



UNAP

Escuela de Postgrado



**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
EDUCATIVA**

TESIS

**“RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y LA GESTIÓN
PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
GESTIÓN EDUCATIVA**

AUTORA : MARIA ANGÉLICA SANGAMA CUMAPA

ASESOR : Lic. EDGAR REÁTEGUI NORIEGA, Mgr.

IQUITOS – PERÚ

2014

TESIS

**“RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010”**

GRADUANDO : MARIA ANGÉLICA SANGAMA CUMAPA

SECCIÓN : MAESTRÍA

MENCIÓN : GESTIÓN EDUCATIVA

MIEMBROS DEL JURADO

**Dra. NILDA MANUELA RODRIGUEZ MERA
PRESIDENTE DEL JURADO**

**Mgr. FREDDY ABEL AREVALO VARGAS
MIEMBRO DEL JURADO**

**Mgr. ANUNCIACIÓN HERNÁNDEZ GRÁNDEZ
MIEMBRO DEL JURADO**

**Mgr. EDGAR REÁTEGUI NORIEGA
ASESOR**

**MARZO – 2014
IQUITOS – PERÚ**

DEDICATORIA

A mi querido hijito **ROBINSON PATRICK**, por la dicha y felicidad que me brinda, por su reciente llegada a este mundo, es el motor y la razón que me impulsa a seguir luchando y superándome cada día en la vida.

A mi Sra. Madre **ILMER**, con cariño y amor, porque fue el ser que siempre me inculcó desde muy pequeña el amor al estudio y al trabajo.

A mi Sr. Padre **ALEJANDRO**, por su apoyo moral y económico que me brindó, para realizarme profesionalmente y ser útil en la sociedad.

A mis queridos hermanos **Odilardo, Mario, Erlinda, José, Tercero, Teresa, Juan Eloy, Juan Manuel, y Octavio**, porque siempre confiaron en mí.

A G R A D E C I M I E N T O

A **DIOS**, el señor de señores, la excelencia de todo conocimiento y sabiduría, a él mi infinito agradecimiento porque en su amor y misericordia me bendijo para llegar a cumplir la meta trazada.

A todos mis **MAESTROS** de la maestría en Gestión Educativa III-Promoción Escuela Post Grado de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, por el cumulo de conocimientos que me brindaron.

A mi amiga **DENSY**, por su apoyo que me brindó durante nuestra etapa de estudiantes maestristas.

INDICE DE CONTENIDO

	Pág
PÁGINA DE JURADO Y ASESOR (es).....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN	Xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO I	01
INTRODUCCIÓN.....	01
CAPÍTULO II	07
Antecedentes	07
2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio	07
2.2. Marco Teórico.....	13
2.2.1. Motivación del Docente.....	13
2.2.2.1. Tipos de Motivación	14
2.2.2.2. Teorías de la Motivación	16
2.2.2.2.1. Primeras Ideas sobre la Motivación	16
2.2.2.2.1.A. Teoría X.....	18
2.2.2.2.2.B. Teoría Y	20
2.2.2.2.3. Diferencias entre las Teorías X y Y	21
2.2.2. Gestión Pedagógica.....	39

2.2.2.1. PROGRAMACIÓN CURRICULAR: LINEAMIENTOS GENERALES.....	51
2.2.2.1.1. Componentes de la Programación Curricular.....	51
2.2.2.2. NIVELES DE LA PROGRAMACIÓN CURRICULAR	66
2.3. Marco Conceptual.....	87
2.4. Objetivos.....	89
2.4.1. General.....	89
2.4.2. Específicos	89
2.5. Hipótesis	90
2.5.1. General.....	90
2.5.2. Derivadas	90
2.6. Variables	90
2.7. Indicadores e índices.....	91
CAPÍTULO III.....	93
Metodología.....	93
3.1. Tipo de investigación.....	93
3.2. Diseño de la investigación	93
3.3. Población y muestra.....	93
3.3.1. Población	93
3.3.2. Muestra	93
3.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	94
3.4.1. Procedimientos de recolección de datos	94
3.4.2. Técnicas de recolección de datos	94
3.4.3. Instrumentos de recolección de datos	94
3.5. Procesamientos de la información	94
CAPÍTULO IV	96
RESULTADOS	96
4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	96

4.1.1. La Motivación Docente en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.....	56
4.1.2. La Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.....	56
4.2. ANÁLISIS INFERENCIAL.....	70
4.2.1. Relación entre la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos.....	113
 CAPÍTULO V	114
DISCUSIÓN	114
 CAPÍTULO VI	116
CONCLUSIONES	116
 CAPÍTULO VII.....	117
RECOMENDACIONES.....	117
 CAPÍTULO VIII.....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
 ANEXOS	121
J Anexo 01: Matriz de Consistencia.....	122
J Anexo 02: Cuestionario N° 01.....	123
J Anexo 03: Cuestionario N° 02	125
J Anexo 04 : Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TITULO	Pág.
01.	EL RECONOCIMIENTO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	96
02.	EL TRATO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	97
03.	EL ASCENSO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	97
04.	LA PARTICIPACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	98
05.	LA COMUNICACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	98
06.	LAS CONDICIONES DE TRABAJO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	99
07.	EL APRENDIZAJE DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	100
08.	LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	100
09.	LA PROGRAMACIÓN ANUAL EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	103
10.	LA UNIDAD DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	104
11.	EL PROYECTO DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL	105

	IQUITOS 2010	
12.	EL MÓDULO DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	107
13.	LA SESIÓN DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	108
14.	LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	110
15.	Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos – 2010	113

ÍNDICE DE FIGURAS

N°	TITULO	Pág.
01.	EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	101
02.	LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010	110

“RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010”

Autora: MARIA ANGÉLICA SANGAMA CUMAPA

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue: Determinar la relación que existe entre la motivación la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

La investigación fue de tipo correlacional y el diseño fue una investigación correlacional transversal.

