

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL
DESEMPEÑO DOCENTE EN EL CENTRO DE
EDUCACIÓN TÉCNICA PRODUCTIVA
ROSALINA QUINTANA DE LAFOSSE,
PARAMONGA-2015**

PRESENTADO POR:

Sonia Elizabeth Obispo Gavino

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DOCENCIA
SUPERIOR E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA**

ASESOR:

Melchor Epifanio Escudero Escudero

HUACHO - 2018

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL DESEMPEÑO DOCENTE
EN EL CENTRO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PRODUCTIVA
ROSALINA QUINTANA DE LAFOSSE, PARAMONGA-2015**

Sonia Elizabeth Obispo Gavino

TESIS DE MAESTRÍA

ASESOR: Melchor Epifanio Escudero Escudero

**UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRO EN DOCENCIA SUPERIOR E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA
HUACHO
2018**



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis seres queridos, a mis padres, a mi esposo y a mis hijos; quienes me despiertan las ansias para lograr el éxito.

Sonia Elizabeth Obispo Gavino

AGRADECIMIENTO

Al ser Supremo nuestro Dios Padre que nos dio la naturaleza de nuestra existencia, que me ilumina y derrama bendiciones en mi vida profesional.

Con mucho afecto al Dr. Melchor Epifanio Escudero Escudero, asesor de la presente tesis, quien guió y orientó en ésta ardua tarea de investigación.

A los miembros del jurado de honor quienes me permitieron contribuir y aportar con la presente tesis en el ámbito académico.

A mis catedráticos de la EPG, formadores en mi vida profesional.

Sonia Elizabeth Obispo Gavino

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción de la realidad problemática	13
1.2 Formulación del problema	15
1.2.1 Problema general	15
1.2.2 Problemas específicos	15
1.3 Objetivos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo general	15
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Justificación de la investigación	16
1.5 Delimitaciones del estudio	17
1.6 Viabilidad del estudio	17
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.1.1 Investigaciones internacionales	18
2.1.2 Investigaciones nacionales	21
2.2 Bases teóricas	24
2.3 Bases filosóficas	55
2.4 Definición de términos básicos	57
2.5 Hipótesis de investigación	59
2.5.1 Hipótesis general	59
2.5.2 Hipótesis específicas	59
2.6 Operacionalización de las variables	59
CAPÍTULO III	62
METODOLOGÍA	62
3.1 Diseño metodológico	62
3.2 Población y muestra	63
3.2.1 Población	63

3.2.2	Muestra	63
3.3	Técnicas de recolección de datos	64
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	65
CAPÍTULO IV		66
RESULTADOS		66
4.1	Análisis de resultados	66
4.2	Contrastación de hipótesis	77
CAPÍTULO V		82
DISCUSIÓN		82
5.1	Discusión de resultados	82
CAPÍTULO VI		84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		84
6.1	Conclusiones	84
6.2	Recomendaciones	85
REFERENCIAS		86
7.1	Fuentes documentales	86
7.2	Fuentes bibliográficas	88
7.3	Fuentes hemerográficas	89
7.4	Fuentes electrónicas	89
ANEXOS		91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia de la variable Planificación estratégica.....	66
Tabla 2. Frecuencia de la dimensión Potencial humano.....	68
Tabla 3. Frecuencia de la dimensión Motivación institucional.....	69
Tabla 4. Frecuencia de la dimensión Estrategias.....	70
Tabla 5. Frecuencia de la dimensión Evaluación.....	71
Tabla 6. Frecuencia de la variable Desempeño docente.....	72
Tabla 7. Frecuencia de la variable Desempeño emocional.....	73
Tabla 8. Frecuencia de la variable Desempeño académico.....	74
Tabla 9. Frecuencia de la variable Desempeño ético.....	75
Tabla 10. Frecuencia de la variable Desempeño actitudinal.....	76
Tabla 11. Rho de Spearman de la variable Planificación estratégica y la variable Desempeño docente.....	77
Tabla 12. Rho de Spearman de la dimensión Potencial humano y la variable Desempeño docente.....	78
Tabla 13. Rho de Spearman de la dimensión Motivación institucional y la variable Desempeño docente.....	79

Tabla 14. Rho de Spearman de la dimensión Motivación institucional y la variable
Desempeño docente.80

Tabla 15. Rho de Spearman de la dimensión Motivación institucional y la variable
Desempeño docente.81



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Frecuencia de la variable Planificación estratégica.	67
Figura 2. Frecuencia de la dimensión Potencial humano.....	68
Figura 3. Frecuencia de la dimensión Motivación institucional.....	69
Figura 4. Frecuencia de la dimensión Motivación institucional.....	70
Figura 5. Frecuencia de la dimensión Evaluación.....	71
Figura 6. Frecuencia de la variable Desempeño docente.....	72
Figura 7. Frecuencia de la variable Desempeño emocional.....	73
Figura 8. Frecuencia de la variable Desempeño académico.	74
Figura 9. Frecuencia de la variable Desempeño ético.	75
Figura 10. Frecuencia de la variable Desempeño actitudinal.....	76

RESUMEN

La investigación realizada lleva por título Planificación estratégica y el Desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 y tuvo como finalidad demostrar si existe relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015.

El presente trabajo fue de tipo básica, el diseño de investigación fue no experimental, transversal, correlacional. La población de estudio estuvo constituida por 38 docentes del CETPRO Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga, quienes han laborado en el año 2015. Se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: Cuestionario para medir la Planificación estratégica que consta de 13 ítems y el Cuestionario para medir el Desempeño docente que consta de 12 ítems, elaborados por la investigadora. El 47.37% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel medio en la variable de Planificación estratégica, y el 52.63% alcanzaron un nivel medio en la variable de Desempeño docente.

Las conclusiones a las que se llegó con la investigación fueron que existe relación significativa ($p=0,000$) entre la planificación estratégica y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015, alcanzando el valor de correlación de Spearman de 0.814, por lo tanto, se considera **buena** correlación.

Palabras clave: Planificación estratégica, desempeño docente

ABSTRACT

The research realized is titled Strategic planning and Teaching performance at Rosalina Quintana de Lafosse Technical Productive Education Center, Paramonga - 2015 and aimed to demonstrate if there is a relationship between Strategic planning and Teaching performance at Rosalina Quintana de Lafosse Technical Productive Education Center, Paramonga - 2015.

The present work was of a basic type, the research design was non-experimental, transversal, and correlational. The study population consisted of 38 teachers at Rosalina Quintana de Lafosse Technical Productive Education Center, Paramonga, who have worked in 2015. Two instruments of data collection were used: Questionnaire to measure the Strategic Planning consisting of 13 items and the Questionnaire to measure the Teaching performance that consists of 12 items, prepared by the researcher. 47.37% of the teachers at the Rosalina Quintana de Lafosse Technical Productive Education Center, Paramonga - 2015 reached a medium level in the Strategic planning variable, and 52.63% reached a medium level in the variable of Teaching performance.

The conclusions reached with the research were that there is a significant relationship ($p = 0.000$) between strategic planning and teaching performance, at Rosalina Quintana de Lafosse Productive Technical Productive Education Center, Paramonga - 2015, reaching the value of Spearman correlation of 0.814, therefore it is considered good correlation.

Keywords: Strategic planning, Teaching performance

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado Planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnico Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, se basa en estudios que afirman que la planificación estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo. y donde el desempeño profesional del docente es el conjunto de actividades educativas que el profesor realiza en el contexto escolar, comprende desde el diseño cuidadoso de la preparación de clases, de la elaboración de sesión de aprendizaje, de la selección del material educativo, la conducción responsable del desarrollo de las clases, de la elaboración de las pruebas, la calificación de los trabajos, la realización de las tutorías, hasta la evaluación de los procesos de aprendizaje.

La investigación se ha estructurado de la siguiente manera: en el capítulo I, se tiene en cuenta el planteamiento del problema donde se hace la descripción de la realidad problemática, luego la formulación del problema con sus respectivos objetivos de investigación, tiene en cuenta la justificación de la investigación ,delimitaciones del estudio, viabilidad del estudio y las estrategias metodológicas. En el capítulo II, el marco teórico, que comprende los antecedentes del estudio, el cual tiene en cuenta las investigaciones relacionadas con el estudio y otras publicaciones , en las bases teóricas se incluye el tratado de las teorías sobre la variable independiente y dependiente , definiciones de términos básicos, sistema de hipótesis y la operacionalización de variables. En el capítulo III, el marco metodológico que contiene el diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos y las técnicas para el procesamiento de la información. El capítulo IV contiene los resultados estadísticos con el programa estadístico SPSS 22.0 y su respectiva contrastación de hipótesis. El capítulo V tiene en cuenta la discusión de los resultados, el capítulo VI contiene las conclusiones, recomendaciones y finalmente se incluyen las referencias bibliográficas y sus respectivos anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Un estudio realizado en Latinoamérica promovido por la UNESCO menciona que existe certeza clara de que la calidad del desempeño docente es un factor clave para suscitar aprendizajes de calidad. Juan Carlos Navarro, especialista en educación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para América Latina, cita dos conjuntos de evidencias en los que la variable desempeño docente afecta significativamente el aprendizaje de los estudiantes: por un lado, el balance realizado por Darling-Hammond (2000) en escuelas de los Estados Unidos de América; por el otro lado, el estudio de Mullens, Murnane y Willet (1995) realizado en países en vías de desarrollo (2001) (Gonzalez, 2003, pág. 10).

El Perú no es ajeno a esta problemática, por eso tal y como lo afirma Rosario Maldonado en su investigación con respecto al desempeño docente en nuestro país: es necesario que el maestro se forme y se informe, para planificar las actividades en el aula, debe tener en cuenta que habrá alumnos con diferentes necesidades donde deberá responder de forma pertinente, como la selección de estrategias didácticas, técnicas y materiales con los que cuenta, para lograr el buen aprendizaje de los alumnos. El verdadero problema del pedagogo no es el de tener un sector de la educación con la última tecnología; sino, el de usar todos los instrumentos necesarios para que sea dinámico, variado y a la vez motive la participación del alumno (Maldonado, 2012, pág. 18).

Y en medio de este panorama educativo en el que el desempeño docente es un problema que debe atenderse para mejorarlo, surge una propuesta a través del uso de la planificación estratégica, ya que debido a los cambios sociales, políticos y culturales que están operando en el Perú como producto de la globalización, las organizaciones están haciendo de la planificación estratégica un instrumento útil para su desarrollo en las diferentes

organizaciones e instituciones. Y dentro de este conglomerado, las instituciones educativas no son ajenas a la planificación estratégica, por lo que, lo han incorporado a su labor de planificación como actividad fundamental para el logro de sus objetivos.

Se ha definido la institución educativa como aquella organización que cumple una función social encargada de educar a quienes hacen uso de ella. En consecuencia, tiene una función propia, sustantiva como es la de formar o preparar a los hombres y mujeres que la sociedad requiere y para que ellos, asimismo, puedan enfrentar los retos de un mundo que avanza aceleradamente.

Si se toma en cuenta que la calidad de la educación está en función del talento y la dedicación de estudiantes, docentes, trabajadores y administrativos, El desempeño docente depende de la institución educativa, con su capacidad de liderazgo, planificación estratégica, es la responsable de hacer productivos todos y cada uno de los recursos humanos con que cuenta la institución. De ahí que es importante tener bien definida las metas y objetivos para garantizar una educación de calidad.

El presente trabajo de investigación se realizó en el Centro de Educación Técnico Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga. Se observó un cierto incumplimiento de sus deberes en casi todo el personal docente lo cual perjudica el desempeño docente y genera una insatisfacción en los docentes que, si lo están cumpliendo, esto debido a las escasas estrategias que presentan los equipos directivos anteriores con una equivocada muestra de liderazgo. Asimismo, es importante estimar cuales son las causales del bajo rendimiento de los estudiantes del CETPRO y que tienen que ver con la insatisfacción para orientar programas o lineamientos que permitan establecer estrategias que solucionen estos problemas y de esta manera, tener una buena motivación y mejorar el buen desempeño de la plana docente y una satisfacción en la labor docente.

Haciendo un diagnóstico sobre estos resultados, se observa que muchos docentes de las diferentes instituciones educativas de la provincia, especialmente de los CETPROS, no están cumpliendo adecuadamente su función profesional, es decir que no cuentan con su programación curricular diversificada y contextualizada, sus unidades de aprendizaje y sus sesiones de aprendizaje no son adecuadas. Algunos tienen en físico estos documentos, pero al momento de realizar la aplicación pedagógica en el aula, no lo hacen adecuadamente;

carecen del factor didáctico al momento de aplicar las estrategias, técnicas y métodos que les permita realizar una sesión de aprendizaje con procesos pedagógicos y didácticos; por lo tanto perjudica el buen desempeño docente, por estas razones y demás se propuso llevar a cabo la presente investigación que es de gran importancia para mejorar la calidad educativa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Existe relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?

1.2.2 Problemas específicos

¿Existe relación entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?

¿Existe relación entre la motivación institucional y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?

¿Existe relación entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?

¿Existe relación entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar si existe relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar si existe relación entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Determinar si existe relación entre la motivación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Determinar si existe relación entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Determinar si existe relación entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica porque surge de la necesidad de planificar en forma estratégica, de tal forma que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales. Esta labor no la puede llevar a cabo solo el director, sino el equipo de docentes liderado por el directivo, con el propósito de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes y como consecuencia lograr tener buen desempeño docente. De ahí la importancia de la presente investigación al señalar que la planificación estratégica del directivo garantiza la organización, el funcionamiento y la eficacia de la labor docente en beneficio de la institución educativa.

Esta investigación beneficia a instituciones educativas, en especial a los CETPROS pues mejora las expectativas existentes y permite alcanzar un eficaz trabajo. La presente investigación se realizó en el Centro de Educación Técnico Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015.

Finalmente se elaboraron instrumentos de recolección de datos dentro de la técnica de la encuesta que permitieron medir las variables de estudio y alcanzar los objetivos de la

investigación. Además, la presente investigación servirá más adelante para iniciar otras investigaciones relacionadas con los temas investigados.

1.5 Delimitaciones del estudio

La investigación se desarrolló alrededor de dos variables, las mismas que son planificación estratégica y desempeño docente, con sus respectivas dimensiones para cada variable. La variable planificación estratégica se desarrolló en cuatro dimensiones: potencial humano, motivación institucional, estrategias y evaluación. Asimismo, la variable desempeño docente se desarrolló en cuatro dimensiones: desempeño emocional, desempeño académico, desempeño ético y desempeño actitudinal

La población estuvo conformada por 38 docentes del Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga, quienes laboraron en el año 2015, año en que se llevó a cabo la investigación.

1.6 Viabilidad del estudio

El presente trabajo de investigación es viable porque cuenta con el presupuesto auto financiado por la investigadora, existen fuentes teóricas que respaldan la presente investigación, cuenta con el apoyo de los docentes especializados en el tema y la investigación, como metodólogo, asesores temáticos, estadístico, una traductora de idioma extranjero y un especialista técnico en computación para desarrollar la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Caisaguano, L. (2015). *La planificación estratégica y los estándares en la gestión escolar de la Unidad Educativa Jatari Unancha en la Parroquia Zumbahua Cantón Pujilí provincia de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador. El presente trabajo investigativo pretende capacitar con talleres y orientación pedagógica a los docentes y estudiantes de la Unidad Educativa Jatari Unancha extensión Guayama sobre la planificación estratégica para mejorar los estándares en la gestión escolar. Debido a la incidencia de la planificación estratégica la institución no sistematiza, administra eficazmente la organización y la gestión escolar para el desarrollo de la calidad educativa. El método empleado en el presente trabajo es el no experimental porque se basa fundamentalmente en la observación de tal y cual como es el contexto institucional para luego ser analizados; que sin lugar a duda la planificación estratégica y estándares en la gestión escolar son herramientas de trabajo que admite a analizar, reflexionar y criticar la situación institucional, asimismo fomentan técnicas para desarrollar la autoevaluación institucional. De igual manera, la modalidad de la investigación propuesta y ejecutada corresponde al tipo de encuesta o indagación descriptiva y la entrevista, a fin de que el resultado obtenido de los encuestados permita realizar la capacitación en lo que respecta el PEI, el sistema de información y comunicación, acciones de la normativa nacional y el manual de procedimientos para el desarrollo personal y profesional de la institución. En definitiva, la capacitación de talleres con orientación pedagógica en la planificación estratégica y los estándares en la gestión escolar, suministran alternativas de organización,

define objetivos a corto y a largo plazo, identifica propósitos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo metodológico de la autoevaluación institucional (pág. xi).

León, H. (2016). *Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente*. Revista Gestión de la Educación, Universidad de Costa Rica. El presente artículo corresponde a una investigación sobre la gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente de un liceo experimental bilingüe en Costa Rica. El estudio se propuso identificar las características de este tipo de planificación, determinar las acciones implementadas en la planificación estratégica desde la gestión para la el desarrollo profesional y su efectividad, así como reconocer las limitaciones presentes en el proceso de planificación e implementación de estrategias de desarrollo profesional docente (DPD). Mediante la metodología cuantitativa descriptiva, fue posible reconocer la necesidad de asegurar la presencia de elementos básicos para la planificación estratégica desde la gestión en torno al DPD. Por otro lado, la investigación determinó la importancia de la evaluación continua en las estrategias implementadas, el valor de la transferencia de las investigaciones de aula realizadas y la utilidad de la inducción al centro educativo para los nuevos docentes. Asimismo, se determinó la presencia de limitaciones en los procesos de planificación e implementación de las estrategias de DPD que deben ser abordadas para asegurar su éxito (pág. 23).

