i>creado</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	•	•	•
Recursos de acción para desechar:	Recursos de acción para fortalecer:	Recursos de acción para crear:							
¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>desechando</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	¿Qué tipo de recursos de acción hemos venido <i>fortaleciendo</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?	¿Qué tipo de recursos de acción hemos <i>creado</i> en el transcurso del desarrollo de las jornadas adaptativas ejecutadas?, ¿por qué?							
•	•	•							
	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Compartimos la matriz en el WhatsApp grupal de la IE. ➢ Socializamos el propósito, las actividades y el producto a lograr durante la jornada del día. 								
	<table border="1" style="width: 100%; background-color: #ffcc00;"> <tr> <td>Propósito</td> <td>Actividades</td> <td>Producto</td> </tr> </table>	Propósito	Actividades	Producto					
Propósito	Actividades	Producto							

	<p>Diseñar un guión metodológico que posibilite la creación de un clima favorable para el logro de las aspiraciones de la comunidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elección de estrategias que permitan la creación de recursos de acción de alto rigor. • Determinación de estrategias que permitan fortalecer las competencias socioemocionales de los miembros de la comunidad educativa. 	<p>Guión metodológico que posibilite la creación de un clima favorable para el logro de las aspiraciones de la comunidad educativa.</p>																																																											
<p>➤ Los participantes parafrasean, expresan sus opiniones y propuestas respecto del propósito, actividades y producto de la sesión. El facilitador clarifica dudas.</p> <p>➤ Recordamos los acuerdos de convivencia que seguimos en nuestras jornadas de reflexión.</p>																																																														
<p>Desarrollo</p>	<p>Desechamos recursos de acción</p> <p>➤ Precisamos detalles del juego “la pesca de emociones”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada participante elegirá el anzuelo léxico • En cuanto aparecen los peces emocionales, deberá elegir el que desee y opinar sobre su elección. <table border="1" data-bbox="403 748 1291 1193"> <thead> <tr> <th data-bbox="403 748 703 779">Anzuelo</th> <th data-bbox="703 748 1291 779">“Peces emocionales”</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="403 779 703 1193"> <p>Azul: lo pesco</p> <p>Rojo: no lo pesco</p> </td> <td data-bbox="703 779 1291 1193">  </td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ Completan la tabla adjunta:</p> <table border="1" data-bbox="403 1249 1291 1563"> <thead> <tr> <th data-bbox="403 1249 608 1391">Pez emocional elegido (recursos de acción por fortalecer)</th> <th data-bbox="608 1249 799 1391">Argumento</th> <th data-bbox="799 1249 1019 1391">Pez emocional no elegido (recursos de acción desechados)</th> <th data-bbox="1019 1249 1291 1391">Argumento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="403 1391 608 1422">Alegría</td> <td data-bbox="608 1391 799 1422"></td> <td data-bbox="799 1391 1019 1422">Preocupación</td> <td data-bbox="1019 1391 1291 1422"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1422 608 1453">Felicidad</td> <td data-bbox="608 1422 799 1453"></td> <td data-bbox="799 1422 1019 1453">Frustración</td> <td data-bbox="1019 1422 1291 1453"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1453 608 1485">Tolerancia</td> <td data-bbox="608 1453 799 1485"></td> <td data-bbox="799 1453 1019 1485">Decepción</td> <td data-bbox="1019 1453 1291 1485"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1485 608 1516">Diversión</td> <td data-bbox="608 1485 799 1516"></td> <td data-bbox="799 1485 1019 1516">Ira</td> <td data-bbox="1019 1485 1291 1516"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1516 608 1547">Amor</td> <td data-bbox="608 1516 799 1547"></td> <td data-bbox="799 1516 1019 1547">Miedo</td> <td data-bbox="1019 1516 1291 1547"></td> </tr> </tbody> </table> <p>Fortalecemos recursos de acción</p> <p>➤ Dialogamos considerando la información de la tabla anterior: características, importancia para la generación de un buen clima, cómo promoverlas, cómo atenuarlas.</p> <p>➤ Sistematizamos la información del diálogo en una matriz “adaptativa” socioemocional.