La población estuvo comprendida por 122 docentes de la institución educativa Colegio Nacional Iquitos, año 2010 y la muestra la constituyó los 122 docentes el que fue elegido en forma de asignación aleatoria.

La técnica que se empleó en la recolección de datos se efectuó en forma computarizada utilizando el paquete estadístico SPSS versión 15 en español sobre la tabla de tabulación.

Los resultados se presentan en cuadros y gráficos.

El análisis descriptivo de los datos se efectuó empleando la estadística descriptiva: distribución de frecuencias, promedio simple (\bar{X}) y porcentaje, y el análisis inferencial se efectuó empleando la estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada (χ^2).

En la constatación de la hipótesis principal se empleó la prueba estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada (χ^2) se observa que $\chi^2_c = 8.30$, $\chi^2_t = 0.103$, $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $\chi^2_c > \chi^2_t$ con la que se acepta la hipótesis principal de la investigación: Existe relación significativa entre la motivación docente y la gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010.

**“RELATIONSHIP BETWEEN THE TEACHER MOTIVATION AND THE
PEDAGOGICAL STEP IN THE EDUCATIVE INSTITUTION “COLEGIO
NACIONAL, DE IQUITOS 2010”**

Author: MARIA ANGELICA SANGAMA CUMAPA

ABSTRACT

The aim of the investigation was: To determinate the relation ship that exists between the teacher´s motivation and the pedagogical step in the Educative Institution “Colegio Nacional, de Iquitos 2010”.

The investigation was a correlational type and the design was a transverse correlational investigation.

The population was covered by 122 teachers from the Educative Institution “Colegio Nacional, de Iquitos” in 2010, and the 122 teachers from the school were chosen in an aleatory assignment way.

The technique used along the Information collecting was computerized, using the statistical package (SPSS) Spanish version N° 15, over the tabulation table.

The results are presented in charts and graphics.

The descriptive information analysis was carried ont using the descriptive statistic:

Frequencys distribution, simple overage (\bar{x}) and percentage, and also, the inferencial analysis was carried ont by using the non parametric inferencial statistic, “chi” Squared (x^2).

On the verifying of the main hyphotesis we used, the non parametric inferencial statistic test, “chi” squared (x^2) and we observe that $x^2_c = 8.30$, $x^2_t = 0,103$, $gl = 2$, $\alpha = 0,05\%$, being $x^2_c > x^2_t$, which the main hyphotesis of theinvestigation was accepted: There is a significant relationship between the teacher´s motivation and the pedagogical step, in the Educative Institution “Colegio Nacional de Iquitos” during the year 2010.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

La escuela es un espacio social por excelencia, en la cual se requiere de una reflexión constante por parte de sus miembros, para que sobre la práctica educativa aprender a valorar el éxito y a revisar los conflictos y dificultades que se presenten a través de un esfuerzo colectivo, el estar unidos todos los integrantes del proceso implica tomar conciencia del desarrollo del individuo y del colectivo sobre la base de combinar la libertad, la espontaneidad, la interacción y la existencia del grupo que conforman el trabajo educativo. Massaguer (1997), plantea que la aceptación de todos los componentes de una institución, docentes, administrativos, alumnos, comunidad educativa, debe basarse en una vida colectiva que valore la crítica y el diálogo, en donde predomine la confianza mutua y la participación de todos, generando un buen clima de convivencia escolar.

La transformación que demanda el nivel de Educación Básica es un desafío para adecuar la gestión pedagógica a las experiencias sociales y técnicas de docencia.

La Gestión Pedagógica en las instituciones educativas resulta bastante polémica quizá porque el concepto mismo -surgido de las teorías organizacionales y administrativas- pareciera no tener lugar en el escenario pedagógico. Esto es así, si se piensa que desde una racionalidad instrumental deviene en técnicas de gerencia propuestas como neutrales y generalizables y que se supone, consiguen resultados efectivos y eficientes independientemente de los contextos en los que se apliquen. Rodeada de responsabilidad en sus funciones laborales y satisfechas de la labor que realiza, tanto dentro como fuera de la institución, para que de esta manera el resultado de la labor educativa sea excelente.

La definición del término de y uso de la Gestión Pedagógica se ubica a partir de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

Por lo tanto busca aplicar los principios generales de su misión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción; es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.

En el caso de la Educación en Loreto, y con ello de la Gestión Pedagógica, surge el llamado Proyecto Educativo Nacional (PEN), donde se parte de la concepción, que desde un punto de vista teórico muchos compartirían y es que, según sus principios "la gestión educativa debe ser permanente que trascienda las paredes de la escuela y la vincule a la vida comunitaria y a los medios de comunicación donde exista la participación no sólo las que se refieran a rasparte académica sino también a todas aquellas actividades extraescolares y rodeadas siempre de una buena comunicación.

De acuerdo al PEN, la escuela se convierte en un espacio para "la formación, elaboración, planificación y ejecución de políticas, planes programas y proyectos locales, parroquiales, municipales estadales y nacionales, un espacio para el ejercicio de la contraloría social, para la formación de ciudadanía en la toma de decisiones" (Propuesta I, p. 4), donde las relaciones interpersonales, educando-educador-directivos-comunidad escolar sean beneficiosas para el proceso de enseñanza aprendizaje.