Martínez, G., Guevara, A. & Valles, M. (2016). *El desempeño docente y la calidad educativa*. Revista Ra Ximhai, Universidad Autónoma Indígena de México, El Fuerte. El presente reporte de investigación surge de un estudio que se desarrolló durante los ciclos escolares 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 en la región centro sur del estado de Chihuahua, en el Sector educativo 25, integrado por cinco zonas escolares que proporcionan sus servicios a los municipios de Meoqui, Julimes y Delicias. El estudio realizado es de corte mixto, de procedimiento secuencial comprensivo-correlacional. Algunos de los resultados es que los profesores consideran que la calidad educativa no solo depende de su desempeño docente, sino que existen cuatro factores (escuela, contexto, docente, gobierno) que necesitan trabajar de forma colaborativa. Además que existe una correlación .578 entre los años de servicio del docente y el puntaje de sus alumnos en pruebas estandarizadas que repercuten en el maestro, pero no existe relación entre el desempeño docente y la calidad educativa desde el enfoque de inputs (pág. 123).

Tituaña, Á. (2013). *Desempeño docente y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes del Centro de Educación Básica Dr. Luis Eguiguren de la parroquia de Amaguaña Cantón Quito provincia Pichincha*. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. El presente trabajo de Investigación “Desempeño Docente y su influencia en el Rendimiento Académico de los estudiantes del Centro de Educación Básica Dr. Luis Eguiguren de la parroquia de Amaguaña Cantón Quito Provincia Pichincha”, conlleva a procesos de transformación de la educación que involucran a todas las instituciones educativas, sin embargo lo importante está en identificar los alcances de la reforma, de tal manera que maestras y maestros logren implementar todos los procesos de manera coherente y funcional. La presente investigación es un estudio en profundidad de la relación existente entre el desempeño docente y el rendimiento escolar; sin embargo en el proceso mismo de la investigación he logrado redimensionar las dos variables en el contexto del Centro de Educación Básica Dr. Luis Eguiguren, puesto que el desempeño escolar se constituye en el eje principal de la acción docente, dicho de manera general el desempeño docente, va más allá de las actividades generales y cotidianas de las y los educadores; implica a todos los procesos de la educación: planificación, procesos de clases, evaluación de aprendizajes, relación con las y los estudiantes, madres y padres de familia y la comunidad. El segundo componente, en la perspectiva de la variable dependiente, se constituye hoy por hoy en el centro de la normativa legal de la educación en nuestro país y se relaciona directamente con los logros educativos o de aprendizaje, asumidos en la presente investigación como el rendimiento académico, pero interpretado como parte del éxito escolar, que es una dimensión más coherente, de mayor pertinencia y con mayor objetividad al momento del análisis e interpretación de resultados (pág. XV).

Say, R. (2012). *La evaluación del desempeño laboral de los docentes de nivel medio de los Centros Educativos Privados en la ciudad de Quetzaltenango*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. La presente tesis se desarrolló a través de la descripción de la forma en que se aplica la evaluación del desempeño laboral de los docentes en los centros educativos privados de nivel medio en la ciudad de Quetzaltenango, realizando el estudio específicamente en los centros educativos privados del distrito escolar 09-006, ciclo básico, plan diario, jornada matutina, en donde se pudo establecer a través de una encuesta aplicada a 13 directores y a 116 docentes que la aplicación de la evaluación del desempeño no es efectiva debido a que se omiten algunas etapas del sistema. Luego de obtener las conclusiones y realizar las recomendaciones pertinentes se procedió a presentar

la propuesta, la cual consta de una guía para elaborar un manual de evaluación del desempeño, un manual de evaluación del desempeño docente, un instrumento de evaluación sugerido y el instructivo para la utilización del instrumento. Dicho manual debe ser adaptado a las necesidades, políticas, misión y visión de cada establecimiento y tiene como objetivo ayudar a los directores de los centros educativos a alcanzar el desempeño deseado en los docentes, permitiéndoles su desarrollo profesional y como consecuencia que la institución sea competitiva en el medio que se desempeña. En el instrumento de evaluación propuesto se incluyeron indicadores del desempeño docente tomados del Marco de la Buena Enseñanza propuesto por el Ministerio de Educación de Chile y sugerido por la UNESCO como modelo a seguir en la Evaluación del Desempeño Docente en América Latina.

2.1.2 Investigaciones nacionales

Bravo, M. (2018). *Planeamiento estratégico y la gestión educativa en los docentes de la RED 12-2017 Carabayllo*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre el Planeamiento estratégico y la Gestión Educativa de los docentes de la Red 12 Carabayllo. El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, método descriptivo, el diseño de investigación es no experimental-de corte trasversal, las variables son Planeamiento estratégico y gestión educativa. La población estuvo conformada por docentes de los niveles de inicial, primaria, secundaria, que laboran en la Red 12 del distrito de Carabayllo, con un total de 77 docentes; y la muestra por un grupo de 20 docentes, con características similares, se utilizó la técnica utilizada fue encuesta que nos permitió medir las variables de planeamiento estratégico en 33 ítems; gestión educativa en 66 ítems, validez para este estudio se obtuvo la consulta de un metodólogo y dos temáticos para obtener la confiabilidad del instrumento. El resultado del coeficiente de correlación del Rho Spearman de 0.497 indica que existe relación positiva entre las variables además se encuentra en el nivel de correlación moderada y siendo el nivel de significancia bilateral $p=0.03$ (pág. xi).

Cuya, D. (2017). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho*, 2015. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Lima, Perú. El

objetivo de esta investigación es determinar el grado de relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. El tipo de investigación es no experimental y de diseño descriptivo, correlacional, bivariada y transversal. Los factores de estudio son dos: el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa. La población y muestra estuvo conformada por 40 docentes de la I.E. N° 115-28. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios uno para la gestión educativa y otra para medir la planificación, organización, integración, dirección y control. Se aplicó a los 40 docentes de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: el Planeamiento Estratégico se relaciona con la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman la sustentación rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación, es decir el Planeamiento Estratégico mejora la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015 (pág. v).

Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. La presente investigación trata sobre la influencia de la planificación estratégica en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo. Los sistemas o elementos de administración y planificación se han convertido en la actualidad en partes esenciales para disminuir, atenuar o prevenir dificultades y problemas, donde la relación de la planificación estratégica tiene su incidencia también en la calidad de gestión educativa. Esto conlleva a determinar la influencia de la Planificación Estratégica en la calidad de gestión en la institución en estudio y a su vez a facilitar los diferentes procesos. El instrumento de recolección de datos que se utilizó es la Encuesta con una escala de Likert y la investigación es cuantitativa, con un tipo y diseño de investigación Descriptiva y Multivariada. Presentando una población de 1.053 personas que se encuentran vinculados con la Universidad, de los cuales la muestra de estudio es de 263 distribuidos en docentes, directivos y empleados. Todos estos elementos nos ayudaron a lograr los objetivos deseados dando como resultados en la muestra estudiada, existe una relación positiva del 86% entre la planificación estratégica y la calidad de gestión (pág. ix).

Arellano, M. y Zumba, S. (2015). *Desempeño docente y calidad educativa en la I.E. N°2085 San Agustín*. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación existente entre el desempeño docente y la calidad educativa en la I.E. N°2085 San Agustín UGEL04 en Comas, enmarcándose esta en un tipo de investigación básica de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, de corte transversal y con un enfoque cuantitativo; el muestreo fue de tipo probabilístico, siendo el tamaño de la muestra, el total de los 80 docentes de la institución educativa en mención, usándose como técnica la encuesta, y como instrumento el cuestionario, el mismo que contó con 43 ítems, que examinaron las dimensiones de las variables desempeño docente y calidad educativa. Los resultados muestran una relación significativa entre las variables Desempeño Docente y Calidad Educativa. El valor de rho es de 0.811 lo que indica una alta correlación ($P < 0.01$), así mismo se hallaron correlaciones significativas entre las dimensiones de la variable dependiente e independiente. En conclusión, existe muy buena correlación (81.10%) entre la variable desempeño docente y la calidad educativa.

García, Y. (2015). *Desempeño docente y calidad del aprendizaje de los estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Antonio Lorena de Cusco – 2014*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú. En los últimos años ha existido preocupación constante de las autoridades educativas por desarrollar una educación de calidad, que no sólo responda a los requerimientos y exigencias del mundo actual, sino que también, forme de manera integral al estudiante a quien están destinados los diferentes procesos. Consciente de que existe la necesidad de lograr ese nivel de calidad, pero muy particularmente de la responsabilidad que tiene el docente frente a este desafío, el presente trabajo de investigación tuvo como finalidad determinar el grado de relación que existe entre el desempeño docente y la calidad del aprendizaje de los estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Antonio Lorena Cusco, para lo cual se empleó la técnica de la encuesta formulándose 43 preguntas aplicadas a una muestra de 36 docentes y 162 estudiantes de las diferentes carreras profesionales. Mediante la aplicación del coeficiente de correlación “Tau-B” de Kendall, para establecer la magnitud de la correspondencia directa entre ambas variables, se determinó que el desempeño docente tiene un grado de relación significativo con la calidad del aprendizaje de los estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Antonio Lorena, Cusco año 2014, siendo el grado de relación de Tau-B = 0.601 y por el valor positivo se afirma que existe buena correlación entre ambas variables, demostrado a

un nivel de confianza del 95% = 0.95, y de significancia del α : 5% = 0.05 o margen de error, con un valor de $p= 0.000$. Estableciéndose por lo tanto que a mayores niveles de capacidad pedagógica, capacidad profesional y capacidad comunicativa por parte del docente se tendrá mayores dimensiones de adquisición, asimilación y aplicación de aprendizajes óptimos en los estudiantes, los que contribuirán al mejor desarrollo de la calidad del aprendizaje en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Antonio Lorena Cusco 2014 (págs. 11-12).

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Planificación estratégica.

Definiciones generales.

Planificación.

Según la autora Ancassi:

Planificar es “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones”, dice Ander Egg citado por esta autora.

Los elementos de esta definición son:

Prever, implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

Racionalmente, implica hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

Acción, hablamos aquí de los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

Recursos, son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización.

Objetivos, son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

Transformaciones, son los cambios, el futuro deseado en cuanto a construcción de una situación mejor (pág. 2).

Por lo tanto, planificar incluye una serie de elementos que en conjunto permiten establecer acciones que se realizarán para lograr un fin determinado, así como los materiales, medios, recursos, elementos, personas, etc., que se requerirán para tal fin.

Estrategia.

Mintzberg, H. (1997) citado por Pimentel (1999) define estrategia de la siguiente manera:

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes (Pimentel, 1999, pág. 3).

Según Camisaza, Guerrero y de Dios (2000) aportan que:

(...) ya sean cooperativas, centros vecinales, pequeñas empresas de producción o servicios, tienen que cumplir los objetivos que le dieron origen y que justificaron su creación y existencia (...) Para poder cumplir con los objetivos planteados los integrantes de cada organización deben pensar cuales son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades (pág. 4).

Y los mismos autores continúan diciendo que:

Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto. Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y comprometer a las personas miembros de una organización.

Por otra parte, puede decirse también que la estrategia es una arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son limitadas (pág. 18).

También se encuentra la siguiente definición dada por el sitio web Excellence Management:

La estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todos los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez (Excellence Management, s.f.).

En conclusión, después de analizar a los diferentes autores, una estrategia viene a ser el procedimiento que está conformado por una serie de acciones que se establecen en un inicio y que se deben realizar en forma ordenada con la finalidad de lograr un objetivo.

Definición de planificación estratégica.

Según la definición de Drucker (1984):

Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.

“La planificación estratégica es un recurso conceptual metodológico que permite definir los objetivos principales a mediano y largo plazo y diseñar las mejores estrategias generales posibles para lograrlos” (UNNDE, 2004).

Según el Módulo de Planificación estratégica elaborado por el Ministerio de Educación (Eyzaguirre, 2006):

La planificación estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo, ello no implica que existan recetas o métodos infalibles. La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la institución, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Para un adecuado proceso de planificación estratégica, es importante considerar el marco de referencia general y el contexto global en el que se desenvuelve la organización (pág. 6).

Por otro lado, la Asociación de Trabajadores del Estado de Argentina (ATE, 2010) define:

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se

establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales (pág. 9).

La planificación estratégica se puede resumir del siguiente modo:

El punto de partida es la situación problema, expresada en un diagnóstico.

El punto de llegada es la situación objetivo. Esta expresa la realización en el tiempo de la “imagen guía” que configura el ideal que se quiere alcanzar.

Requiere que se analice la intervención de los diferentes actores sociales y de la política vigente.

Propone integrar el aporte de la técnica de planificación con las expectativas, intereses, necesidades y problemas de las personas involucradas.

La definición de objetivos resulta del consenso social entre los actores sociales implicados, ya que la organización que planifica es parte de un contexto y coexiste con otros actores.

La organización tiene en cuenta el conflicto y el consenso como dos factores que están presente en los procesos sociales y que condicionan la realización de su plan de acción (ATE, 2010, pág. 15).

Entonces, la planificación estratégica vendría a ser establecer un procedimiento bien pensado dentro del cual estarán los procedimientos que se van a seguir para lograr los objetivos. Y es estratégica porque a las necesidades que se pretenden suplir se le atiende a través de una adecuada técnica de planificación atendiendo en todo momento a las necesidades de la población involucrada.

Tipos de planificación estratégica.

a. Planificación estratégica como proceso.

Establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. La planificación estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica.

Es decir, la planificación estratégica como proceso, constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica supone, además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo (Eyzaguirre, 2006, pág. 7).

Fases de la planificación estratégica como proceso.

Las orientaciones alcanzadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, en las respectivas directivas, ha permitido institucionalizar la metodología del proceso de planificación estratégica en el Sector Público. Las fases consideradas en este proceso son:

*Fase filosófica. - comprende la definición de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización.

*Fase analítica. - comprende tanto el análisis interno como externo de la organización.

*Fase programática. - incluye la definición de objetivos estratégicos general y específicos.

*Fase operativa. - comprende el conjunto de estrategias, actividades, proyectos que se van a realizar.

*Fase cuantitativa. - considera la selección de indicadores de desempeño y la especificación de los valores a alcanzar o metas, así como la estimación de los recursos (págs. 7-8).

Existen dos aspectos clave que se deben considerar para desarrollar un adecuado proceso de planificación estratégica: Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso de planificación que sea realista, en base a los recursos y capacidades técnicas.

b. La planificación estratégica como instrumento.

Constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un plan estratégico. Así, se convierte en una especie de “carta de navegación”, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la misión, visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los planes y proyectos (Eyzaguirre, 2006, pág. 9).

Beneficios de la planificación estratégica como instrumento.

*Orienta a las Instituciones en la formulación de sus propios planes y presupuestos.

*Prioriza objetivos estratégicos.

*Orienta la toma de decisiones.

*Acuerda propuestas de los actores involucrados.

*Facilita la eficiencia y eficacia del gasto.

*Transparencia y rendición de cuentas. (Eyzaguirre, 2006, pág. 9).

Una ventaja adicional es que el análisis permite poner límites al accionar de la organización, haciendo explícito para todos los involucrados, tanto internos como externos, aquello que la organización debe hacer y aquello que no debe hacer.

Planificación estratégica en educación.

Cuando se habla de planificación estratégica en educación, se refiere a la posibilidad de imaginar el mundo futuro y a dónde queremos llegar como sociedad, construyendo en el presente los caminos y puentes para lograrlo, el análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico, y éste se caracteriza por la elasticidad o flexibilidad intelectual, que permite encontrar respuestas realistas a situaciones cambiantes, especialmente en Educación.

Existen tres componentes principales que son importantes de identificar en todo proceso de planificación de la educación:

- *Componente participativo en la construcción de los diferentes proyectos con una participación real y no simbólica de los principales actores.

- *Componente de creatividad e inventiva, propio del proyecto, de deseos, sueños y utopía.

- *Componente de acción y organización necesarias para construir ese futuro posible y deseable.

De esta manera, la planificación estratégica constituye un proceso en el que se determina un horizonte que se convierte en el motor o impulsor de un conjunto de acciones para iniciar cambios y llegar a una situación deseable, que no debe limitarse a una suma de pasos rígidos o lineales para llegar a un producto.

En cuanto a los factores críticos para el desarrollo de un proceso de planificación estratégica en el ámbito público, se debe considerar:

*La planificación estratégica constituye un factor movilizador para la institución, así como un referente para su planificación y programación operativa anual.

*El compromiso y liderazgo de los directivos, es una prueba para formular una guía para la acción organizacional.

*La planificación estratégica es un proceso continuo y no un evento para definir o elaborar un plan.

*Se requiere la capacidad de desagregar los objetivos estratégicos en metas concretas monitoreadas y vincularlo a la programación operativa y al presupuesto.

La planificación estratégica presenta un conjunto de beneficio, entre los que se puede señalar:

*Define claramente el propósito de la organización y establece metas realistas y objetivos consistentes con esa misión, en un horizonte temporal definido.

*Optimiza el sistema organizacional.

*Asegura el uso efectivo de los recursos, enfocándolos en prioridades claves.

*Proporciona una base desde la cual puede medirse el progreso.

*Establece un puente entre todo el personal y compartir información generando pertenencia.

*Estimula la formación de equipos de trabajo en torno a la visión y las tareas comunes (Eyzaguirre, 2006, págs. 9-10).

Momentos de la planificación estratégica.

a. Diagnóstico.

Considerada la primera etapa o momento de la planificación estratégica:

Sabemos que la vida de cada organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para

consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

La etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la OC está inserta.

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

El diagnóstico es un proceso continuo, dinámico, que debe actualizarse permanentemente (Camisaza, Guerrero, & de Dios, 2000, pág. 22).

El diagnóstico consiste entonces, en el análisis de todo lo que gira alrededor de un fenómeno, de una organización, etc., tanto de manera interna como externa. Consiste en conocer cuáles son las fortalezas y debilidades (aspecto interno) las oportunidades y amenazas (aspecto externo) y tomar en cuenta todo ello para mejorar.

b. Confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.

Una vez que se hubo reflexionado sobre las fortalezas y debilidades internas a la organización, sobre la situación actual, con sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparado

para revisar y si es necesario cambiar la finalidad última de la organización.