</p> <table border="1" data-bbox="403 1697 1291 1928"> <thead> <tr> <th data-bbox="403 1697 592 1760">Emoción</th> <th data-bbox="592 1697 780 1760">Acción que la desencadena</th> <th data-bbox="780 1697 949 1760">Acción que la inhibe</th> <th data-bbox="949 1697 1131 1760">Importancia de potenciarla</th> <th data-bbox="1131 1697 1291 1760">Importancia de inhibirla</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="403 1760 592 1792">Alegría</td> <td data-bbox="592 1760 780 1792"></td> <td data-bbox="780 1760 949 1792"></td> <td data-bbox="949 1760 1131 1792"></td> <td data-bbox="1131 1760 1291 1792"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1792 592 1823">Felicidad</td> <td data-bbox="592 1792 780 1823"></td> <td data-bbox="780 1792 949 1823"></td> <td data-bbox="949 1792 1131 1823"></td> <td data-bbox="1131 1792 1291 1823"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1823 592 1854">Tolerancia</td> <td data-bbox="592 1823 780 1854"></td> <td data-bbox="780 1823 949 1854"></td> <td data-bbox="949 1823 1131 1854"></td> <td data-bbox="1131 1823 1291 1854"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1854 592 1886">Diversión</td> <td data-bbox="592 1854 780 1886"></td> <td data-bbox="780 1854 949 1886"></td> <td data-bbox="949 1854 1131 1886"></td> <td data-bbox="1131 1854 1291 1886"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="403 1886 592 1917">Amor</td> <td data-bbox="592 1886 780 1917"></td> <td data-bbox="780 1886 949 1917"></td> <td data-bbox="949 1886 1131 1917"></td> <td data-bbox="1131 1886 1291 1917"></td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ Los participantes socializan sus hallazgos y comparten matriz al WhatsApp grupal de la IE.</p> <p>Creamos nuevos recursos de acción</p>			Anzuelo	“Peces emocionales”	<p>Azul: lo pesco</p> <p>Rojo: no lo pesco</p>		Pez emocional elegido (recursos de acción por fortalecer)	Argumento	Pez emocional no elegido (recursos de acción desechados)	Argumento	Alegría		Preocupación		Felicidad		Frustración		Tolerancia		Decepción		Diversión		Ira		Amor		Miedo		Emoción	Acción que la desencadena	Acción que la inhibe	Importancia de potenciarla	Importancia de inhibirla	Alegría					Felicidad					Tolerancia					Diversión					Amor					<p>➤ Laptop</p> <p>➤ Proyector multimedia</p> <p>➤ Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital</p>
Anzuelo	“Peces emocionales”																																																													
<p>Azul: lo pesco</p> <p>Rojo: no lo pesco</p>																																																														
Pez emocional elegido (recursos de acción por fortalecer)	Argumento	Pez emocional no elegido (recursos de acción desechados)	Argumento																																																											
Alegría		Preocupación																																																												
Felicidad		Frustración																																																												
Tolerancia		Decepción																																																												
Diversión		Ira																																																												
Amor		Miedo																																																												
Emoción	Acción que la desencadena	Acción que la inhibe	Importancia de potenciarla	Importancia de inhibirla																																																										
Alegría																																																														
Felicidad																																																														
Tolerancia																																																														
Diversión																																																														
Amor																																																														

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los recursos de acción fortalecidos proponemos un “Guión metodológico que posibilite la creación de un clima favorable para el logro de las aspiraciones de la comunidad educativa. ➤ Acompañamos a los participantes en la elaboración del guión acordado. ➤ Promovemos en todo momento la buena comunicación, la motivación permanente y el fortalecimiento y creación de recursos de acción nuevos. ➤ Socializan el guión metodológico, realizamos los ajustes correspondientes y lo socializamos al WhatsApp grupal de la IE. ➤ Se promueve en los participantes la necesidad de hacer un “corte adaptativo” con fines metacognitivos; en tal sentido, se propone completar la matriz reflexiva siguiente citada en el anexo. ➤ Se acompañará a los participantes en la ejecución de la actividad (según la modalidad elegida: presencial/virtual). ➤ La matriz metacognitiva deberá socializarse al WhatsApp grupal de la IE. y en la siguiente jornada adaptativa será discutida. 	
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexionamos en torno a la jornada reflexiva ejecutada. <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué idea fuerza nos llevamos de la presente jornada? • ¿Qué metodología de la socializada hoy, no cree que debe realizarse en la siguiente jornada?, ¿por qué? • ¿De qué manera podríamos gestionar mejor el tiempo, para el logro del producto planteado? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pizarra ➤ Laptop, proyector multimedia ➤ Panel reflexivo digital