El concepto de gestión puede alejarse de esa visión burocrática y administrativa y adquirir un significado diferente en la escuela. Es cierto que en ella se sigue haciendo énfasis en la administración (de los recursos, del talento humano, de los procesos, de los procedimientos y los resultados, entre otros); pero también es cierto que emergen otros elementos desde las practicas docentes y directivas que permiten hablar de una gestión particular para las instituciones educativas: La gestión escolar.

La gestión Pedagógica tiene su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, históricamente construidas en función de la misión específica de las instituciones de

enseñanza en la sociedad. En ese sentido, es posible definirla como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática”. (SANDER BENNO, 2002). Trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana.

Puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre buscando conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados, de no ser así traerían consecuencias negativas dentro de éstas el que el educador, que es el que está en contacto directo con sus educando después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los alumnos.

La administración implica creación y mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño de las personas que trabajan en ella, hacia el logro de un objetivo común, es obvio que el administrador no puede hacer este trabajo sin saber qué es lo que motiva al ser humano. La necesidad de incluir factores motivacionales dentro de los factores organizacionales, la integración de estos y el proceso tal de dirigir y guiar a las personas debe basarse en el conocimiento de la motivación.

Los motivos humanos se buscan en necesidades, que se perciben en forma consciente o subconsciente, algunas son primarias, como los relativos a las necesidades de agua, aire, alimentación, habitación, otras pueden considerarse secundarias como la dignidad, asociación con los demás.

Motivación es pues el impulso, deseo, necesidad, emoción o fuerza que activa o dirige el comportamiento hacia metas.

(ROMERO D. 2006) señala que la motivación explica la tendencia como medio para el desarrollo personal y social, es decir atiende a la necesidad de logro, lo cual está asociado al trabajo y la ocupación que realiza.

En el caso del Colegio Nacional Iquitos cuando los docentes desarrollan nexos psicológicos intensos en dicha institución en la cual laboran, tienden a internalizar las metas organizacionales. Es necesario identificar el nivel de motivación y de compromiso de los

docentes y examinar la relación existente entre el desempeño de los docentes y los factores de motivación que le ofrecen la institución educativa, para incentivarlos a un mejor desempeño de sus funciones, en base a ello se plantea el siguiente propósito: Determinar la relación que existe entre la motivación la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

Con la realización del presente estudio, se espera establecer el nivel y tipo de relación que hay entre la Gestión Pedagógica y la motivación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación al actuar como fuerza impulsora de la conducta humana, es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que ocupamos gran parte de nuestra existencia, por lo que es necesario estar motivados por ella de modo que no se convierta en una actividad alienada y opresora; sino más bien en un medio que nos produzca satisfacción.

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanto más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada

situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

El concepto de gestión surge de las teorías organizacionales y administrativas en el ambiente educativo y específicamente en lo administrativo y pedagógico se ubica a partir de los años sesenta (60) en Estados Unidos, de los setenta (70) en el Reino Unido, de los ochenta (80) en América Latina y particularmente en la República Dominicana a partir de la segunda década de los noventa (90) con el Plan Decenal, el concepto de administración de la educación tiende a ser reemplazado por el de gestión educativa.

Diversas investigaciones, monografías, tesis sobre el tema gestión administrativa y pedagógica se han realizado tanto en el plano internacional, nacional, y local, aunque no con esa misma articulación de los términos, (Gestión Administrativa y Pedagógica con incidencia en los niveles de competencia), las cuales han sido consultadas como referencia a esta investigación.

Dentro de los estudios consultados está el realizado por Nacarid Rodríguez, en la Universidad Central de Venezuela con el título “Gestión escolar y Calidad de la Enseñanza”. La metodología que se utilizó, procedimiento de investigación etnográfica, observando directamente el ambiente, las situaciones y los acontecimientos en las condiciones reales.

La investigación será importante en el aspecto teórico porque proporcionará información a los directivos y docentes del Colegio Nacional Iquitos, información científica sobre Gestión Pedagógica y la motivación, será importante en el aspecto metodológico porque proporcionará instrumentos para evaluar la gestión pedagógica y motivación, será importante en el aspecto práctico porque permitirá tomar decisiones oportunas sobre la gestión pedagógica y motivación así mejorar el desempeño de los docentes y será

importante en el aspecto social porque beneficiará a los estudiantes mejorando sus aprendizajes.

La situación anteriormente descrita nos lleva a plantear el siguiente problema de investigación:

Problema General

¿Cuál es la relación que existe entre la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010?

Problemas Específicos

- ¿Cómo es la motivación Docente en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010?
- ¿Cómo es la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010?

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES

2.1. Investigaciones Relacionadas al Estudio

(CHAPARRO, L. 2004: 63)¹ En el estudio “Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de Telecomunicaciones”, llegó a la siguiente conclusión: Se aprecian más afinidades que diferencias significativas en la comparación de empresas públicas y privadas en cuanto a los factores motivacionales y clima organizacional.

En la comparación de medios de motivación laboral de ambas empresas se aprecia que de las quince categorías motivacionales analizadas, sólo se presentan diferencias significativas en seis factores (40%)

(ETKIN J. 1999)² considera que los valores son utilizados para establecer los criterios que guían los comportamientos de las personas individualmente, en grupos y en organizaciones. Estos valores tienen que ver con la identificación y motivación de los individuos.