Dicha finalidad no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que se ha propuesto la organización (construir cierta cantidad de viviendas, generar puestos de trabajo o proporcionar mercadería de consumo a menor precio), sino con los objetivos de más largo plazo, es decir la misión de la organización, su finalidad última. Por ejemplo: "mejorar la calidad de vida de las familias o ampliar sus posibilidades de participación activa en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y democrática".

A su vez, esa finalidad se traduce en una misión más específica, que recoge la inquietud de los asociados y representa ciertos valores, principios y orientaciones generales que los guían en su accionar. En este caso se trata de principios muy significativos para el sector, tales como "la cooperación, la autogestión solidaria o la participación activa" (Camisaza, Guerrero, & de Dios, 2000, pág. 46).

Tener en cuenta en una organización, la visión y misión de la misma, consiste en tener presente cuál es la finalidad de la misma, para qué ha sido creada, que metas quiere lograr en el futuro, cómo quiere consolidarse. Ante ello se debe evaluar la misión y visión de la organización.

La misión.

Para formular la misión se debe encontrar una idea fuerza con determinadas características, que sea capaz de movilizar las energías institucionales hacia una causa común, maximizando la creatividad y compromiso de sus miembros, aprovechando al máximo las oportunidades que le brinda el contexto y delimitando su campo de acción a aquello en lo que es realmente competente (Camisaza, Guerrero, & de Dios, 2000, pág. 48).

La misión es lo que se hace en la actualidad con la finalidad de sentar las bases para que en un futuro se puedan consolidar los objetivos de la organización y pueda lograr la excelencia. Entonces está conformada por los procedimientos que se siguen paso a paso para lograr algo.

La visión.

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente, pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización (Camisaza, Guerrero, & de Dios, 2000, pág. 49).

La visión es lo que quiero de la institución a largo plazo, en lo que finalmente quiero que se convierta una organización, cuanto quiero que se desarrolle y todo ello se visualiza mucho antes de haberlo conseguido, pero si se trabaja para lograrlo.

c. Formulación del plan estratégico.

Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el proceso de formulación del plan estratégico. Para ello veremos en primer lugar qué son las estrategias y cómo plantearlas.

La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo.

Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la Organización.

Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital (Camisaza, Guerrero, & de Dios, 2000, pág. 53).

Este proceso viene luego de haber hecho el diagnóstico y de haber establecido o conocido las metas a la que se quiere llegar y para lo cual se establecen ciertos criterios y cómo lo voy a lograr.

Elementos de la planificación estratégica.

a. Potencial Humano.

- **Selección de personal.**

La selección de personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras como se construyen a sí mismas y como crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados para los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa (Milkovich, 1994, citado por Behamón, (s.f., pág. 4)).

- **Trato adecuado.**

El concepto de trato refiere a la acción y efecto de tratar. Este verbo tiene diversas acepciones, como el proceder con una persona (ya sea de obra o de palabra) o la relación con un individuo (Definición.DE). El trato adecuado está vinculada al tipo de trato que se considera ético o correcto desde el punto de vista moral. Si existe un buen trato (aprobado y aplaudido).

- **Diversidad de opiniones.**

La diversidad hace referencia a la diferencia, la variedad, la abundancia de cosas distintas o la de semejanza y opiniones al grado de posesión de la verdad respecto de un conocimiento que se afirma como verdadero sin tener garantía de su validez (Definición.DE). Por consiguiente, es el cúmulo de ideas, afirmaciones que puedes ser verídicas.

b. Motivación Institucional.

- **Logro, misión y visión.**

El logro: Es la obtención o consecución de aquello que se ha venido intentando desde hace un tiempo y a lo cual también se le destinaron esfuerzos tanto psíquicos como físicos para finalmente conseguirlo y hacerlo una realidad (Definición ABC, s.f.).

La misión: Refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado (Concepto.de, s.f.).

La visión: Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo (Concepto.de, s.f.).

- **Asumir compromiso.**

El compromiso es el grado de vinculación emocional positiva o negativa de un empleado en relación con su puesto de trabajo, su jefe, sus compañeros y la empresa, y este compromiso influye profundamente en su voluntad de aprender y mejorar en el trabajo. Se manifiesta a través de un conjunto de comportamientos de la personas en la organización: hacer que las decisiones se ejecuten, tener la dedicación y la integridad necesarias para buscar conseguir siempre lo mejor para la organización, tener la automotivación suficiente para superar las dificultades que aparezcan, hacer todo lo necesario para conseguir los objetivos marcados (Oliveras, s.f.).

- **Empoderamiento.**

Se refiere al proceso por el cual se aumenta la fortaleza espiritual, política, social o económica de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica, en el beneficiario, el desarrollo de una confianza en sus propias capacidades y acciones (Di Giacinti, s.f.).

- **Premiar trabajadores.**

El reconocimiento y la motivación del personal mejoran el rendimiento de la empresa. Estas medidas son cada vez más utilizadas por los empleadores que consideran el capital humano como el eje fundamental de la organización (Vásquez, s.f.).

c. Estrategias.

- **Capacitación personal.**

Es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos logran que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa (Cruzado, 2016).

- **Participaciones.**

El término puede utilizarse para nombrar a la capacidad de la ciudadanía de involucrarse en las decisiones políticas de un país o región (Molina, Molina, & Sanchez, 2013).

- **Trabajo en equipo.**

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos (Zapata, 2014).

d. Evaluación.

- **Supervisar.**

Implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto (Definición ABC, s.f.)

- **Promover.**

El comenzar algo o darle un curso activo a una cosa con la finalidad puesta en que tal cuestión se lleve a cabo y concrete. Entonces impulsa, estimula o favorece el desarrollo o la realización de algo (Definición ABC, s.f.).

- **Evaluación.**

Es un proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y

flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores (Definición ABC, s.f.).

2.2.2 Desempeño docente.

Definición.

Bretel (2002) sostiene que:

Para muchos el docente es un trabajador de la educación. Para otros, la mayor parte de los docentes son esencialmente servidores públicos. Otros lo consideran simplemente un educador. También se puede considerar como un profesional de la docencia y aún hay quienes todavía lo consideran una figura apostólica. Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al docente puede tener importantes implicancias al proponer un sistema de evaluación de su desempeño.

Concebirlo simplemente, como un trabajador de la educación o como un servidor público, estaríamos en una comprensión ambigua, poco específica y desvalorizante del rol del docente. Por una parte, es evidente que muchos trabajadores o servidores públicos podrían caer dentro de esa clasificación sin ser docentes, ya que son muchas las personas que perciben una remuneración por prestar una diversidad de servicios en dicho ámbito. Por otra, es muy difícil evitar la connotación de no profesionalidad, de ser ejecutor de las órdenes e instrucciones superiores que tienen los términos trabajador y servidor.

Por otra parte, entenderlo como educador puede resultarnos además de genérico, poco claro, ya que en principios todos educamos y todos somos educados. Asimismo, puede hacer también referencia a la mítica imagen del docente “apóstol de la educación”, con una misión que al trascender lo mundano, pierde una característica propia de todo servicio profesional, a

saber, la rendición mundana y social de cuentas por la calidad del servicio prestado.

La profesionalidad de la docencia hace referencia no sólo al tipo de actividad económica que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación al desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera que lo haga.

Sandoval (2009) sostiene que: “Hay consenso en la idea de que el fracaso o éxito de todo el sistema educativo está relacionado directamente con la calidad del desempeño de sus docentes”.

Cámara, Briceño y Carrillo (2010) mencionan que: “Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos escolares, tener buena infraestructura, contar con excelentes medios de enseñanza, pero si no existen docentes eficientes, no podrá lograrse un real mejoramiento de la calidad de la educación”.

En conclusión, el desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta a lo que se le ha asignado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución.

Tipos de desempeño profesional del docente.

El trabajo del docente en una institución educativa requiere de ciertas capacidades y competencias para desempeñarse con eficacia y eficiencia. Para lo cual se requiere el dominio de la inteligencia emocional. Dentro de este enfoque podemos mencionar los siguientes:

a. Desempeño emocional.

Las instituciones educativas, tradicionalmente, han centrado su atención en los aspectos cognitivos, priorizando los aprendizajes científicos y técnicos, sin tomar en cuenta los sentimientos y las emociones, que constituyen elementos fundamentales del aprender a vivir juntos o aprender a vivir con los demás, siendo este uno de los cuatro pilares de la

educación del Siglo XXI. Por lo tanto, hay la necesidad de tratar de la educación emocional.

Según Goleman (1996), citado en (ceoeারণ, s.f.) Respecto a la educación emocional: “Es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”. Asimismo, Goleman, considera que un alto coeficiente intelectual no garantiza el éxito en la vida. Señala que hay personas con escasa formación intelectual pero que tiene una especial motivación para llegar a los demás puede triunfar en la vida; como también existen personas de escasa formación, pero que no logran cierta emotividad así mismo y con los demás y no logran éxitos en el trabajo. La educación emocional de las personas determina en un 80 % la efectividad laboral y el éxito en la vida y señala que gran parte del fracaso escolar de los alumnos no es atribuible a una falta de capacidad intelectual, sino a dificultades emocionalmente negativas expresadas en comportamientos problemáticos, conflictos internos e interpersonales.

- **Emocionalidad.**

Es una dimensión clave en el desempeño docente, es necesario enseñar a aprender a convivir para mejorar la convivencia de la comunidad escolar. Los profesores deben fomentar una actitud afectiva, moral respetuosa y justa hacia sus alumnos y colegas docentes. Para lograr la convivencia afectiva, es importante incorporar en el currículo la educación emocional en la que se considere la práctica democrática y valorativa, la gestión de conflictos entre los agentes de la institución educativa (Wikipedia, s.f.).

- **Sentimientos.**

Se refiere tanto a un estado de ánimo como también a una emoción conceptualizada que determina el estado de ánimo (Wikipedia, s.f.).

- **Expresión.**

Es una declaración de algo para darlo a entender. Puede tratarse de una locución, un gesto o un movimiento corporal. La expresión permite exteriorizar sentimientos o ideas: cuando el acto de expresar trasciende la intimidad del sujeto, se convierte en un mensaje que el emisor transmite a un receptor (Guadarrama, 2016).

b. Desempeño académico.

Las capacidades académicas están referidas al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que ha de ser capaz de desplegar el educador, independientemente del área de conocimiento, a fin de que sus estudiantes desarrollen competencias fundamentales como la comunicación, el razonamiento crítico, resolución de problema; así como la comunicación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas; así como habilidades para pensar en forma independiente, tomar iniciativas y trabajar en equipo; en definitiva, desarrollen su capacidad para aprender.

Con relación a este tema, Lafourcade, citado por Nieves (2000, p. 7) refiriéndose a las capacidades de los docentes señala:

- **Motivación.**

Alienta a los alumnos a pensar por sí mismos, incrementa de manera permanente, el interés por la asignatura, presenta la clase con elementos que constituyen verdaderos estímulos (Damián & Villarroel, 2010).

- **Dominio del contenido.**

Maneja una excelente información.

- **Habilidades para enseñar.**

Demuestra buen humor, es oportuno, cita ejemplos basados en experiencias propias y da vida a lo que se enseña.

c. Desempeño ético.

El docente, al igual que otros profesionales que laboran con personas, tiene la responsabilidad y la moral de trabajar dentro del cumplimiento de la ética.

Es importante el compromiso profesional del docente en el proceso educativo. Si el profesor se siente comprometido ética y profesionalmente, no sólo podrá implicarse en procesos de cambio, sino también en acometerlos en garantías de éxito en su desempeño.

- **Ética.**

La ética estudia qué es un acto moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la adopción de un sistema moral u otro.

- **Moral.**

Es un conjunto de normas, creencias, valores y costumbres que sirve como modelo de conducta del ser humano en la sociedad. Otra perspectiva la define como el conocimiento de lo que el ser humano debe hacer o evitar para conservar la estabilidad social (Quora, 2017).

- **Responsabilidad.**

Es un valor que está en la conciencia de la persona que estudia la Ética en base a la moral que es la ciencia que estudia la responsabilidad. La responsabilidad es aquello que nos permite reflexionar, administrar, orientar, analizar y valorar las consecuencias de nuestros actos (blogspot, 2016).

d. Desempeño actitudinal.

La inteligencia emocional desarrolla la actitud del docente a una actitud favorable para el mejor desempeño profesional y ser motivado, asertivo, equilibrado, empático, comunicativo, reflexivo y alta autoestima. Canaliza adecuadamente a sus alumnos a desarrollar su propia emocionalidad y asegurarle éxitos en su aprendizaje. Un docente con una alta emocionalidad, difícilmente siente frustraciones, podría tener sus momentos bajos, y aún en esas condiciones sabrá superarlos adecuadamente.

- **Asertivo.**

Es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos (Duarte, 2017).

- **Empatía.**

Es la capacidad cognitiva de percibir (en un contexto común) lo que otro ser puede sentir. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona cuando se afecta a otra (Barranco & Vargas, 2016).

- **Comunicativo.**

Es la actividad consciente en intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas. Los pasos básicos de la comunicación son la formación de una intención de comunicar, la composición del mensaje, la codificación del mensaje, la transmisión de la señal, la recepción de la señal, la decodificación del mensaje y finalmente, la interpretación del mensaje por parte de un receptor (Comunicación., s.f.).

Evaluación del desempeño profesional del docente.

En la investigación sobre el desempeño profesional del docente es obvio que tiene que tratar sobre la evaluación del docente. Por esa razón, es necesario tratar este tema. La evaluación del desempeño profesional del docente es algo que varía en la forma, pero no en la base o fondo de las diferentes teorías o enfoques. Para su ejecución tiene una relación con la evaluación educativa.

Para Bretel (2002):

La evaluación educativa es un proceso muy complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualarla, definirla y entenderla.

Es posible definirla a partir de lo que se hace cuando se evalúa y así afirmar que es un proceso de construcción del conocimiento a partir de la realidad, con el objetivo de provocar cambios positivos en ella. La evaluación educativa nunca es un hecho aislado y particular. Es siempre un proceso que partiendo del recojo de información, se orienta a la emisión de juicios de valor respecto de algún sujeto, objeto o intervención educativos. Pero un proceso evaluativo sería absolutamente limitado y restringido si no estuviera dirigido, explícitamente, a la toma de decisiones

en función de la optimización de dichos sujetos, objetos o intervenciones evaluadas.

Por ello es que se suele afirmar que éste es un proceso cognitivo (porque en él se construyen conocimientos), instrumental (porque requiere del diseño y aplicación de determinados procedimientos, instrumentos y métodos) y axiológico (porque supone siempre establecer el valor de algo). De estos tres procesos simultáneos, sin duda, el proceso axiológico es el más importante y significativo, porque cuando se evalúa no basta con recoger información, sino que es indispensable interpretarla, ejercer sobre ella una acción crítica, buscar referentes, analizar alternativas, tomar decisiones, etc. Todo lo cual tiene como consecuencia fundamental la legitimación del valor, de determinadas actividades, procesos y resultados educativos, es decir, la creación de una “cultura evaluativa”, en la que cada uno de los instrumentos empleados y los conocimientos generados adquieren sentido y significado.

En tal perspectiva, Valdez (2000) citado por Bretel (2002), afirma que:

La evaluación del desempeño docente es una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. La evaluación, quierase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser.

Por otra parte, Bretel incide en que la evaluación educativa también se suele definir ateniéndose a aquello que es objeto de evaluación. Si ésta se centra en los resultados educativos, se la define como evaluación sumativa. Si, de manera diferente, se orienta al estudio y valoración de los procesos educativos y de las interrelaciones educativas entre los sujetos, se la define como evaluación formativa. En la primera de estas dos

comprensiones, generalmente la evaluación es asociada al uso de determinadas tecnologías educativas, al empleo de ciertos instrumentos y escalas de medición; mientras que la segunda de ellas busca comprensiones más globales, muchas veces no cuantificables.

También es posible hacerlo a partir del tipo de proceso y su finalidad. Así, algunos la conciben como un proceso riguroso de medición cuantitativa que tiene puesto el interés en realizar comparaciones precisas y determinar distancias cuantificables entre una situación determinada y un modelo deseable, claramente establecido. Una evaluación de esta naturaleza requiere hacer uso de un patrón de medida, lo que supone definir indicadores objetivamente verificables y cuantificables, determinar desde allí unidades de medida, construir escalas de medición y diseñar instrumentos válidos y confiables.

Pero, quienes la entienden más bien como construcción y emisión de juicios de valor o como un proceso de valoración no cuantitativa en función de ideales, es porque lo único que desean lograr es que se acorte la brecha entre los desempeños y condiciones actuales y los deseables. Para poder evaluar el desempeño docente desde esta comprensión, se requiere tener claridad y haber alcanzado acuerdo respecto al deber ser del desempeño docente y contar con una conciencia ética y moral suficientemente desarrollada, especial mente en los docentes, porque la evaluación tendería a ser sobre todo una auto y coevaluación, desarrollada a través de procesos de reflexión y análisis de los propios desempeños, en relación con los desempeños que la sociedad o el sistema educativo considera deseables.

Finalmente, reitera Bretel (2002):

Hay quienes la asumen como auto verificación de objetivos alcanzados o comparación entre lo conseguido y lo personal o colectivamente deseado o proyectado, entre el camino recorrido

y el camino previamente diseñado. En esta perspectiva, se requeriría que los docentes y los centros hubieran formulado sus propios objetivos, claros y bien definidos, así como diseñado estrategias plenamente aceptadas. Sin embargo, es importante tener en cuenta lo que muchos han hecho para evitar una evaluación reducida y miope, a saber, optar por una evaluación definida como la combinación de todas estas comprensiones, asignándole mayor peso y significatividad a alguno de los polos dentro de las combinaciones resultantes. De esta opción podríamos concluir que, al proponerse evaluar el desempeño docente, es importante tener en cuenta que es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable, porque el efecto “cultural” de lo realmente evaluado será siempre más poderoso y determinante sobre los desempeños futuros, que las intenciones declaradas de la misma.

Criterios y métodos de evaluación del desempeño docente.