V. Observaciones:

Prof. Jhisela Ketty Casas Moreno
Facilitador

Jornada “adaptativa” VI

Reestructuramos las planificaciones “adaptativas” institucionales que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados

I. Datos informativos:

- 1.1. Institución educativa : 82169
- 1.2. Nivel : Primaria
- 1.3. Dirección de la IE : San José
- 1.4. Distrito : La Encañada
- 1.5. Director :
- 1.6. Docentes : 5
- 1.7. Modalidad de ejecución : presencial
- 1.8. Duración : 180 minutos distribuidos en dos jornadas “adaptativas” (2 días)
- 1.9. Fecha :


II. Datos formativos (Recursos de acción por crear/asimilar/fortalecer directamente):

Competencia	Capacidades	Desempeños	Evidencias
Reflexiona sobre su práctica y experiencia institucional y desarrolla procesos de aprendizaje continuo de modo individual y colectivo, para construir y afirmar su identidad y responsabilidad profesional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexiona, individual y colectivamente, sobre su práctica y sobre su participación en su institución o red educativa. ➤ Implementa los cambios necesarios para mejorar su práctica y garantizar el logro de los aprendizajes. ➤ Participa críticamente en la discusión y construcción de políticas educativas a partir de su experiencia y conocimiento profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reflexiona en comunidades de profesionales sobre su práctica pedagógica e institucional y el aprendizaje de todos sus estudiantes. ➤ Participa en experiencias significativas de desarrollo profesional, en concordancia con sus necesidades, las de los estudiantes y las de la escuela. 	Plan “adaptativo” institucional reestructurado.

III. Propósito de la jornada:

Reestructurar las planificaciones “adaptativas” institucionales que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados.

IV. Marco metodológico

Fases	Estrategias	Medios y materiales						
Inicio	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bienvenida y saludo cordial a los participantes. ➤ Facilitamos, a los participantes (docentes, padres de familia y estudiantes debidamente representados), la lista de asistencia correspondiente, para que se registren. ➤ Otorgamos un tiempo prudencial a los participantes para que expresen sus emociones, inquietudes, necesidades, etc. ➤ Anotamos las ideas más relevantes. ➤ Socializamos la carta de Camus a su maestro Germain. ➤ Reflexionemos sobre el texto leído. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p><i>Querido señor Germain:</i> <i>He esperado a que se apagase un poco el ruido que me ha rodeado todos estos días antes de hablarle de todo corazón. He recibido un honor demasiado grande, que no he buscado ni pedido. Pero cuando supe la noticia, pensé primero en mi madre y después en usted. Sin usted, la mano afectuosa que tendió al pobre niño que era yo, sin su enseñanza y ejemplo, no hubiese sucedido nada de esto. No es que dé demasiada importancia a un honor de este tipo. Pero ofrece por lo menos la oportunidad de decirle lo que usted ha sido y sigue siendo para mí, y le puedo asegurar que sus esfuerzos, su trabajo y el corazón generoso que usted puso continúan siempre vivos en uno de sus pequeños discípulos, que, a pesar de los años, no ha dejado de ser su alumno agradecido.</i> <i>Le mando un abrazo de todo corazón.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Albert Camus.</i></p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Socializamos el propósito, las actividades y el producto a lograr durante la jornada del día. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #FFC000; color: white;">Propósito</th> <th style="background-color: #FFC000; color: white;">Actividades</th> <th style="background-color: #FFC000; color: white;">Producto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Reestructurar las planificaciones “adaptativas”</td> <td style="text-align: center;">• Analizar las matrices metacognitivas individuales diseñadas por los docentes.</td> <td style="text-align: center;">Plan “adaptativo” institucional reestructurado.</td> </tr> </tbody> </table>	Propósito	Actividades	Producto	Reestructurar las planificaciones “adaptativas”	• Analizar las matrices metacognitivas individuales diseñadas por los docentes.	Plan “adaptativo” institucional reestructurado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Laptop ➤ Proyector multimedia Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>
Propósito	Actividades	Producto						
Reestructurar las planificaciones “adaptativas”	• Analizar las matrices metacognitivas individuales diseñadas por los docentes.	Plan “adaptativo” institucional reestructurado.						