(DENISON D. 1994)³ por su parte menciona que la importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano y crea un sentido de identidad del personal con la organización;

(MARTINEZ C. 2001)⁴ considera que hay una relación entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico.

GARCÍA, Claudia, (2006: 24)⁵ en su investigación: “Estudio *ex post facto* sobre la motivación y la satisfacción laboral”, llega a las siguientes conclusiones:

De los datos anteriores se puede concluir que de los grupos estudiados el más motivado de todos es el del personal administrativo, sobre todo por el factor relacionado al cumplimiento de las aspiraciones personales, seguido por los doctores para quienes el factor más influyente es el salario, las enfermeras por el cumplimiento de las aspiraciones

¹ CHAPARRO, C. (2004) *Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de Telecomunicaciones*, s/e, Colombia, pp. 50, p. 27.

² ETKIN, J. (1999) *La doble moral de las organizaciones*, Editorial Mac Graw Hill, España, pp. 250, p. 50.

³ DENISON, D. (1994) *Cultura Corporativa*, S/e, Editorial Logos, Bogotá, pp. 332, p. 25.

⁴ MARTÍNEZ, C. (2001) *Organizaciones y Gestión de la Empresa*, s/e, editorial Nomos S.A., Bogotá, pp. 450, p. 70.

⁵ GARCÍA PEÑA, Claudia. “*Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral*” 2006, p. 24

personales y por último el personal de servicio para los cuales el ambiente laboral resultó ser el más importante.

En cuanto a la satisfacción laboral, el grupo con mayor grado de satisfacción es el de las enfermeras como resultado de la importancia que ellas le dan a la labor que desempeñan como por la conformidad de las expectativas de las exigencias del trabajo; el grupo menos satisfecho es el de los médicos debido a la poca importancia que le dan al trabajo que realizan.

La jerarquía o status resultó ser más importante para los doctores por el reconocimiento que de las personas reciben y menos importante para el personal de servicio por las mismas razones.

En términos generales el grupo que muestra ser el más motivado y satisfecho es el de las enfermeras y el menos motivado y satisfecho es el del personal de servicio; por lo que no se observa una estrecha relación entre la jerarquía o status con estas variables; ya que el grupo que mayor importancia concede al status es el de los doctores; por lo que la respuesta a la hipótesis planteada en este trabajo es negativa; siendo otros factores como el cumplimiento de las aspiraciones y la importancia que la persona da a su trabajo los responsables de la motivación y satisfacción de los empleados del hospital Otorrino y Oftalmológico.

Por otra parte, debido a la puntuación obtenida por los diferentes grupos que conforman la empresa, se puede afirmar que el personal del Hospital Otorrino y Oftalmológico se encuentra Medianamente Motivado (74.96%), con una Alta satisfacción laboral (94.49%); al tiempo que presentan un alto sentido de la posición y jerarquía (84.49%).

MERCADO DE ARELLANO, C. (2004: 65) En el estudio “Modelo de motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del Instituto de Mejoramiento profesional del magisterio de la Universidad pedagógica Experimental Libertador” concluye que los resultados obtenidos en la investigación evidenciaron la necesidad de proponer un modelo teórico de motivación que contribuya a que el personal de la institución investigada manifestara una mayor motivación que los condujera a una mayor satisfacción en el trabajo y por ende un desempeño exitoso y una clara identificación con la organización.

MORENO, Miguel (2006: 84)⁶ en su investigación: *La Motivación y su Influencia en el Ámbito Laboral*, llega a la siguiente conclusión: Suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores en el sistema internacional, la concentración del ingreso y otras tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral.

La ampliación de los mercados y las transferencias internacionales de recursos generan, potencialmente, formidables fuerzas de expansión de la producción, el empleo y el bienestar. No obstante, librados a sus propias fuerzas, los mercados contribuyen a profundizar las asimetrías preexistentes en el orden mundial y en el interior de los países para esto nuestros profesionales deben incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado. Es indispensable gobernar la globalización. Son necesarias políticas nacionales activas y marcos regulatorios internacionales que liberen las fuerzas de crecimiento de los mercados de profesiones y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo. Convendría evitar que los epígonos de la ficción en la globalizadora y la visión fundamentalista acaben con la globalización y fracturen el orden mundial, riesgo posible frente a la acumulación de tensiones que están a la vista.

El desarrollo descansa, antes que nada, en factores endógenos tales como la modernización del Estado, la estabilidad institucional, los equilibrios macroeconómicos, los incentivos para la inversión privada y la capacitación de los recursos humanos como materia prima dentro de la organización y como motivándolos a realizar diferentes tareas aumenta su potencia de producción. Nada de esto puede importarse ni delegarse en el liderazgo de los agentes transnacionales.

⁶ MORENO, Miguel. *La Motivación y su Influencia en el Ámbito Laboral*, 2006, p. 84

A saber: sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado.

La experiencia reciente cuestiona la viabilidad de la sabiduría convencional y ratifica, al mismo tiempo, la necesidad de los equilibrios macroeconómicos y la estabilidad. Estas son condiciones necesarias para sustentar un eventual cambio de rumbo y consideramos que la motivación laboral, tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Y recomienda

- a. Incentivar a la a empresas y organizaciones panameña, para que incorporen la motivación como estrategia para alcanzar objetivos de producción y laborales.
- b. Lograr que las organizaciones vean a la motivación como un arma para alcanzar objetivos y metas.
- c. Promover la participación de la motivación en los problemas laborales, y sindicales dentro de las empresas.