Antes de abordar sobre los métodos antes es necesario hablar sobre los criterios. No es racional plantearse métodos de evaluación sin antes definir los criterios para evaluar el desempeño. En tal sentido, es necesario rescatar los argumentos de Bretel (2002) él señala que los criterios que la dirección escoja para evaluar el desempeño del empleado, tendrán ciertas influencias sobre lo que hagan los empleados. Según los tres criterios más populares de criterios que deben ser tomados en cuenta, están:

Los resultados de las tareas.

Si lo que cuenta es el fin en lugar de los medios, la dirección deberá evaluar los resultados de las tareas del empleado.

Comportamiento.

En la mayoría de los casos, es difícil identificar resultados específicos que podrían ser atribuidos directamente a las acciones de un empleado. Pero aun así la dirección evalúa el comportamiento del empleado sobre la base de su desempeño,

incluyendo la rapidez con la que realiza sus labores, estilo de liderazgo y comportamientos pertinentes a su labor, entre otras.

Característica.

El conjunto más débil de criterio, el cual, no obstante, es ampliamente utilizado por los organizadores, es el de las características individuales. Algunos autores sostienen que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos, debido a que están más alejados del desempeño real del trabajo mismo. Característica como tener una buena actitud o poseer una rica experiencia, podrían estar o no altamente correlacionadas con los resultados positivos de la tarea; pero, aun así, las organizaciones utilizan dichas características como criterios para evaluar el nivel de desempeño.

Métodos de evaluación del desempeño.

- a. Ensayos escritos: este resulta ser el método más simple de evaluación, consiste en escribir una narración, del que derivan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para la evaluación. Éste no requiere de formas complejas o extremadamente extensas para realizarlo. A menudo, los resultados reflejan la capacidad del escritor y la buena o mala evaluación podrán estar determinada tanto por la destreza de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño del empleado.
- b. Incidentes críticos: los incidentes críticos enfocan la atención del evaluador en determinados comportamientos clave, los cuales hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo eficaz y ejecutarlo de manera ineficaz.

Los incidentes críticos consisten en que el evaluador redacta anécdotas que describen lo realizado por el empleado y que las mismas hayan sido realizadas eficaz o ineficazmente. Aquí solo son mencionados los comportamientos específicos, no las características de personalidad vagamente definida. Los incidentes críticos proporcionaron un excelente conjunto de ejemplos, a partir de los cuales se puede detectar en el empleado comportamientos que son deseables y aquellos que requieren mejorarse.

c. Escalas gráficas de calificaciones: en este método, se enumeran un grupo de factores de desempeño como son la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa.

El evaluador revisa la lista y califica cada factor de acuerdo con escalas crecientes, típicamente representadas del 1 al 5. Aunque las escalas gráficas no proporcionan la profundidad de la información de los ensayos escritos o incidentes críticos, éstas requieren de menos tiempo en su elaboración y puesta en práctica. Permiten análisis y comparación cuantitativos.

d. Escalas de calificación ancladas al comportamiento: las escalas de calificación ancladas al comportamiento combinan los principales elementos del incidente crítico y de las escalas gráficas de calificaciones.

El evaluador califica al empleado basándose en elementos; estos son datos concretos, los cuales constituyen ejemplos de comportamiento real en el trabajo, en vez de ser descripciones o características.

Las escalas de calificaciones ancladas al comportamiento, especificarán el comportamiento y dimensiones del desempeño. Pueden ser escritas, pidiéndoles a los participantes del proceso evaluativo que den ejemplos específicos de comportamiento eficaz e ineficaz, relacionando con cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos del comportamiento se traducen en una serie de dimensiones del desempeño; cada dimensión con niveles de variación en el desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones del comportamiento.

e. Comparaciones multipersonales, las comparaciones multipersonales evalúan el desempeño de una persona contra el desempeño de otras. Esta es una herramienta de medición relativa más que absoluta. Las más populares, según el autor anteriormente mencionado son:

Clasificación en orden o en grupo: para ésta, se requiere que la evaluadora coloque a los empleados en una clasificación particular.

Clasificación individual: este método de evaluación consiste en la ordenación de los empleados del mejor al peor.

Comparación por pares: este método compara a cada empleado con los otros y asigna una calificación resumida, la cual está basada en el número de puntuación que el trabajador obtiene.

Funciones de la evaluación del desempeño profesional del docente.

El conocimiento de las funciones de la evaluación es importante. Bretel (2002) menciona que se hace necesario precisar cuáles funciones debiera cumplir un proceso de evaluación del desempeño docente, puesto que una óptima evaluación debe cumplir varias funciones, las que se mencionan a continuación:

Función de diagnóstico: la evaluación del desempeño del maestro debe hacerse en un tiempo determinado y establecerse en síntesis sus principales aciertos y desaciertos, de tal modo que le sirva de guía a los directivos, y al mismo docente, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que puedan coadyuvar en la erradicación de sus imperfecciones.

Función instructiva: el proceso de evaluación en sí mismo, debe generar una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro, por lo cual los actores involucrados en tal proceso se instruyen, aprenden del mismo, y a la vez incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa: existe una estrecha relación entre los resultados de la evaluación docente y las motivaciones y actitudes de los maestros. A partir de que el maestro sepa con certeza cómo es percibido su trabajo por los padres, compañeros, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para eliminar las insuficiencias o debilidades.

Función desarrolladora: esta función se cumple cuando se desarrolla la madurez del evaluado como resultado del proceso evaluativo. Cuando el docente se vuelve capaz de autoevaluar de manera crítica y permanente su desempeño y no tiene temor

de sus errores, aprende de ellos. Puede ejercer de manera más consiente su función, lo cual le permite conocer y entender mucho mejor sus limitaciones. Es a partir de ahí que surge una necesidad de auto perfeccionamiento.

Evaluación basada en las capacidades.

Palomino (2012) refiere que:

Este principio consiste en centrar el sistema de evaluación en la valoración de las capacidades que con más probabilidad pueden contribuir a un rendimiento eficaz, más que a medir el rendimiento en sí mismo.

Una ventaja derivada de centrar la atención en la evaluación basada en las capacidades en vez de en el rendimiento en sí mismo, es que la primera garantiza, al menos mínimamente, que incluso los alumnos con un rendimiento académico más bajo tengan la oportunidad de aprender con un profesor que tenga buenas capacidades.

Si los profesores son evaluados mediante el uso de medidas de rendimiento de sus resultados (por ejemplo, puntuaciones de tests estandarizados de estudiantes), la asunción implícita es que la capacidad del profesor es meramente una condición suficiente de buen rendimiento. En cambio, si se evalúa directamente a los profesores sobre sus capacidades, la asunción es que la capacidad del profesor es una condición necesaria para que éste tenga un buen rendimiento. Debe haber un equilibrio entre la orientación de los sistemas de evaluación de profesores hacia los resultados y a las capacidades.

Valdez (2000) para indicar el desempeño del docente por capacidades con mayor precisión las diversifica en dimensiones e indicadores, que a continuación se menciona:

Dimensión Capacidad Pedagógica, debe de contar con los siguientes indicadores:

Excelente dominio de los contenidos que imparte, como la teoría de la educación, de la didáctica general y de la didáctica de la especialidad;

Capacidad para elaborar su material educativo y hacer la clase entretenida e interesante.

Calidad de su comunicación verbal y no verbal.

Capacidad para planificar adecuadamente el proceso educativo.

Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en el aula.

Capacidad para identificar, comprender las situaciones concretas y ajustar su intervención pedagógica.

Habilidad para la utilización de una variedad de prácticas educativas.

Magnífico conocimiento y tratamiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.

Grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos.

Calidad de su representación sobre el encargo social de la escuela.

Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.

Efectividad de su capacitación y auto preparación.

Capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades y aprenda a ejercerlos.

Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa.

Dimensión emocionalidad, deberá contener los siguientes indicadores:

Vocación pedagógica

Autoestima

Capacidad para actuar con justicia y realismo.

Nivel de satisfacción con la labor que realiza.

Dimensión responsabilidad en el desempeño de sus funciones, contiene los siguientes indicadores:

Asistencia y puntualidad a la escuela y a sus clases.

Grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre docentes.

Nivel de profesionalización alcanzado.

Implicación personal en la toma de decisiones de la institución.

Grado de autoestima profesional relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución.

Dimensión relaciones interpersonales con sus alumnos, padres de familia, directivos, docentes y comunidad escolar en general tiene los siguientes indicadores:

Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.

Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos.

Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación socio-económica.

Dimensión resultados de rendimiento académico y educación en valores, contiene los siguientes indicadores:

Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en las asignaturas que imparte.

Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de hombre que se pretende formar.

Grado en sus alumnos poseen sentimientos de amor y patria, a la naturaleza, al estudio y al género humano.

Las capacidades del docente en el desempeño profesional expresadas en las dimensiones e indicadores son puntuales por lo que se debe tomar en cuenta para el tratamiento de la presente investigación.

Responsabilidad y desarrollo profesional del docente.

Sobre este tema varios autores han señalado según sus puntos de vista:

Valdes (2000) en su ponencia en el encuentro iberoamericano sobre evaluación del desempeño docente manifiesta que:

Los maestros y sus asociaciones profesionales son los defensores principales de este punto de vista. Entraña una fuerte visión de la enseñanza como profesión con sus propios estándares, ética e incentivos intrínsecos para la persona consagrada. Aun cuando las responsabilidades son un elemento clave en este punto de vista, la responsabilidad aquí se refiere fundamentalmente a la profesión y a sus estándares de práctica y ética, más que hacia entidades externas.

La evaluación de profesorado puede servir a dos propósitos básicos:

Responsabilidad y desarrollo profesional.

Según Gimeno (2005) citado en Palomino (2012):

El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores. El interés de la evaluación para el propósito del desarrollo profesional, sin embargo, ha ido aumentando en años recientes. Dicha evaluación tiene, como foco central de atención, la reunión de datos para ayudar a crecer a aquellos profesores que son, por lo menos, mínimamente competentes en su trabajo (pág. 37).

Problemática del desempeño docente.

En este aspecto, no se trata de discutir los amplios dominios de este tema sino solamente explicitarlos para disponer de un listado que involucre la amplitud y la complejidad de la cuestión, sirviéndonos como un referente para el análisis. Estos aspectos incluidos en la problemática del desempeño docente, son básicamente:

Naturaleza del desempeño docente.

Características del desempeño docente.

Condiciones o escenarios del desempeño docente.

Elementos o componentes del desempeño docente.

Evaluación del desempeño docente (criterios, propósitos, métodos, funciones, instrumentos, etc.).

Investigación del desempeño docente, etc.

2.3 Bases filosóficas

Administración industrial y general de Henri Fayol.

Introducción.

Henri Fayol (1841 – 1925) Fue un Ingeniero Civil que dedicó su vida al trabajo en la Sociedad Anónima Commentury – Fourchambault et Decazeville donde llegó a ser director general en 1888, cargo que desempeñó hasta que se jubiló en 1918.

Tras los aportes de Taylor, Fayol utilizando una filosofía positivista, y utilizando un método cartesiano consistente en observar y clasificar los hechos, interpretarlos, realizar experiencias si corresponde y extraer reglas, desarrolla una teoría administrativa y un modelo administrativo, muy acogido en su época.

El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Fayol divide las operaciones de las empresas en:

Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.

Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.

Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.

Financieras: Búsqueda y administración de capitales.

Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.

Seguridad: Protección de bienes y de personas.

Principios generales de la administración de Fayol.

Para Fayol, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social, Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal.

Los principios de administración más utilizados por Fayol, fueron:

La división del trabajo: Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

La autoridad: Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc.

La disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes. Para Fayol dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.

La unidad de mando: Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. Fayol afirma: “esa es la regla de la “unidad de mando”, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio...”

La unidad de dirección: Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

La subordinación de los intereses particulares al interés general: Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables pueden ser resueltos bajo conciliación:

Los medios para realizarla son:

La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.

Convenios tan equitativos como sea posible.

Una atenta vigilancia

La remuneración: Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

A los empleados se les puede pagar por jornal, por tarea o por pieza.

La centralización: Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que, en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La jerarquía: Está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.

El orden: Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar...

La equidad: Para Fayol, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.

La estabilidad del personal: Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.

La iniciativa: Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

La unión del personal: La unión hace la fuerza...

Fayol, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna.

2.4 Definición de términos básicos

Planificación estratégica

La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

Motivación

La motivación es el impulso consciente o no, que predispone al individuo a realizar determinadas acciones, estos impulsos pueden ser deseos, necesidades, aspiraciones o cualquier otra fuerza similar.

Identificación

reconocer si una persona o una cosa es la misma que se busca, hacer que dos o más cosas distintas se consideren como una misma, llegar a tener las mismas creencias o propósitos que otra persona, dar los datos necesarios para ser reconocido.

Finalidad

es un concepto de tipo abstracto que simboliza a la causa o la razón, el objetivo para el cual se realiza determinada acción, se tiene determinado comportamiento, etc. La finalidad es la justificación que se establece antes de comenzar algo y a la cual se quiere llegar cuando uno está en el proceso de realizar algo.

Criterios de desempeño

Parte constitutiva de una norma técnica de competencia laboral que se refiere al conjunto de atributos que deberán presentar tanto los resultados obtenidos, como el desempeño mismo de un elemento de competencia; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los criterios de desempeño se asocian a los elementos de competencia.

Desempeño profesional del docente

Es el conjunto de actividades educativas que el profesor realiza en el contexto escolar, comprende desde el diseño cuidadoso de la preparación de clases, de la elaboración de sesión de aprendizaje, de la selección del material educativo, la conducción responsable del desarrollo de las clases, de la elaboración de las pruebas, la calificación de los trabajos, la realización de las tutorías, hasta la evaluación de los procesos de aprendizaje.

Evaluación del desempeño profesional

Es una actividad académica de análisis, compromiso y formación, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. La evaluación orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de

los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser.

2.5 Hipótesis de investigación

2.5.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

2.5.2 Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Existe relación significativa entre la motivación institucional y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Existe relación significativa entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Existe relación significativa entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

2.6 Operacionalización de las variables

Matriz de operacionalización de la variable Planificación estratégica

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Planificación estratégica	Potencial humano	Selección de personal	1	(5) Siempre	(3) Alto (49-65)
		Trato adecuado	2	(4) Casi Siempre	
		Diversidad de opiniones	3	(3) A veces	
	Motivación institucional	Logro, misión y visión	4	(2) Casi nunca	(2) Medio (31-48)
		Asumir compromiso	5	(1) Nunca	
		Empoderamiento	6		
		Premiar a sus trabajadores	7		
	Estrategias	Capacitación personal	8		(1) Bajo (13-30)
		Participación	9		
		Trabajo en equipo	10		
	Evaluación	Supervisar	11		
		Promover	12		
		Evaluación	13		

Fuente: Elaborado por la autora.

Matriz de operacionalización de la variable Desempeño docente

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rangos
Desempeño docente	Desempeño emocional	Emocionalidad	1	(5) Siempre	(3) Alto (44-60)
		Sentimientos	2	(4) Casi Siempre	
		Expresión	3	(3) A veces	
	Desempeño académico	Motivación	4	(2) Casi nunca	(2) Medio (28-43)
		Dominio del contenido	5	(1) Nunca	
		Habilidades para enseñar	6		
	Desempeño ético	Ética	7		(1) Bajo (12-27)
		Moral	8		
		Responsabilidad	9		
	Desempeño actitudinal	Asertividad	10		
		Empatía	11		
		Comunicación	12		

Fuente: Elaborado por la autora.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

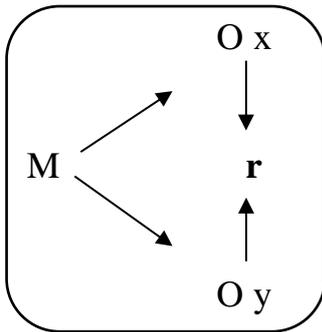
3.1 Diseño metodológico

El presente trabajo fue de diseño de investigación no experimental cuantitativa, transversal, correlacional.

“Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos”. (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009) citado por Hernández, Fernández & Baptista (2014, pág. 152).

Asimismo, los diseños transaccionales correlacionales “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 157).

Su simbología es la siguiente:



Denotación:

- M = Muestra.
- O x = Variable Independiente.
- O y = Variable Dependiente.
- r = Relación entre variables.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Estuvo conformada por 38 docentes del CETPRO Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga que laboraron en el año 2015.

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Lepkowski, 2006, citado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 174)

3.2.2 Muestra

La muestra estuvo conformada por la misma población de estudio, es decir, 38 docentes del CETPRO Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga que laboraron en el año 2015.

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 173).

Por ser pequeña la población se consideró muestra no probabilística, porque el investigador, conociendo bien la población y con el buen criterio, decide que las unidades de observación integrarán la muestra. Lo que se hizo fue usar el método, o técnica de muestreo llamado muestreo intencional u opinático, con el criterio de conveniencia del investigador para que sea representativa.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue la encuesta para medir ambas variables de estudio.

Los instrumentos utilizados para medir las variables de estudio fueron dos cuestionarios para cada variable de estudio. Para el caso de la investigación realizada se elaboraron dos cuestionarios:

- El cuestionario para medir la variable Planificación estratégica que consta de 13 ítems dividido en cuatro dimensiones: Potencial humano (ítems del 1 al 3), Motivación institucional (ítems del 4 al 7), Estrategias (ítems del 8 al 10) y Evaluación (ítems del 11 al 13).
- El cuestionario para medir la variable Desempeño docente que consta de 12 ítems dividido en cuatro dimensiones: Desempeño emocional (ítems del 1 al 3), Desempeño académico (ítems del 4 al 6), Desempeño ético (ítems del 7 al 9) y Desempeño actitudinal (ítems del 10 al 12).

La medición se hizo a través de la Escala de Likert, con valores de medición de 1 a 5, los mismos que corresponden a las siguientes calificaciones 1= Nunca, 2= Casi nunca, 3= A veces, 4= Casi siempre, 5= Siempre.

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (Chasteauneuf (2009) citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) pág. 217).

Validez y confiabilidad del instrumento.