	<p>institucionales que nos posibiliten el logro del direccionamiento de nuestra IE., haciendo uso de los recursos de acción creados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elección de las propuestas más adecuadas para la reestructuración de las planificaciones adaptativas institucionales. <p>➤ Los participantes parafrasean, expresan sus opiniones y propuestas respecto del propósito, actividades y producto de la sesión. El facilitador clarifica dudas.</p> <p>➤ Recordamos los acuerdos de convivencia que seguimos en nuestras jornadas de reflexión.</p>															
<p>Desarrollo</p>	<p>Desechamos recursos de acción</p> <p>➤ Los participantes socializan sus matrices metacognitivas individuales.</p> <p>➤ Analizamos las matrices metacognitivas individuales diseñadas por los docentes, desechamos los recursos de acción que no satisface los rigores de las aspiraciones de la IE.</p> <table border="1" data-bbox="405 663 1219 837"> <thead> <tr> <th>Recursos de acción desechados</th> <th>Argumento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> <p>Fortalecemos recursos de acción</p> <p>➤ Apareamos los recursos de acción rescatado con el marco legal y teórico actualizado, con fines de fortalecerlo.</p> <table border="1" data-bbox="405 945 1289 1088"> <thead> <tr> <th>Recursos de acción a fortalecer</th> <th>Sustento legal/teórico que permitirá fortalecer los recursos de acción rescatados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td>Documentos oficiales del sector educación, entidades educativas, bibliotecas digitales, revistas indexadas, etc.</td> </tr> </tbody> </table> <p>➤ Reestructuramos el plan “adaptativo” institucional</p> <p>➤ Alojamos en WhatsApp grupal de la IE. el nuevo documento operativo de la IE.</p> <p>Creamos nuevos recursos de acción</p> <p>➤ Con los recursos de acción fortalecidos/creados establecemos compromisos de trabajo, para el diseño, ejecución y evaluación autónoma de planes adaptativos institucionales encaminados al logro de las aspiraciones de la IE.</p> <p>➤ Se recomienda usar los recursos construidos durante la aplicación de la propuesta desde una óptica crítica e innovadora.</p>	Recursos de acción desechados	Argumento									Recursos de acción a fortalecer	Sustento legal/teórico que permitirá fortalecer los recursos de acción rescatados		Documentos oficiales del sector educación, entidades educativas, bibliotecas digitales, revistas indexadas, etc.	<p>➤ Laptop</p> <p>➤ Proyector multimedia</p> <p>➤ Matriz “evolutiva” de reflexión docente, formato digital</p>
Recursos de acción desechados	Argumento															
Recursos de acción a fortalecer	Sustento legal/teórico que permitirá fortalecer los recursos de acción rescatados															
	Documentos oficiales del sector educación, entidades educativas, bibliotecas digitales, revistas indexadas, etc.															
<p>Cierre</p>	<p>➤ Reflexionamos en torno a la propuesta ejecutada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ideas fuerza nos llevamos de las jornadas adaptativas ejecutadas? • ¿Qué actividades nos parecieron retadoras y de alto rigor? ¿cómo las hemos enfrentado? • ¿Cómo describimos nuestra participación en las jornadas adaptativas? • ¿Qué utilidad le atribuimos a lo vivo en las jornadas adaptativas vividas? • ¿Qué emociones has experimentado predominantemente en el desarrollo de las jornadas adaptativas? <p>➤ Agradecimiento y despedida.</p>	<p>➤ Pizarra</p> <p>➤ Laptop, proyector multimedia</p> <p>➤ Panel reflexivo digital</p>														