MOROMI, Hilda. (2002:75)⁷ En su investigación “La Influencia de la Ejecución Curricular y el uso de Medios y Materiales en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos” llegó a la siguiente conclusión: 1) La percepción estudiantil con respecto a la ejecución curricular es poco satisfactorio, 2) El material y los medios utilizados son considerados por los estudiantes como insatisfactorios, 3) El rendimiento académico de los estudiantes tuvo como promedio de notas 12,71, considerado como regular, 4) Existe diferencia significativa entre las calificaciones dadas por los estudiantes a la ejecución curricular en relación con los medios y materiales utilizados en los cursos de Anatomía, Biología, Embriología, Biofísica y Psicología, 5) Para el análisis de los resultados, se uso las Pruebas estadísticas t student, chi cuadrado y análisis de varianza, mediante el programa SPSS: habiéndose hallado relación directa entre la ejecución curricular y el rendimiento académico en el caso del curso de Anatomía. 6) No se evidenció relación directa entre los medios y materiales

⁷ MOROMI NAKATA, Hilda. *La Influencia de la Ejecución Curricular y el uso de Medios y Materiales en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. 2002, p. 75

utilizados y el rendimiento académico, 7) Existen áreas críticas en la ejecución curricular de orden administrativos: sílabos, número y distribución de docentes y horarios; y de orden académico: metodología, evaluación y bibliografía, 8) Se hace imperiosa la necesidad de una mayor atención hacia los aspectos del mejoramiento de los medios y materiales para el desarrollo de los cursos. Se recomienda la implementación de un sistema de supervisión y evaluación curricular permanente.

ROMERO, D. 2003: 71) En el estudio “Motivación para el trabajo” concluye que la motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual, se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes del individuo y a la vez permite el logro de las metas organizacionales. El proceso motivacional puede ser visto como un ciclo que va desde la conciencia de una necesidad hasta el logro de los incentivos que la satisfacen.

Entre la motivación y otros fenómenos, como la satisfacción y el desempeño, hay una red circular de influencias, muy distintas a las simples conexiones deterministas que a veces se establecen

RUCOBA, Luis Ronald. (1998: 91-96)⁸ En su estudio: “Evaluación del Planeamiento de la enseñanza en la Escuela de formación Profesional de Educación Secundaria de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana”. En sus conclusiones y recomendaciones nos dice: Que el resultado de los Promedios Ponderados del Planeamiento de la Enseñanza en la Escuela de Formación Profesional de Educación Secundaria de la FCEH de la UNAP acerca de la Justificación, Objetivos, Estrategias metodológicas, actividades de aprendizaje, tiempo, evaluación y bibliografía del Planeamiento de la Enseñanza es Deficiente.

Recomienda que la escuela de Formación Profesional de Educación Secundaria de la FCEH de la UNAP Programe cursos de capacitación a los Docentes en todos los elementos de la Planeación de la Enseñanza – Aprendizaje, que oriente la elaboración del sílabo en equipo de asignaturas y poner en funcionamiento un sistema de supervisión del Planeamiento es la enseñanza de lineamientos generales sobre el diseño del Planeamiento de la Enseñanza.

⁸ RUCOBA, Luis Ronald. En su estudio: “Evaluación del Planeamiento de la enseñanza en la Escuela de formación Profesional de Educación Secundaria de la facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, 1998, pp. 91-96.

SINACAY, Luis Mariano. (1993: 43-44, 46, 82)⁹ En su estudio “Evaluación del Plan Curricular de la Escuela de Formación Profesional de Educación Secundaria de la UNAP”, llega a la siguiente conclusión: Afirma que el contenido curricular tiene una apreciación Deficiente debido a que falta considerar en el Plan Curricular la asignación de créditos de las asignaturas de acuerdo a horas teóricas y prácticas, relación entre los objetivos de la asignatura y el contenido temático.

Los medios y Materiales Educativos tienen una apreciación Mala debido a que el Plan Curricular está implementado con medios y materiales educativos Deficientes.

El trabajo académico es Regular, debido a que falta considerar en el Plan Curricular la coherencia interna y externa de los contenidos del silabo.

El resultado de la Evaluación general del Plan Curricular de la EFPE de la FCEH de la UNAP es Deficiente por lo que se debe hacer Reajustes en la fundamentación de la estructura curricular, la implementación curricular, el desarrollo curricular y la supervisión y evaluación curricular.

⁹ SINACAY, Luis Mariano. *Evaluación del Plan Curricular de la Escuela de Formación Profesional de Educación Secundaria de la UNAP*. 1993, pp. 43-44, 46, 82.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Motivación del Docente¹⁰

Según describen Whittaker & Whittaker (1991) la motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" (p. 419), esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

Según (Gary Dessler 1979): "La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente"

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente, se puede decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos permite entender el mundo del Desempeño Dinámico en el cual operan las organizaciones, describiendo a los gerentes y los empleados que participan en las organizaciones todos los días. Como las teorías de la motivación tratan del desarrollo de las personas, el contenido de una teoría de la motivación también sirve a los gerentes y empleados para manejar la dinámica de la vida en las organizaciones. Un sin número de profesionales del área observan que las investigaciones sobre la motivación siguen siendo un gran reto para encontrar "La Manera Ideal" de considerar la motivación.

La motivación fue uno de los principales conceptos a los que se enfrentaron generalmente los investigadores de la administración, por ello, a continuación se enmarca un resumen de las primeras ideas sobre la motivación.