- **Validez del instrumento.**

Para el acopio de la información se formuló y contó con un cuestionario, confiable y validado por especialistas y expertos en la investigación, que dieron su opinión de expertos y se determinó finalmente que el cuestionario es aplicable o puede ser observado para luego ser corregido por el investigador.

- **Confiabilidad del instrumento.**

La confiabilidad se logró aplicando una prueba piloto que consistió en aplicar el instrumento a una pequeña porción de la muestra y con el uso de la prueba de Alfa de Cronbach se determinó la confiabilidad de ambos cuestionarios.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Se usó las técnicas estadísticas descriptiva e inferenciales para probar las hipótesis de investigación, la prueba estadística Rho de Spearman por que las variables tienen una escala de medición ordinal. Se utilizó el paquete estadístico SPSS 20.0 versión demo, con el cual se procesaron los resultados y se logró la interpretación, análisis y discusión de las tablas y figuras estadísticas, con las cuales se logró contrastar las hipótesis y desarrollar las conclusiones, que fueron el producto final de la investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Tabla 1. Frecuencia de la variable *Planificación estratégica*.

		Planificación Estratégica			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	23,7	23,7	23,7
	Medio	18	47,4	47,4	71,1
	Alto	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

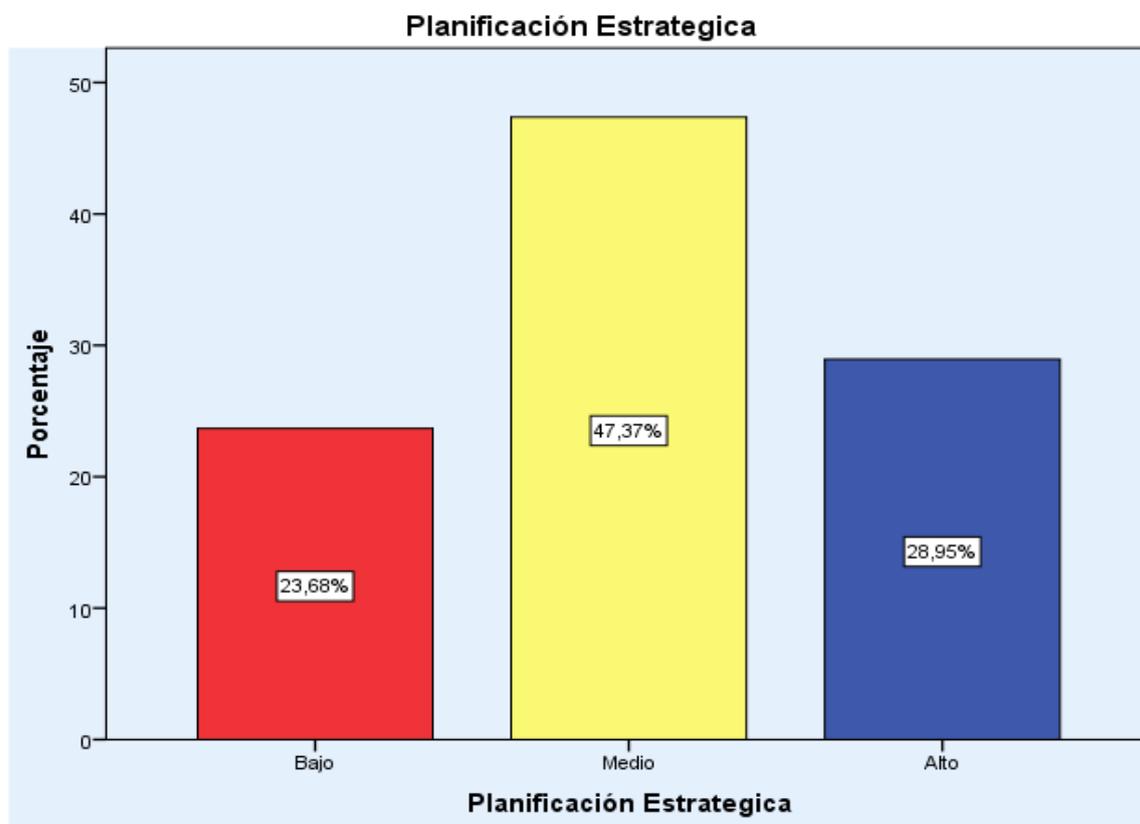


Figura 1. Frecuencia de la variable Planificación estratégica.

Interpretación:

La figura 1 muestra que un 47,37% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel medio en la variable de Planificación Estratégica, un 28,95% obtuvieron un nivel alto y un 23,68% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 2. Frecuencia de la dimensión Potencial humano.

		Potencial Humano			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	23,7	23,7	23,7
	Medio	17	44,7	44,7	68,4
	Alto	12	31,6	31,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

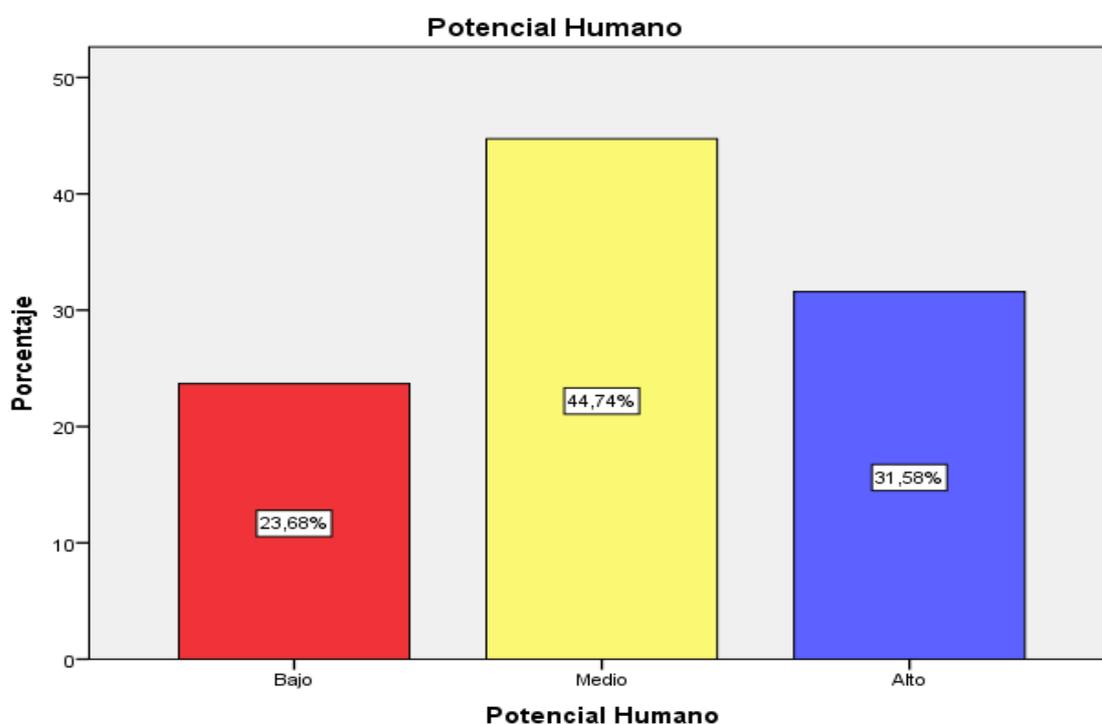


Figura 2. Frecuencia de la dimensión Potencial humano.

Interpretación:

La figura 2 muestra que un 44,74% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel medio en la dimensión de Potencial Humano, un 31,58% obtuvieron un nivel alto y un 23,68% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 3. Frecuencia de la dimensión Motivación institucional.

		Motivación Institucional			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	36,8	36,8	36,8
	Medio	24	63,2	63,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

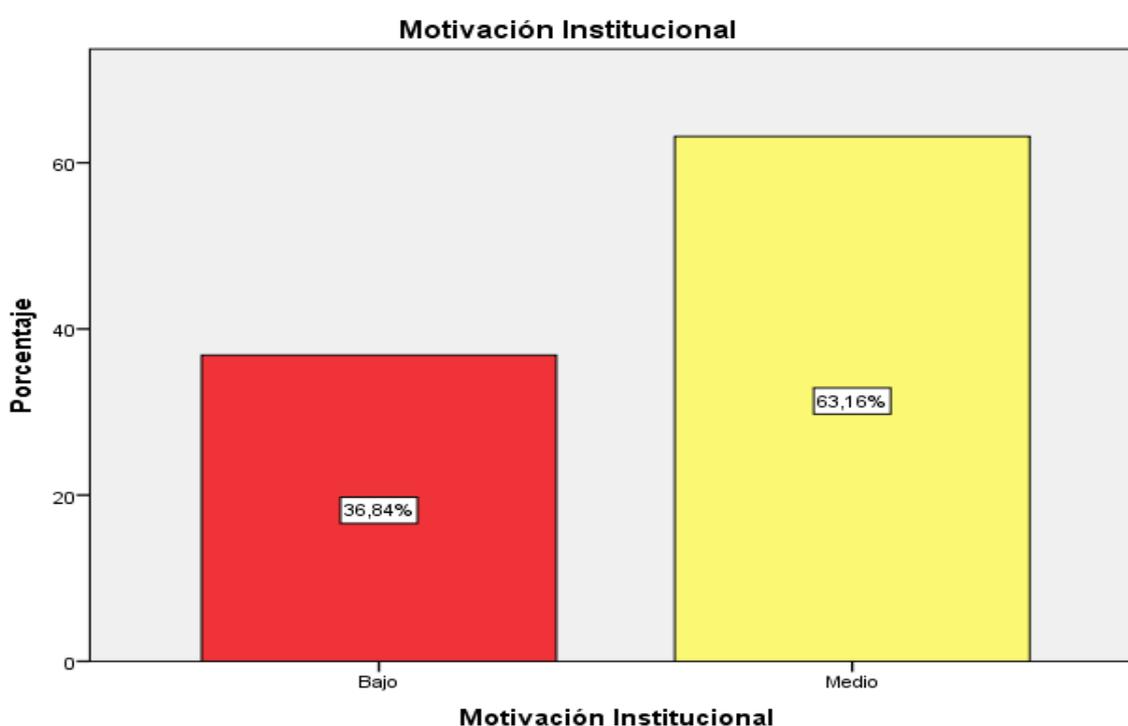


Figura 3. Frecuencia de la dimensión Motivación institucional

Interpretación:

La figura 3 muestra que un 63,16% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel medio en la dimensión de Motivación Institucional y un 36,84% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 4. Frecuencia de la dimensión Estrategias.

		Estrategias			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	26,3	26,3	26,3
	Medio	11	28,9	28,9	55,3
	Alto	17	44,7	44,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

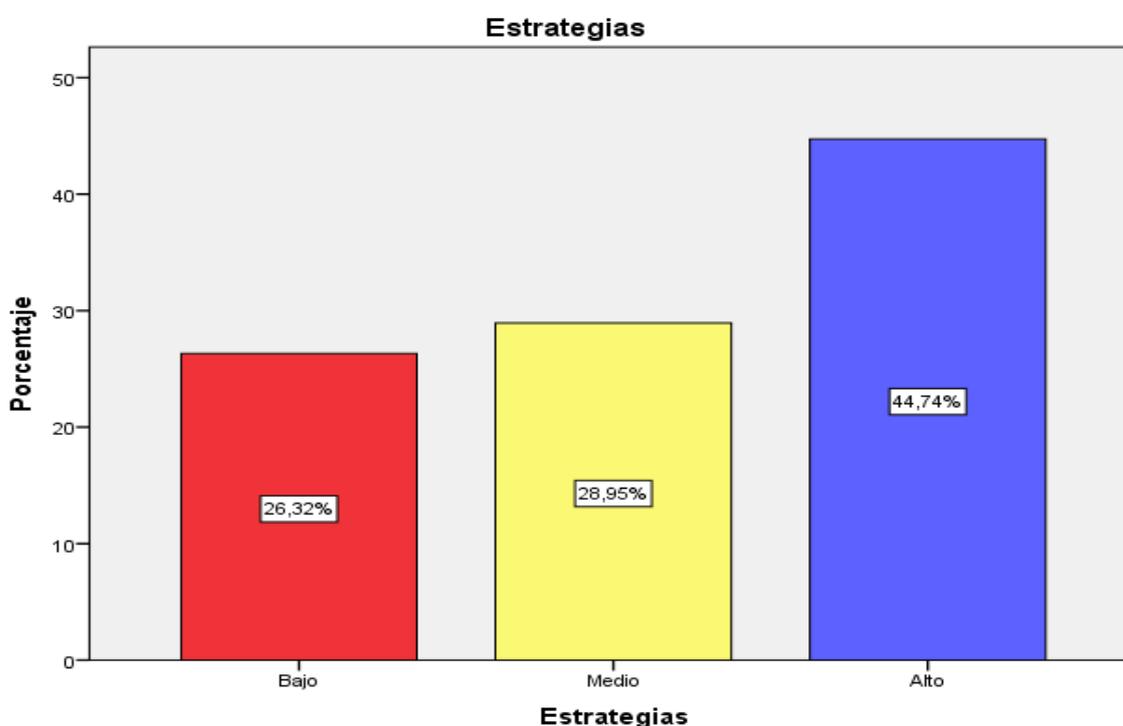


Figura 4. Frecuencia de la dimensión Motivación institucional.

Interpretación:

La figura 4 muestra que un 44,74% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel alto en la dimensión de Estrategias, un 28,95% obtuvieron un nivel medio y un 26,32% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 5. Frecuencia de la dimensión Evaluación.

		Evaluación			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	36,8	36,8	36,8
	Medio	13	34,2	34,2	71,1
	Alto	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

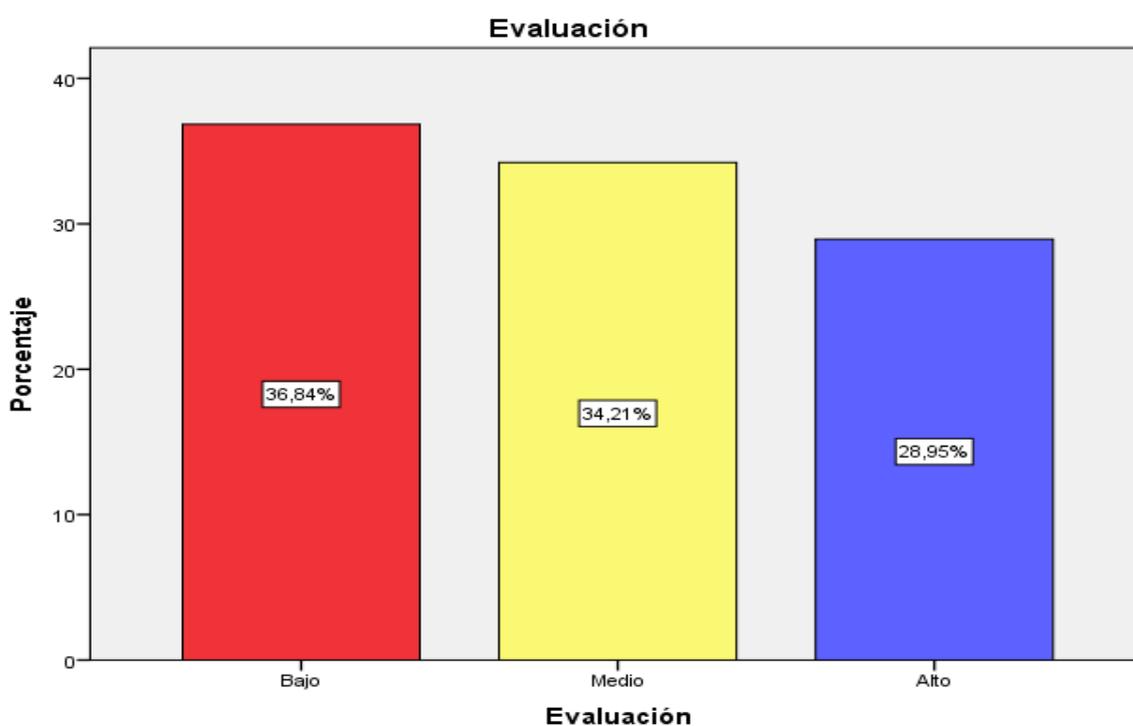


Figura 5. Frecuencia de la dimensión Evaluación.

Interpretación:

La figura 5 muestra que un 36,84% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel bajo en la dimensión de Evaluación, un 34,21% obtuvieron un nivel medio y un 28,95% consiguieron un nivel alto.

Tabla 6. Frecuencia de la variable Desempeño docente.

		Desempeño Docente			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	18,4	18,4	18,4
	Medio	20	52,6	52,6	71,1
	Alto	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

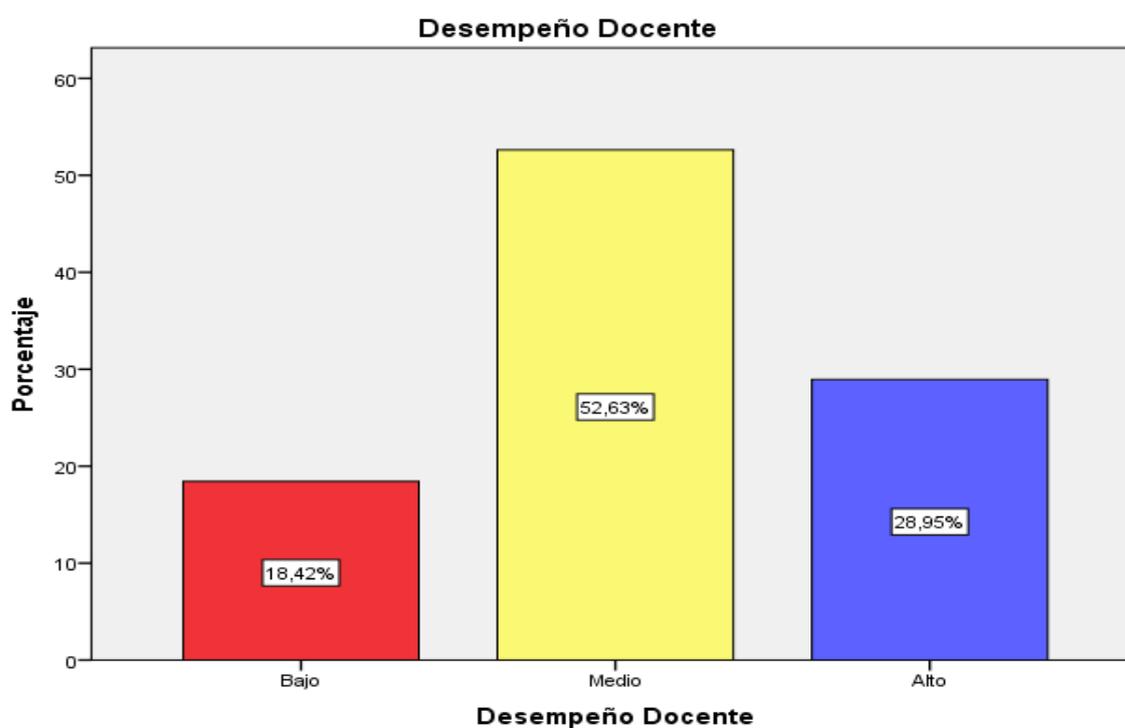


Figura 6. Frecuencia de la variable Desempeño docente.