V. Observaciones:

Prof. Jhisela Ketty Casas Moreno
Facilitador

MATRIZ DE CONSISTENCIA

CLIMA INSTITUCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA I.E. N° 82169 SAN JOSÉ – ENCAÑADA, CAJAMARCA 2018																																	
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES																														
<p>Problema General ¿Qué relación existe entre clima institucional y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018?</p> <p>Problemas Derivados ¿Qué relación existe entre comunicación y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre motivación y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre participación y desempeño docente, en la I.E. N°82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018?</p>	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre clima institucional y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p> <p>Objetivos Específicos Determinar la relación que existe entre comunicación y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre motivación y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p> <p>Determinar la relación que existe entre participación y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p>	<p>Hipótesis General Existe relación significativa entre clima institucional y desempeño docente, en la I.E. N° 2169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p> <p>Hipótesis Específicas Existe relación significativa entre comunicación y desempeño docente, en la I.E. N°82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre motivación y desempeño docente, en la I.E. N°82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p> <p>Existe relación significativa entre participación y desempeño docente, en la I.E. N° 82169 San José, Encañada - Cajamarca, año 2018.</p>	<p>Variable 1: Clima Institucional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativas de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comunicación</td> <td>- Respeto - Solidaridad - Relaciones interpersonales</td> <td>1 – 4</td> <td rowspan="3">Ordinal</td> <td rowspan="3">1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto</td> </tr> <tr> <td>Motivación</td> <td>- Liderazgo - Reconocimiento - Soporte emocional</td> <td>5 - 11</td> </tr> <tr> <td>Participación</td> <td>- Toma de decisiones - Coordinación - Colaboración</td> <td>12 – 28</td> </tr> </tbody> </table> <p>Variable 2. Desempeño Docente</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems</th> <th>Escala</th> <th>Alternativas de respuesta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desempeño académico</td> <td>- Preparación - Estrategias - Evaluación</td> <td>1 - 20</td> <td rowspan="2">Ordinal</td> <td rowspan="2">(1) Muy bajo (2) Bajo (3) Regular (4) Alto (5) Muy alto</td> </tr> <tr> <td>Desempeño extraacadémico</td> <td>- Integración - Manejo de emociones - Ética profesional</td> <td>21 – 31</td> </tr> </tbody> </table>		Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativas de respuesta	Comunicación	- Respeto - Solidaridad - Relaciones interpersonales	1 – 4	Ordinal	1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto	Motivación	- Liderazgo - Reconocimiento - Soporte emocional	5 - 11	Participación	- Toma de decisiones - Coordinación - Colaboración	12 – 28	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativas de respuesta	Desempeño académico	- Preparación - Estrategias - Evaluación	1 - 20	Ordinal	(1) Muy bajo (2) Bajo (3) Regular (4) Alto (5) Muy alto	Desempeño extraacadémico	- Integración - Manejo de emociones - Ética profesional	21 – 31
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativas de respuesta																										
Comunicación	- Respeto - Solidaridad - Relaciones interpersonales	1 – 4	Ordinal	1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto																													
Motivación	- Liderazgo - Reconocimiento - Soporte emocional	5 - 11																															
Participación	- Toma de decisiones - Coordinación - Colaboración	12 – 28																															
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Alternativas de respuesta																													
Desempeño académico	- Preparación - Estrategias - Evaluación	1 - 20	Ordinal	(1) Muy bajo (2) Bajo (3) Regular (4) Alto (5) Muy alto																													
Desempeño extraacadémico	- Integración - Manejo de emociones - Ética profesional	21 – 31																															
<p>METODOLOGÍA Alcance o Tipo de investigación: Correlacional Diseño: No experimental – Transversal: Correlacional Técnica de recolección de datos: Encuesta Muestra: 5 Instrumento de recolección de datos: Cuestionario Muestreo: No Probabilístico por conveniencia</p>																																	