¹⁰ REEVE, J. (2003) *Motivación y Emoción, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 280, p. 5.*

2.2.2.1. Tipos de Motivación¹¹:

- ✓ Motivación por logro: Lahey (1999) describió "la motivación por logro como la necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los estudios" (p. 423) un ejemplo es lograr graduarse, la persona pone todo su esfuerzo, empeño y dedicación para lograr su objetivo que es lograr ser un profesional, su motivación es obtener ese título.
- ✓ Motivación social: "Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana"(Davidoff, 1979, p. 341) el autor describe que los seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.
- ✓ Motivación por competencia: Según Mora (1999) "la motivación es el producto de la ambición", mientras una persona espera más el alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener. Esto a los seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También lo motiva a querer siempre sobresalir ser mejor que los demás tomando en cuenta en el medio que se maneje.
- ✓ Motivación por afiliación: El ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres así como expresa Lahey (1999) la "Motivación por afiliación es: la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales" (p. 421), es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse, por ejemplo puede haber interés en común que comparten el gusto por el football, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos.

¹¹ KINICKIA y KREITNER, R. (2003) *Comportamiento Organizacional: Concepto, Problemas y Prácticas, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 275, p. 192.*

- ✓ Motivación por autorrealización: Maslow (1943,1970, citado en Cohen & Swerdlik, 2000), ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestra que los seres humanos tenemos prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra necesidad en la jerarquía.

Jerarquía de Maslow. A continuación se detalla la jerarquía de Maslow en orden empezando por la base:

- Fisiológica: hambre, sed, etc.
- Seguridad: sentirse fuera de peligro.
- Pertenencia y amor: ser aceptado y pertenecer a un grupo.
- Estima: ser reconocido por los demás.
- Cognoscitiva: capacidad de conocer y explorar.
- Estética: percepción que tenemos de belleza, armonía apariencia agradable a la vista.
- Autorrealización: alcance de logros, de objetivos planteados con respecto a su potencial.

Al conocer la jerarquía nos podemos dar cuenta que una persona para sentirse motivada a triunfar necesita tratar primero aspectos tan indispensables como lo son las necesidades fisiológicas que en algunos casos no se le da la importancia requerida, un ejemplo claro de desmotivación por la no satisfacción de una necesidad fisiológica es un caso ocurrido en Korea en donde los baños eran cerrados con llave en algunas fábricas, para que las operarias no perdieran tiempo en estar yendo a hacer sus necesidades ocasionando incomodidad y molestias a los empleados; lo cual les hacía sentirse desmotivados para que trabajaran bien ya que su prioridad en ese momento era satisfacer su necesidad fisiológica y no realizar adecuadamente su trabajo como lo requerían sus superiores.

- ✓ Motivación por poder: ¿A quién no le gusta mandar a los demás y tener la autoridad para hacerlo? Muchos de nosotros en más de alguna ocasión hemos tratado de hacer bien las cosas en el trabajo para lograr ser el líder y no organizar todo sino que otro lo haga por uno. "Estar en posición de autoridad respecto a otros" (González, 2000). Esto nos hace

sentir importantes y nos sube el ego así como nos da la comodidad de hacer que otros hagan lo que tendríamos que hacer nosotros.

2.2.2.2. Teorías de la Motivación¹²

2.2.2.2.1. Primeras Ideas Sobre la Motivación

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes e investigadores de la administración. El llamado Modelo Tradicional suele estar ligado a Frederick Taylor y la administración científica. Los gerentes determinan cuál era la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales; cuanto más producían los trabajadores, tanto más ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores, quienes, en esencia, eran holgazanes y sólo podían ser motivados mediante dinero. Un legado de este modelo es la costumbre de remunerar a los vendedores por medio de pago de comisiones.

El llamado modelo de las Relaciones Humanas se suele ligar a Elton Mayo y sus contemporáneos. Mayo y otros investigadores de las relaciones humanas encontraron que el aburrimiento y la repetición de muchas tareas, de hecho, disminuían la motivación, mientras que los contactos sociales servían para crear motivación y sostenerla. Determinan que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes. En la actualidad, el legado de este modelo serían los buzones de sugerencias, los uniformes de las empresas, los boletines de las organizaciones y la contribución de los empleados en el proceso de evaluación de los resultados.

Y el llamado modelos de Los Recursos Humanos abanderado por Douglas McGregor y sus legados se enmarcan en las Teorías X y Y, en las siguientes tablas se presentan los diversos enfoques modernos ante la teoría de la motivación y su aplicación.

¹² GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONELLI T. (2001) *Las Organizaciones; Comportamiento, Estructura, Procesos, 10ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, pp. 385, p. 148.*

SUPUESTOS		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El trabajo es inherente desagradable para la mayor parte de las personas.	Las personas se quieren sentir útiles e importantes.	El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir con metas que tengan sentido y que hayan contribuido a establecer
Lo que hacen es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	Las personas quieren pertenecer y ser reconocidas como individuos.	La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y control de sí mismas que la que exigen sus trabajos presentes.
Pocas personas quieren o pueden manejar trabajos que requieren creatividad, autodirección o control de sí mismas.	Estas necesidades son más importantes que el dinero en la motivación de las personas para que trabajen.	

Expectativas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
Las personas pueden tolerar el trabajo si, el sueldo es decente y el jefe justo.	Compartir información con los subalternos e involucrarlos en decisiones rutinarias que satisficará sus necesidades básicas de pertenencia y de sentirse importantes.	La expansión de la influencia, la autodirección y el autocontrol de los subalternos desembocará en mejoras directas en la eficiencia de las operaciones.
Si las tareas son lo bastante simples y si las personas están sujetas a un control estrecho, producirán de acuerdo con las normas establecidas.	La satisfacción de estas necesidades mejorará el estado de ánimo y disminuirá la oposición a la autoridad formal; los subordinados “cooperarán voluntariamente”	la satisfacción en el trabajo puede mejorar como “producto derivado” de que los subordinados usen plenamente sus recursos.