Interpretación:

La figura 6 muestra que un 52,63% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel medio en la variable de Desempeño Docente, un 28,95% obtuvieron un nivel alto y un 18,42% consiguieron un nivel bajo.

Tabla 7. Frecuencia de la variable *Desempeño emocional*.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	26,3	26,3	26,3
	Medio	22	57,9	57,9	84,2
	Alto	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

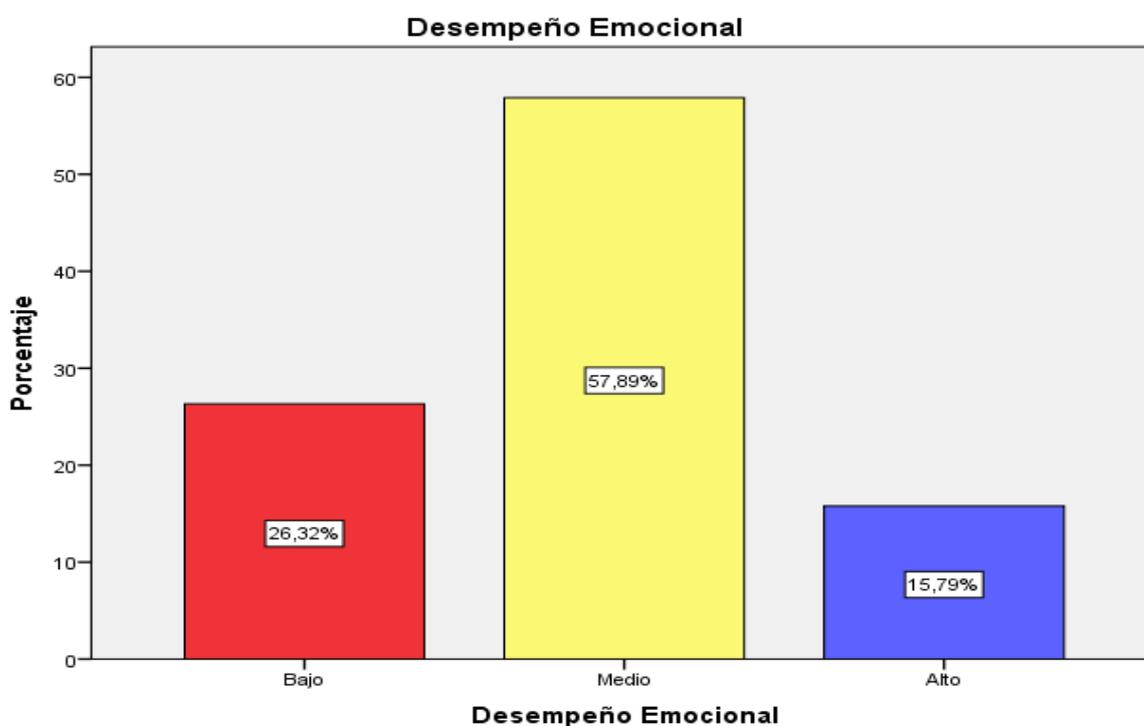


Figura 7. Frecuencia de la variable *Desempeño emocional*.

Interpretación:

La figura 7 muestra que un 57,89% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel medio en la dimensión de Desempeño Emocional, un 26,32% obtuvieron un nivel bajo y un 15,79% consiguieron un nivel alto.

Tabla 8. Frecuencia de la variable *Desempeño académico*.

		Desempeño Académico			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	26,3	26,3	26,3
	Medio	22	57,9	57,9	84,2
	Alto	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

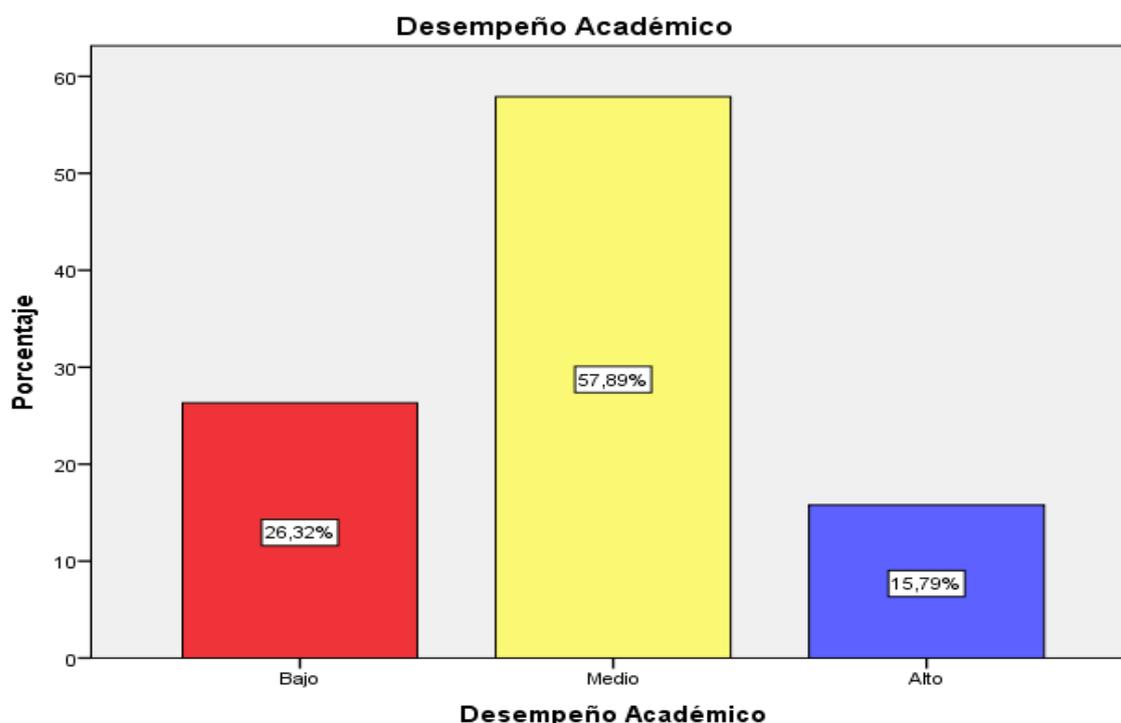


Figura 8. Frecuencia de la variable *Desempeño académico*.

Interpretación:

La figura 8 muestra que un 57,89% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel medio en la dimensión de Desempeño Académico, un 26,32% obtuvieron un nivel bajo y un 15,79% consiguieron un nivel alto.

Tabla 9. Frecuencia de la variable *Desempeño ético*.

		Desempeño Ético			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	16	42,1	42,1	42,1
	Medio	11	28,9	28,9	71,1
	Alto	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

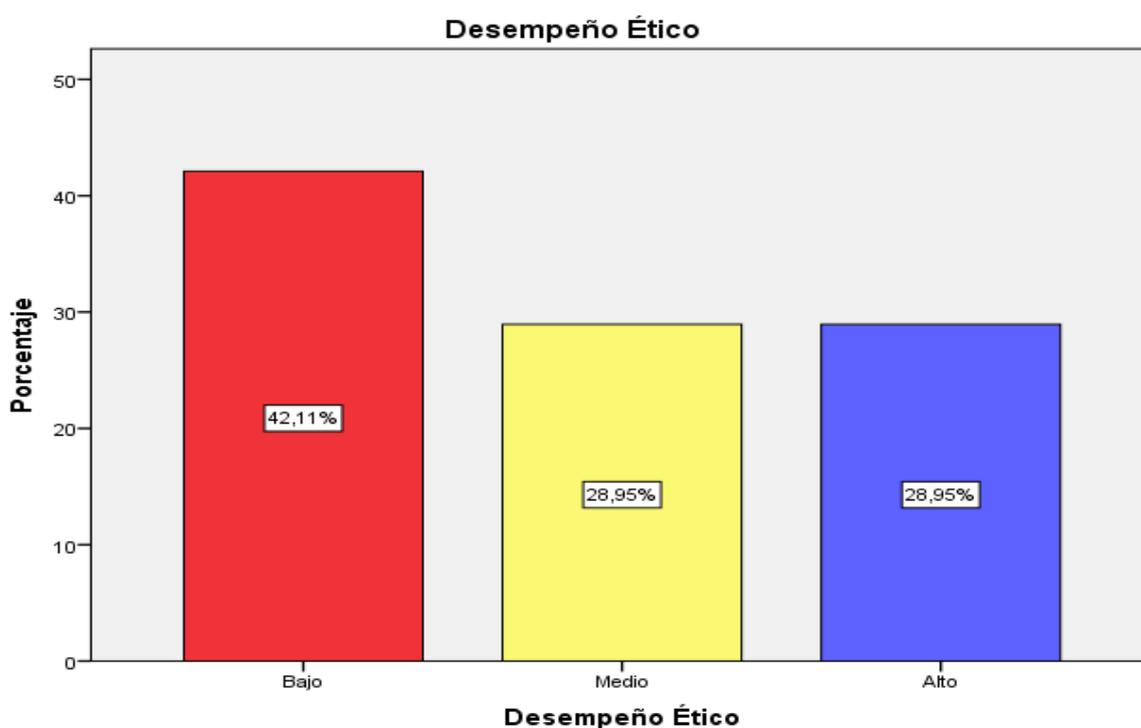


Figura 9. Frecuencia de la variable *Desempeño ético*.

Interpretación:

La figura 9 muestra que un 42,11% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel bajo en la dimensión de Desempeño ético, un 28,95% obtuvieron un nivel medio y un 28,95% consiguieron un nivel alto.

Tabla 10. Frecuencia de la variable *Desempeño actitudinal*.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	36,8	36,8	36,8
	Medio	13	34,2	34,2	71,1
	Alto	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Fuente: Ficha de observación aplicado a los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015.

Para efectos de mejor apreciación y comparación se presenta la siguiente figura:

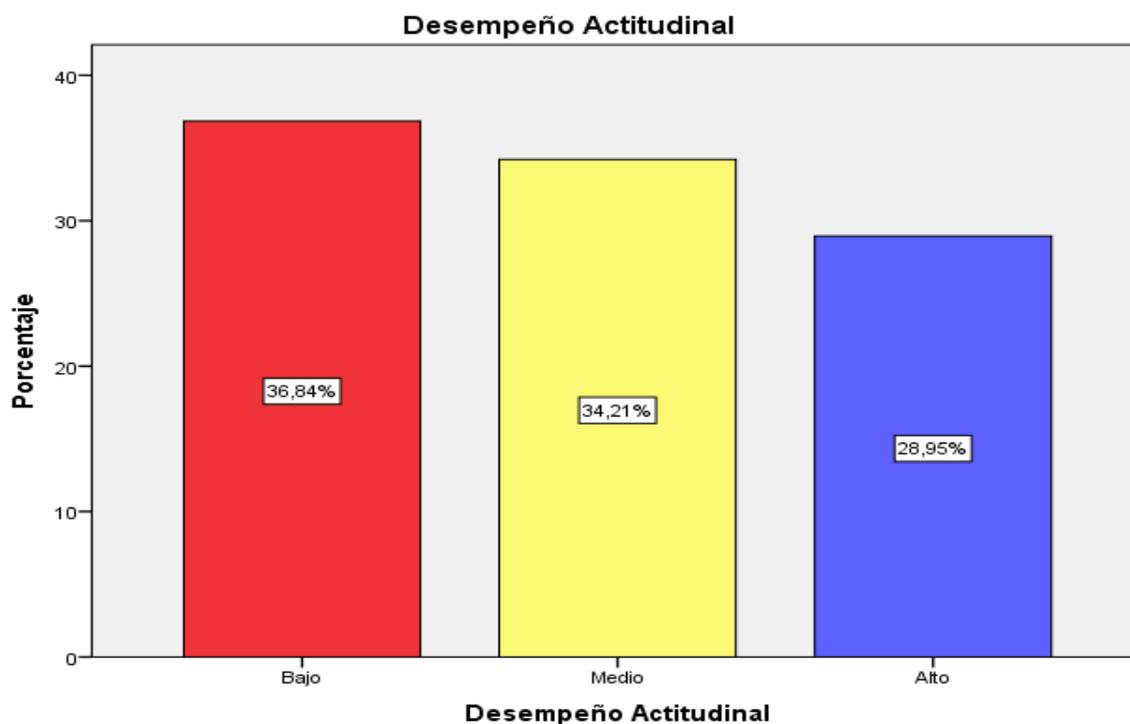


Figura 10. Frecuencia de la variable *Desempeño actitudinal*.

Interpretación:

La figura 10 muestra que un 36,84% de los docentes en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga - 2015 alcanzaron un nivel bajo en la dimensión *Desempeño actitudinal*, un 34,21% obtuvieron un nivel medio y un 28,95% consiguieron un nivel alto.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis estadística general.

Hi: Existe relación significativa entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga – 2015.

Ho: No existe relación significativa entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga – 2015.

Tabla 11. *Rho de Spearman de la variable Planificación estratégica y la variable Desempeño docente.*

Correlaciones			Planificación Estratégica	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Planificación Estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,814**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Desempeño Docente	Coefficiente de correlación	,814**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 11 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r = 0.814$, con una $p = 0.000$ ($p < 0.05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015. Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.

Hipótesis estadísticas específicas.

Hipótesis estadística específica 1.

Hi: Existe relación significativa entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Ho: Existe relación significativa entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga – 2015.

Tabla 12. *Rho de Spearman de la dimensión Potencial humano y la variable Desempeño docente.*

Correlaciones			Potencial Humano	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Potencial Humano	Coefficiente de correlación	1,000	,793**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Desempeño Docente	Coefficiente de correlación	,793**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 12 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r= 0.793$, con una $p=0.000$ ($p<0.05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre el potencial humano y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015. Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.

Hipótesis estadística específica 2.

Hi: Existe relación significativa entre la motivación institucional y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Ho: No existe relación significativa entre la motivación institucional y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015

Tabla 13. *Rho de Spearman de la dimensión Motivación institucional y la variable Desempeño docente.*

			Motivación Institucional	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Motivación Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	,671**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Desempeño Docente	Coefficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 13 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r= 0.671$, con una $p=0.000$ ($p<0.05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre la motivación institucional y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015. Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **moderada**.

Hipótesis estadística específica 3.

Hi: Existe relación significativa entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Ho: No existe relación significativa entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Tabla 14. Rho de Spearman de la dimensión Motivación institucional y la variable Desempeño docente.

			Estrategias	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,695**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Desempeño Docente	Coefficiente de correlación	,695**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 14 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r= 0.695$, con una $p=0.000$ ($p<0.05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre las estrategias y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015. Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **moderada**.

Hipótesis estadística específica 4.

Hi: Existe relación significativa entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Ho: No existe relación significativa entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.

Tabla 15. *Rho de Spearman de la dimensión Motivación institucional y la variable Desempeño docente.*

			Correlaciones	
			Evaluación	Desempeño Docente
Rho de Spearman	Evaluación	Coefficiente de correlación	1,000	,880**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	38	38
	Desempeño Docente	Coefficiente de correlación	,880**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	38	38

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Interpretación:

Como se muestra en la tabla 15 se obtuvo un coeficiente de correlación de $r=0.880$, con una $p=0.000$ ($p<0.05$) con lo cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Por lo tanto, se puede evidenciar estadísticamente que existe una relación entre la evaluación y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015. Se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de una magnitud **buena**.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

Los resultados estadísticos demuestran que la planificación estratégica y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, después de la aplicación del estadístico Rho de Spearman devolvió un valor de 0.814, representando una buena asociación.

Luego se analizaron estadísticamente las dimensiones de las variables y la primera dimensión que corresponde a potencial humano y desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, según la correlación del estadístico Rho de Spearman devolvió un valor de 0.793, representando una buena asociación.

En la segunda dimensión se puede apreciar también que existe relación entre la motivación institucional y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a la correlación del estadístico Rho de Spearman que devolvió un valor de 0.671, representando una moderada asociación.

En la tercera dimensión también se pudo demostrar que existe relación entre las estrategias y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a la correlación del estadístico Rho de Spearman que devolvió un valor de 0.695, representando una moderada asociación.

En la cuarta dimensión se pudo demostrar que existe relación entre la evaluación y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a la correlación del estadístico Rho de Spearman que devolvió un valor de 0.880, representando una buena asociación.

Esto sirve para conocer la planificación estratégica y el desempeño docente. En este punto, se concuerda con que “la planificación estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas” (Ramirez, s.f.).



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primera: Existe una relación significativa entre la planificación estratégica se y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a la correlación del estadístico Rho de Spearman que devuelve un valor de 0.814, representando una **buena** asociación.

Segunda: Existe una relación entre el potencial humano y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a la correlación del estadístico Rho de Spearman que devuelve un valor de 0.793, representando una **buena** asociación.

Tercera: Existe una relación entre la motivación institucional y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a la correlación del estadístico Rho de Spearman que devuelve un valor de 0.671, representando una **moderada** asociación.

Cuarta: Existe una relación entre las estrategias y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a la correlación del estadístico Rho de Spearman que devuelve un valor de 0.695, representando una **moderada** asociación.