Políticas		
Modelo Tradicional	Modelo de las Relaciones Humanas	Modelo de los Recursos Humanos
El gerente debe supervisar y controlar, estrechamente, a los subordinados.	El gerente debe hacer que cada trabajador se siente útil e importante.	El gerente debe aprovechar los recursos humanos subutilizados.
El Gerente debe descomponer las tareas en operaciones sencillas, repetitivas, fáciles de aprender.	El gerente debe mantener informados a los subalternos y escuchar sus objeciones o planes.	El gerente debe crear un ambiente en el que todos los miembros puedan contribuir al máximo su capacidad.
El gerente debe establecer rutinas y procedimientos laborales detallados y aplicarlos con justicia y decisión.	El gerente debe permitir que los subalternos apliquen cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.	El gerente debe fomentar la participación plena en todas las cuestiones importantes, ampliando constantemente la autodirección y el autocontrol de los empleados.

Todo lo anterior permitió que los científicos de la conducta introdujeran dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticados que la de Mayo y sus contemporáneos. Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la “superación personal” de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer “al instante”. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. McGregor presentó otro ángulo del concepto de la “Persona Compleja” Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo a las que denominó Teoría X y Teoría Y.

2.2.2.2.1.A. Teoría X

Posición Tradicional. Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano, por ejemplo:

- J El hombre es indolente y perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- J Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- J El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- J Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- J Su dependencia lo hace incapaz de autocontrolarse y autodisciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro

de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización. La administración, según la teoría X, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- J La administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos y personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- J La administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- J Sin esta inversión activa de la dirección, las personas serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirían a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- J Como las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo. En otros términos, la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el administrador imponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X. El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría

X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

2.2.2.2.2.B. Teoría Y

Posición Optimista. En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

-) El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
-) Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. el hombre debe poner la autodirección y el auto control al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales.
-) El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia, insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas, ese comportamiento no es causa sino efecto de cierta experiencia negativa en alguna empresa.
-) La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente – y no escasamente- distribuidas entre las personas. En ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre solo se utilizan de manera parcial.

En función de esa concepción y premisa con respecto a la naturaleza humana, la teoría y desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidad, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar

orientación referente a los objetivos. La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

-) La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por sí misma, tales factores.
-) La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos personales, encaminando sus propios esfuerzos en dirección de los objetivos de la empresa.

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

2.2.2.2.3. Diferencias entre las Teorías X y Y

TEORÍA X	TEORIA Y
) Las personas son perezosas e indolentes) Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
) Las personas rehúyen al trabajo.) El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
) Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.) Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
) Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.) Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.
) Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.) Las personas son creativas y competentes.

Motivación y Conducta¹³. Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

¹³ CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México. 1989

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

El Ciclo Motivacional¹⁴. Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios y digestivos etc.)

¹⁴ KOENES, A. (1991) *Gestión y Motivación de Personal*, s/e, Editorial DIAZ de Santos, España pp. 180 p.90.

d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente “se rinden”. La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- ✓ Capacitación
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Motivación
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Políticas de contratación
- ✓ Seguridad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Teoría de Motivación-Higiene de HERZBERG. El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?". Le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal. Factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad, se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg dijo que los datos sugieran que lo opuesto de la satisfacción no es insatisfacción, como se creía en la forma tradicional. La eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción con el puesto se les separa y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción con el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar los factores creadores de la insatisfacción con el puesto puede traer paz, pero no es necesario que sea la motivación, y bajo esta condición sólo aplacan a su fuerza laboral en lugar de motivarla. Herzberg caracterizó a los factores

que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

La teoría motivación-higiene no carece de detractores. Las críticas de la teoría incluyen las siguientes:

-)] Cuando las cosas van bien, la gente tiende a tomar el crédito para sí mismos. Culpan a los factores externos de los fracasos.
-)] Es dudosa la confianza que pueda tener la metodología de Herzberg. Puesto que los calificadores tenían que hacer interpretaciones podría ser que contaminaran sus hallazgos al interpretar una respuesta en una forma y otra similar en forma muy distinta
-)] No se utilizó una medida global de satisfacción. Una persona puede estar incómoda con parte de su puesto, y, sin embargo, pensar que es aceptable.
-)] La teoría es inconsistente con investigaciones anteriores. La teoría motivación-higiene pasa por alto las variables situacionales.

Herzberg supuso que hay una relación entre satisfacción y productividad, pero la metodología de investigación que utilizó sólo se enfocaba a la satisfacción, no a la productividad. Para hacer relevante dicha investigación, se debe suponer una relación estrecha entre la satisfacción y la productividad.

Teoría DE MC GREGOR. Defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial.

Según McGregor las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

Teoría DE TAYLOR. Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- ✓ Crear recompensas económicas
- ✓ Contratación de trabajadores hábiles y diestros.

- ✓ Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

Teoría de la Valencia Expectativa de VROOM. Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

Teoría del Hombre Complejo de SHEIN. La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

- ✓ Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior
- ✓ Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas
- ✓ Las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias
- ✓ Los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el precitado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Se infiere que las teorías presentadas en este capítulo de manera breve, coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el

desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

En este apartado hemos citado brevemente alguna de las más importantes teorías formuladas en torno a la motivación laboral, además de alguna de las menos conocidas, dado el amplio número de teorías existentes.