Quinta: Existe una relación entre la evaluación y el desempeño docente, en el Centro de Educación Técnica Productiva Rosalina Quintana de Lafosse, Paramonga – 2015, debido a

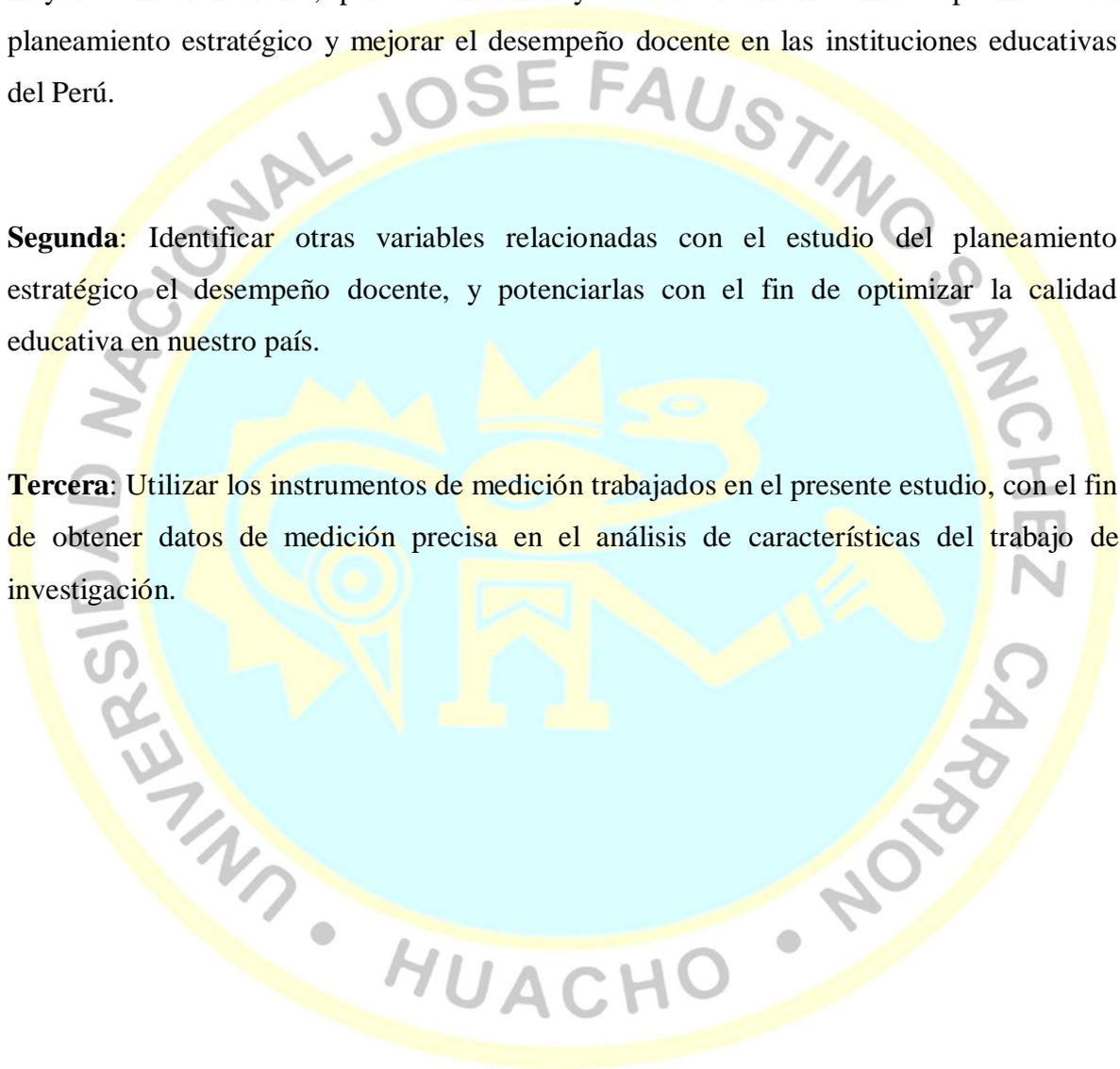
la correlación del estadístico Rho de Spearman que devuelve un valor de 0.880, representando una **buena** asociación.

6.2 Recomendaciones

Primera: Realizar estudios relacionados entre las variables estudiadas con una muestra mayor a nivel nacional, para estandarizar y establecer criterios más específicos del planeamiento estratégico y mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas del Perú.

Segunda: Identificar otras variables relacionadas con el estudio del planeamiento estratégico el desempeño docente, y potenciarlas con el fin de optimizar la calidad educativa en nuestro país.

Tercera: Utilizar los instrumentos de medición trabajados en el presente estudio, con el fin de obtener datos de medición precisa en el análisis de características del trabajo de investigación.



REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

Arellano, M., & Zumba, S. (2015). *Desempeño docente y calidad educativa en la I.E. N°2085 San Agustín*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Lima, Perú: UCV.

Bahamón, N., & Hernández, F. (s.f.). *Estrategias para un reclutamiento proactivo*. Universidad de la Sabana. UNISABANA.

Bravo, J. (2018). *Planeamiento estratégico y la gestión educativa en los docentes de la RED 12-2017 Carabayllo*. Universidad César Vallejo, Escuela de Posgrado. Lima, Perú: UCV.

Caisaguano, L. (2015). *La planificación estratégica y los estándares en la gestión escolar de la Unidad Educativa Jatari Unancha en la Parroquia Zumbahua Cantón Pujilí provincia de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi, Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas. Latacunga, Ecuador: UTC.

Cámara, A., Briceño, A., & Carrillo, I. (2010). *Transformación de la evaluación del desempeño de los docentes de la Escuela Normal de Educación Preescolar de Mérida, Yucatán*. Buenos Aires, Argentina.

Cruzado, B. (2016). *Caracterización del financiamiento, la capacitación, y su rentabilidad de las MYPES del Sector Comercio, rubro zapaterías de la provincia de Tocache Periodo 2016*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Tocache, Perú: ULADECH.

Cuya, D. (2017). *El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 "Niño Jesús de San Ignacio" del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015*. Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Escuela de Posgrado. Lima, Perú: UNE.

Damián, E., & Villarroel, L. (2010). *Inteligencia emocional y desempeño docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la facultad de Agropecuaria y nutrición de la*

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle Chosica, Ciclo 2010-I y 2010-II. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Dirección del Instituto de Investigación. Lima, Perú: UNE.

- García, Y. (2015). *Desempeño docente y calidad del aprendizaje de los estudiantes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Antonio Lorena de Cusco – 2014.* Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Escuela de Post grado. Juliaca, Perú: UANCV.
- Gonzalez, S. (2003). *¿Cómo mejorar el desempeño docente?* Santo Domingo, Santo Domingo: UNESCO.
- Palomino, F. (2012). *El desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes de la Unidad Académica de Estudios Generales de la Universidad de San Martín de Porres.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Post-Grado. Lima, Perú: UNMSM.
- Pimentel, L. (1999). *Planificación estratégica. Introducción al concepto de Planificación Estratégica.* Universidad de Pamplona, Santander, Colombia.
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo.* Unidad de Posgrado. Lima: UNMSM.
- Romero, P. (2017). *La planificación estratégica y su influencia en la calidad de la gestión educativa de la Universidad Técnica de Babahoyo.* Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado. Lima: UNMSM.
- Say, R. (2012). *La evaluación del desempeño laboral de los docentes de nivel medio de los Centros Educativos Privados en la ciudad de Quetzaltenango.* Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Quetzaltenango, Guatemala:
- Tituaña, Á. (2013). *Desempeño docente y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes del Centro de Educación Básica Dr. Luís Eguiguren de la parroquia de Amaguaña Cantón Quito provincia Pichincha.* Universidad Técnica de Ambato, Centro de estudios de Posgrado. Ambato, Ecuador: UTA.

UNNDE. (2004). *Conceptos de planificación estratégica*. Material Didáctico Seminario Profesional, Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes, Argentina.

Valdés, H. (2000). En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. *Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente*. México.

7.2 Fuentes bibliográficas

ATE. (2010). *Planificación estratégica. Compilación*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Trabajadores del Estado.

Barranco, A., & Vargas, D. (2016). *Educación infantil* (Vol. 1). Madrid, España: cep.

Bretel, L. (2002). *Consideraciones y propuestas par el diseño de un sistema de evaluación del desempeño docente en el marco de una redefinición de la carrera magisterial*.

Camisaza, E., Guerrero, M., & de Dios, R. (2000). *Planificación estratégica*. Capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias.

Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación*. Lima: San Marcos.

Druker, P. (1984). *La Gerencia*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Duarte, A. (2017). *Del habla a la dialéctica* (Primera edición ed., Vol. 1). España, España.

Eyzaguirre, N. (2006). *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*. Lima, Perú: MINEDU.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.

Ministerio de Educación. (2016). *Diseño Curricular Nacional*. Ministerio de Educación. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado el 16 de Noviembre de 2017, de

<http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/programa-curricular-educacion-secundaria.pdf>

Oliveras, E.-F. (s.f.). *Grupo P&A*. Obtenido de Blog sobre Retención y Desarrollo el Capital Humano: <https://blog.grupo-pya.com/el-compromiso-marca-la-diferencia/>

7.3 Fuentes hemerográficas

León, H. (enero-junio de 2016). Gestión de la planificación estratégica para el desarrollo profesional docente. (U. d. Rica, Ed.) *Revista Gestión de la Educación*, 6(1), 23-52.

Martínez, G., Guevara, A., & Valles, M. (julio-diciembre de 2016). El desempeño docente y la calidad educativa. (U. A. México, Ed.) *Revista Ra Ximhai*, 12(6), 123-134.

Sandoval, M. (julio-diciembre de 2009). Educación de calidad y desempeño docente. (U. A. Manizales, Ed.) *Reista ANFORA*, 16(27), 5-41.

7.4 Fuentes electrónicas

Anccasi, S. (s.f.). *monografías. com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos75/conceptos-planificacion-estrategica-organizaciones-estrategicas/conceptos-planificacion-estrategica-organizaciones-estrategicas2.shtml>

blogspot. (2016). Obtenido de <http://blogderesponsabilidadperez.blogspot.com/2016/08/la-responsabilidad.html>

ceoeragon. (s.f.). Obtenido de http://www.ceoeragon.es/prevencion/destreza_emocional/contenidos/bloque3-apdo31.htm

Comunicación. (s.f.). Obtenido de <http://unidcomunicacionsistemas2015.blogspot.com/p/comunicacion-es-la-actividad-consciente.html>

Concepto.de. (s.f.). *Concepto.de*. Obtenido de <https://concepto.de>

Definición ABC. (s.f.). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com>

Definición.DE. (s.f.). Definición de buen trato. Obtenido de <https://definicion.de>

definiciones abc.com. (s.f.). Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/supervision.php>

Di Giacinti, D. (s.f.). *Fundación Villa Manuelita*. Obtenido de http://www.villamanuelita.org/empoderamiento2/082210_newsletter.htm

Excelence Management. (s.f.). *Excelence Management*. Obtenido de <https://excelencemanagement.wordpress.com/planificacion-estrategica/>

Guadarrama, A. (23 de junio de 2016). *expre-sel.blogspot.com*. Obtenido de <http://expre-sel.blogspot.com/>

Molina, D., Molina, M., & Sanchez, Y. (Enero de 2013). *eumed.net*. Obtenido de Contribuciones a las Ciencias Sociales: <http://www.eumed.net/rev/cccss/23/participacion-ciudadana-venezuela.html>

Quora. (2017). Obtenido de <https://es.quora.com/Deber%20A-la-moral-ser-algo-relativo-a-la-%20A9poca-o-algo-universalmente-aplicable-sin-importar-el-tiempo>

Ramirez, L. (s.f.). *ACADEMIA*. Obtenido de http://www.academia.edu/4281326/planeacion_estrategica

Vásquez, M. (s.f.). *info Capital Humano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/aprenda-a-premiar-a-sus-trabajadores/>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Sentimiento>

Zapata, S. (2014). Equipo de trabajo y trabajo en equipo. *Presentación de Prezi*. Obtenido de <https://prezi.com/3zlsrcl7hw3i/equipo-de-trabajo-y-trabajo-en-equipo/>

ANEXOS



Anexo 1: Matriz de consistencia

<p>Problema general: ¿Existe relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?</p>	<p>Objetivo general: Demostrar si existe relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p>	<p>Hipótesis general: Existe relación significativa entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p>	<p>(Y) DESEMPEÑO DOCENTE</p>	<p>D1. Desempeño Emocional</p>	<p>Y1.1.- Emocionalidad Y1.2.- Sentimientos Y1.3.- Expresión</p>
<p>Problemas específicos: ¿Existe relación entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?</p>	<p>Objetivos específicos: Determinar si existe relación entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p>	<p>Hipótesis específicas: Existe relación significativa entre el potencial humano y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p>		<p>D2. Desempeño Académico</p>	<p>Y2.1.- Motivación Y2.2.- Dominio del contenido Y2.3.-Habilidades para enseñar</p>
<p>¿Existe relación entre la motivación institucional y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva</p>	<p>Determinar si existe relación entre la motivación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva</p>	<p>Existe relación significativa entre la motivación institucional y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica</p>		<p>D3. Desempeño ético</p>	<p>Y3.1.- Ética Y3.2.- Moral Y3.3.- Responsabilidad</p>
				<p>D4. Desempeño actitudinal</p>	<p>Y4.1.- Asertivo Y4.2.- Empatía Y4.3.- Comunicativo</p>

<p>“Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?</p> <p>¿Existe relación entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?</p> <p>¿Existe relación entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015?</p>	<p>“Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p> <p>Determinar si existe relación entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p> <p>Determinar si existe relación entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p>	<p>Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre las estrategias y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p> <p>Existe relación significativa entre la evaluación y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015.</p>			
--	--	---	--	--	--

Anexo 2: Confiabilidad de Alfa Cronbach

FORMULACIÓN

El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas o de las correlaciones de los ítems. Hay que advertir que ambas fórmulas son versiones de la misma y que pueden deducirse la una de la otra.

A partir de las varianzas

A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right],$$

donde

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- K es el número de preguntas o ítems.

A partir de las correlaciones entre los ítems

A partir de las correlaciones entre los ítems, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)},$$

donde

- n es el número de ítems y
- p es el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Midiendo los ítems del cuestionario

Estadísticos de fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,974	25

Anexo 3. Base de datos

N	Planificación Estratégica																							
	Potencial Humano					Motivación Institucional						Estrategias					Evaluación						ST1	X
	1	2	3	S1	D1	4	5	6	7	S2	D2	8	9	10	S3	D3	11	12	13	S4	D4			
1	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto	
2	3	1	2	6	Bajo	1	2	3	3	9	Bajo	2	3	3	8	Medio	3	3	2	8	Medio	31	Bajo	
3	3	3	3	9	Medio	3	2	3	3	11	Medio	2	2	3	7	Bajo	2	3	2	7	Bajo	34	Medio	
4	3	3	3	9	Medio	3	3	2	2	10	Bajo	3	3	2	8	Medio	2	2	3	7	Bajo	34	Medio	
5	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto	
6	3	3	3	9	Medio	3	3	2	4	12	Medio	5	3	4	12	Alto	4	4	3	11	Medio	44	Medio	
7	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto	
8	3	3	3	9	Medio	3	2	3	3	11	Medio	2	2	3	7	Bajo	2	3	2	7	Bajo	34	Medio	
9	3	1	2	6	Bajo	1	2	1	2	6	Bajo	2	3	1	6	Bajo	1	2	2	5	Bajo	23	Bajo	
10	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto	
11	3	1	2	6	Bajo	1	2	3	3	9	Bajo	2	3	3	8	Medio	3	3	2	8	Medio	31	Bajo	
12	3	3	3	9	Medio	3	2	3	3	11	Medio	2	2	3	7	Bajo	2	3	2	7	Bajo	34	Medio	
13	3	3	3	9	Medio	3	3	2	2	10	Bajo	3	3	2	8	Medio	2	2	3	7	Bajo	34	Medio	
14	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto	
15	3	3	3	9	Medio	3	3	2	4	12	Medio	5	3	4	12	Alto	4	4	3	11	Medio	44	Medio	
16	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto	
17	3	3	3	9	Medio	3	2	3	3	11	Medio	2	2	3	7	Bajo	2	3	2	7	Bajo	34	Medio	
18	3	1	2	6	Bajo	1	2	1	2	6	Bajo	2	3	1	6	Bajo	1	2	2	5	Bajo	23	Bajo	
19	3	4	1	8	Medio	4	4	3	3	14	Medio	4	4	3	11	Medio	3	3	4	10	Medio	43	Medio	
20	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto	
21	3	3	3	9	Medio	3	3	2	4	12	Medio	5	3	4	12	Alto	4	4	3	11	Medio	44	Medio	

22	3	3	3	9	Medio	3	3	2	2	10	Bajo	3	3	2	8	Medio	2	2	3	7	Bajo	34	Medio
23	3	1	2	6	Bajo	1	2	3	3	9	Bajo	2	3	3	8	Medio	3	3	2	8	Medio	31	Bajo
24	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto
25	1	1	1	3	Bajo	1	1	2	2	6	Bajo	1	2	2	5	Bajo	2	2	1	5	Bajo	19	Bajo
26	4	4	4	12	Alto	4	3	1	1	9	Bajo	3	5	4	12	Alto	4	4	3	11	Medio	44	Medio
27	3	1	2	6	Bajo	1	2	3	3	9	Bajo	2	3	3	8	Medio	3	3	2	8	Medio	31	Bajo
28	3	3	3	9	Medio	3	3	2	4	12	Medio	5	3	4	12	Alto	4	4	3	11	Medio	44	Medio
29	3	4	1	8	Medio	4	4	3	3	14	Medio	4	4	3	11	Medio	3	3	4	10	Medio	43	Medio
30	3	1	2	6	Bajo	1	2	1	2	6	Bajo	2	3	1	6	Bajo	1	2	2	5	Bajo	23	Bajo
31	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto
32	3	3	3	9	Medio	3	2	3	3	11	Medio	2	2	3	7	Bajo	2	3	2	7	Bajo	34	Medio
33	3	1	2	6	Bajo	1	2	3	3	9	Bajo	2	3	3	8	Medio	3	3	2	8	Medio	31	Bajo
34	3	3	3	9	Medio	3	2	3	3	11	Medio	2	2	3	7	Bajo	2	3	2	7	Bajo	34	Medio
35	3	3	3	9	Medio	3	3	2	2	10	Bajo	3	3	2	8	Medio	2	2	3	7	Bajo	34	Medio
36	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto
37	3	3	3	9	Medio	3	3	2	4	12	Medio	5	3	4	12	Alto	4	4	3	11	Medio	44	Medio
38	4	4	4	12	Alto	4	4	4	4	16	Medio	4	5	4	13	Alto	4	4	4	12	Alto	53	Alto



N	Desempeño Docente																					
	Desempeño Emocional					Desempeño Académico					Desempeño ético					Desempeño actitudinal					ST2	Y
	1	2	3	S1	D1	4	5	6	S2	D2	7	8	9	S3	D3	10	11	12	S4	D4		
1	3	4	4	11	Medio	3	4	4	11	Medio	4	4	4	12	Alto	4	4	4	12	Alto	46	Alto
2	3	3	3	9	Medio	5	3	3	11	Medio	3	3	3	9	Medio	3	3	3	9	Medio	38	Medio
3	2	3	3	8	Medio	4	3	3	10	Medio	1	3	3	7	Bajo	1	3	3	7	Bajo	32	Medio
4	3	1	1	5	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	17	Bajo
5	3	4	4	11	Medio	3	4	4	11	Medio	4	4	4	12	Alto	4	4	4	12	Alto	46	Alto
6	4	3	3	10	Medio	5	3	3	11	Medio	4	3	3	10	Medio	4	3	3	10	Medio	41	Medio
7	5	5	5	15	Alto	3	5	4	12	Alto	5	4	5	14	Alto	5	4	5	14	Alto	55	Alto
8	2	3	3	8	Medio	4	3	3	10	Medio	1	3	3	7	Bajo	1	3	3	7	Bajo	32	Medio
9	1	3	1	5	Bajo	1	1	2	4	Bajo	2	2	1	5	Bajo	1	2	1	4	Bajo	18	Bajo
10	3	4	4	11	Medio	3	4	4	11	Medio	4	4	4	12	Alto	4	4	4	12	Alto	46	Alto
11	3	3	3	9	Medio	5	3	3	11	Medio	3	3	3	9	Medio	3	3	3	9	Medio	38	Medio
12	2	3	3	8	Medio	4	3	3	10	Medio	1	3	3	7	Bajo	1	3	3	7	Bajo	32	Medio
13	3	1	1	5	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	17	Bajo
14	3	4	4	11	Medio	3	4	4	11	Medio	4	4	4	12	Alto	4	4	4	12	Alto	46	Alto
15	4	3	3	10	Medio	5	3	3	11	Medio	4	3	3	10	Medio	4	3	3	10	Medio	41	Medio
16	5	5	5	15	Alto	3	5	4	12	Alto	5	4	5	14	Alto	5	4	5	14	Alto	55	Alto
17	2	3	3	8	Medio	4	3	3	10	Medio	1	3	3	7	Bajo	1	3	3	7	Bajo	32	Medio
18	1	3	1	5	Bajo	1	1	2	4	Bajo	2	2	1	5	Bajo	1	2	1	4	Bajo	18	Bajo
19	2	2	2	6	Bajo	2	2	2	6	Bajo	3	2	2	7	Bajo	3	2	2	7	Bajo	26	Bajo
20	5	5	5	15	Alto	3	5	4	12	Alto	5	4	5	14	Alto	5	4	5	14	Alto	55	Alto
21	4	3	3	10	Medio	5	3	3	11	Medio	4	3	3	10	Medio	4	3	3	10	Medio	41	Medio
22	3	3	3	9	Medio	5	3	3	11	Medio	1	3	3	7	Bajo	1	3	3	7	Bajo	34	Medio
23	3	3	3	9	Medio	5	3	3	11	Medio	3	3	3	9	Medio	3	3	3	9	Medio	38	Medio

24	5	5	5	15	Alto	3	5	4	12	Alto	5	4	5	14	Alto	5	4	5	14	Alto	55	Alto
25	2	2	2	6	Bajo	2	2	2	6	Bajo	2	2	2	6	Bajo	2	2	2	6	Bajo	24	Bajo
26	3	2	2	7	Bajo	3	2	2	7	Bajo	4	2	2	8	Medio	4	2	2	8	Medio	30	Medio
27	3	3	3	9	Medio	5	3	3	11	Medio	3	3	3	9	Medio	3	3	3	9	Medio	38	Medio
28	4	3	3	10	Medio	5	3	3	11	Medio	4	3	3	10	Medio	4	3	3	10	Medio	41	Medio
29	2	2	2	6	Bajo	2	2	2	6	Bajo	3	2	2	7	Bajo	3	2	2	7	Bajo	26	Bajo
30	1	3	1	5	Bajo	1	1	2	4	Bajo	2	2	1	5	Bajo	1	2	1	4	Bajo	18	Bajo
31	5	5	5	15	Alto	3	5	4	12	Alto	5	4	5	14	Alto	5	4	5	14	Alto	55	Alto
32	2	3	3	8	Medio	4	3	3	10	Medio	1	3	3	7	Bajo	1	3	3	7	Bajo	32	Medio
33	3	3	3	9	Medio	5	3	3	11	Medio	3	3	3	9	Medio	3	3	3	9	Medio	38	Medio
34	2	3	3	8	Medio	4	3	3	10	Medio	1	3	3	7	Bajo	1	3	3	7	Bajo	32	Medio
35	3	1	1	5	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	2	1	1	4	Bajo	17	Bajo
36	3	4	4	11	Medio	3	4	4	11	Medio	4	4	4	12	Alto	4	4	4	12	Alto	46	Alto
37	4	3	3	10	Medio	5	3	3	11	Medio	4	3	3	10	Medio	4	3	3	10	Medio	41	Medio
38	5	5	5	15	Alto	3	5	4	12	Alto	5	4	5	14	Alto	5	4	5	14	Alto	55	Alto





UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

Cuestionario para medir la variable Planificación estratégica

Estimado estudiante:

Las preguntas que a continuación se formulan, forman parte de una investigación encaminada a demostrar si existe relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015, para lo cual es necesaria su colaboración y apoyo, respondiendo a todas las preguntas con sinceridad. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Instrucciones:

- Emplea un lapicero de tinta azul o negra para rellenar el cuestionario.
- Todos los ítems tienen tres opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensas. Solamente una opción.
- Responde a todas las preguntas marcando con un aspa (X) la alternativa que creas conveniente.

Calificación:

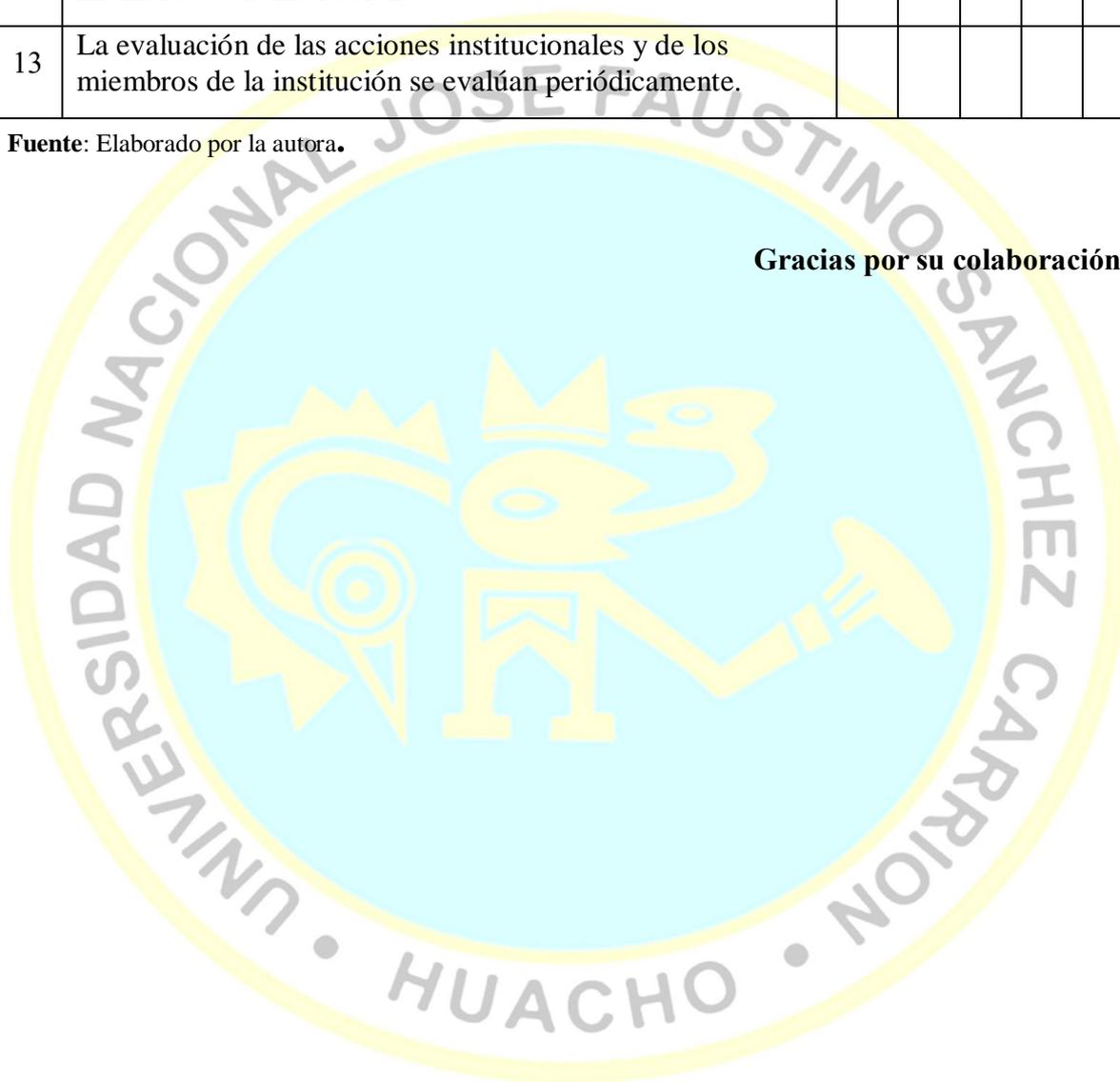
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Algunas veces
2	Casi nunca
1	Nunca

N°	ÍTEM	ESCALA				
		5	4	3	2	1
1	La selección del personal cumple con los requisitos básicos para este proceso.					
2	El trato entre los miembros de la institución es adecuado.					
3	Se respetan la diversidad de opiniones y los puntos de vista diferentes.					
4	Los miembros de la institución conocen la misión y visión de la misma y sus acciones se relacionan con ellos.					
5	Los miembros de la institución asumen compromisos sin necesidad de obligarlos.					
6	Los miembros de la institución han logrado empoderarse para mejorar la dirección de la misma.					
7	Los directivos incentivan a los miembros de la institución cuando realizan acciones positivas con reconocimientos.					
8	El personal recibe capacitación permanente para mejorar su participación en la institución.					

9	La participación de los miembros de la institución en las diferentes actividades es sumamente activa.					
10	Se fomenta el trabajo en equipo entre los miembros de la institución.					
11	Los directivos permanentemente supervisan la labor de los miembros de la institución.					
12	Se fomenta la promoción de acciones positivas entre los miembros de la institución.					
13	La evaluación de las acciones institucionales y de los miembros de la institución se evalúan periódicamente.					

Fuente: Elaborado por la autora.

Gracias por su colaboración.





UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

Cuestionario para medir la variable Desempeño docente

Estimado estudiante:

Las preguntas que a continuación se formulan, forman parte de una investigación encaminada a demostrar si existe relación entre la planificación estratégica y el desempeño docente en el Centro de Educación Técnica Productiva “Rosalina Quintana de Lafosse”, Paramonga - 2015, para lo cual es necesaria su colaboración y apoyo, respondiendo a todas las preguntas con sinceridad. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Instrucciones:

- Emplea un lapicero de tinta azul o negra para rellenar el cuestionario.
- Todos los ítems tienen tres opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensas. Solamente una opción.
- Responde a todas las preguntas marcando con un aspa (X) la alternativa que creas conveniente.

Calificación:

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

Nº	ÍTEM	ESCALA				
		5	4	3	2	1
1	Los docentes demuestran sus emociones y las saben canalizar cuando es necesario.					
2	Los docentes tienen sentimientos positivos hacia sus estudiantes y se los demuestran.					
3	Los docentes son expresivos al momento de interactuar con sus estudiantes y esto refuerza la confianza entre ellos.					
4	Los docentes se sienten motivados a desarrollar sus sesiones con los estudiantes y lo hacen con alegría.					
5	Los docentes dominan el contenido de los temas que se desarrollan en el aula.					
6	Los docentes manejan estrategias y técnicas adecuadas para lograr los aprendizajes de los estudiantes.					
7	Los docentes muestran una ética positiva en todo momento, sobretodo cuando interactúan con los estudiantes.					
8	Los docentes poseen una alta moral que genera confianza en lo estudiantes.					

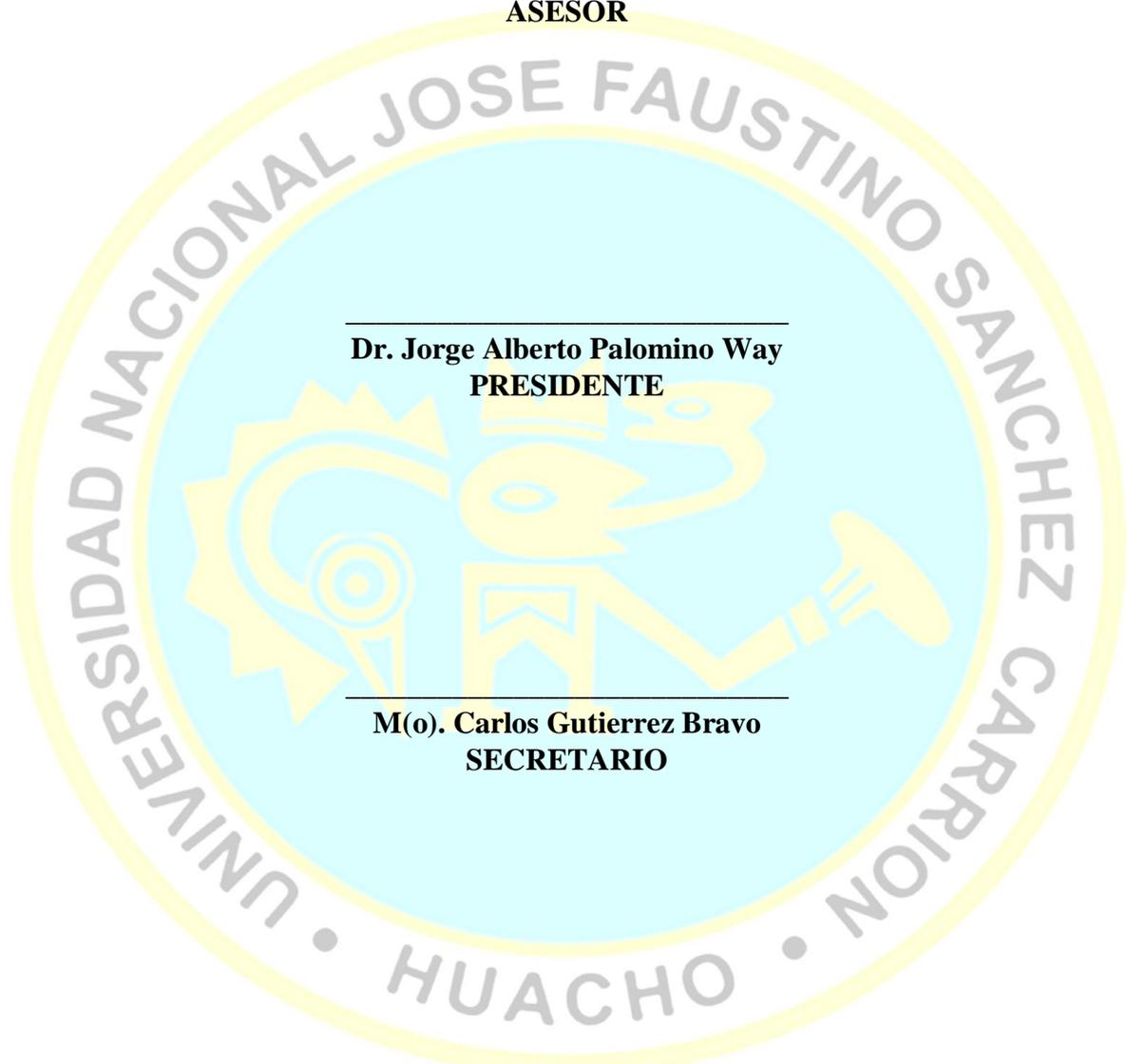
9	Los docentes demuestran responsabilidad y compromiso en el cumplimiento de sus funciones en la institución.					
10	Los docentes se muestran asertivos a las diferentes conductas de los estudiantes y tienen predisposición para saberlos entender.					
11	Los docentes muestran empatía por los demás, sobre todo en su relación con los estudiantes que tienen dificultades.					
12	Los docentes son comunicativos con los estudiantes y generan un ambiente agradable de aprendizaje y confianza.					

Fuente: Elaborado por la autora.

Gracias por su colaboración.



Dr. Melchor Epifanio Escudero Escudero
ASESOR



Dr. Jorge Alberto Palomino Way
PRESIDENTE

M(o). Carlos Gutierrez Bravo
SECRETARIO

M(o). Nilo Tello Pandal
VOCAL