La autoestima corresponde a la valoración positiva o negativa que uno hace de sí mismo. Se refiere a cómo la persona se ve a sí misma, lo que piensa de ella, cómo reacciona ante sí. Es una predisposición a experimentarse como competente para afrontar los desafíos de la vida y como merecedor de felicidad.

Importancia de la autoestima. Este tema tiene una enorme importancia, ya que de la valoración que uno haga de sí mismo dependerá lo que haga en la vida y su participación en ella. Además, condiciona el proceso de desarrollo de las potencialidades humanas y también la inserción de la persona dentro de la sociedad.

Dentro del ámbito profesional, una autoestima positiva facilita una mejor percepción de la realidad y comunicación interpersonal, ayuda a tolerar mejor el estrés, la incertidumbre y vivir los procesos de cambio.

Cómo se forma la autoestima. La persona no nace con un concepto de lo que ella es, sino que éste se va formando y desarrollando progresivamente en la medida en que se relaciona con el ambiente, mediante la internalización de las experiencias físicas, psicológicas y sociales que la persona obtiene durante su desarrollo. La autoestima es algo que se aprende y, como todo lo aprendido, es susceptible de cambio y mejora a lo largo de toda la vida.

Este concepto se va formando a temprana edad y está marcado por dos aspectos:

- ✓ Por el autoconocimiento que tenga la persona de sí, es decir, el conjunto de datos que tiene la persona con respecto a su ser y sobre lo que no se aplica un juicio de valor.
- ✓ Por los ideales a los que espera llegar, es decir, cómo a la persona le gustaría o desearía ser.

Si ambos aspectos se acercan, la autoestima será cada vez más positiva.

Los pilares de la autoestima según Nathaniel Branden son:

Autoeficacia:

- ✓ Un sentido de eficacia personal.
- ✓ Confianza en el funcionamiento de mi mente, en mi capacidad de pensar, en los procesos por los cuales juzgo, elijo, decido; confianza en mi capacidad de comprender los hechos de la realidad que entran en la esfera de mis intereses y necesidades.
- ✓ Por tanto, predisposición a experimentarse fundamentalmente competente para afrontar los desafíos de la vida; en consecuencia, confianza en la propia mente y en sus procesos.

Autodignidad:

- ✓ Un sentido de mérito personal.
- ✓ Seguridad de mi valor, una actitud afirmativa hacia mi derecho de vivir y ser feliz; comodidad al expresar apropiadamente mis pensamientos, deseos, necesidades, sentir que la alegría es mi derecho natural.

Por tanto, predisposición a experimentarse como digno de éxito y felicidad; en consecuencia, la percepción de nosotros mismos como personas para quienes el logro, el éxito, el respeto, la amistad y el amor son apropiados. La influencia de los otros en la formación de la autoestima

Cómo ayudar a construir una autoestima positiva:

Proceso externo de construcción de la autoestima:

El proceso externo está dado fundamentalmente por la influencia que los demás, en general, tienen sobre el aspecto emocional de la persona. Un factor muy negativo para la autoestima, es el hecho de repetir reiteradamente las características negativas de la persona. Es decir, los demás pueden o no ayudar a tener una buena autoestima—especialmente las personas con las que se está involucrado afectivamente, alguien a quien se admire o a quien se considere mucho— haciendo aportes para que se tenga una evaluación positiva de uno mismo y de sus actos. Esto sin dejar de mencionar que este entorno es también el que ofrece oportunidades adecuadas y precisas para obtener éxitos y, en general, experiencias que permitan hablar bien de uno mismo y con las cuales uno se sienta satisfecho.

Proceso interno de construcción de la autoestima. La persona también realiza una construcción interna según sus propias experiencias. Esta construcción va a ser positiva o

negativa según lo sean esas experiencias y el criterio de evaluación que se haga de ellas, es decir, va a estar en estrecha relación con decirse a sí mismo: "yo pude", "lo hice bien"

Es como un premio hacia sí mismo, que a su vez se va a convertir en la energía para hacer otras cosas bien hechas, de una manera acertada.

Una buena autoestima es el motor que desencadenará asertividad en las funciones afectivas y sociales, la cual va a permitir que se obtenga como resultado: agrado, satisfacción, gusto y amor por lo propio. A su vez, estas últimas sensaciones generarán una retroalimentación que recaerá nuevamente sobre la construcción de la autoestima positiva que se ha generado, aumentando de esta manera su potencial también positivo. Incluso, y gracias a esto, podrá ser el mismo individuo quien mejore luego sus resultados como desafío propio y para una mayor satisfacción personal.

Sin embargo puede pasar también lo contrario: que el individuo se vea enfrentado a resultados o experiencias desagradables, a errores e insatisfacciones, provocando repercusiones con una carga afectiva negativa, acompañada de autoacusaciones y autocastigos que le aportan y le provocan una información muchas veces distorsionada y que le conduce a un actuar deficiente, con resultados de las mismas características o incluso peores.

De esta manera se generará un círculo vicioso que, si daña la autoestima, habrá que interrumpir atendiendo determinados aspectos, como incentivar que el individuo valore más el proceso que el resultado y que aprenda de sus errores.

Otro aspecto que favorece el desarrollo de una autoestima positiva, es facilitar alternativas con objetivos más adecuados al nivel de desempeño y capacidades. Para ello será necesario conocer a la persona, para que de esta manera podamos ayudarla a conocerse a sí misma a través del descubrimiento gradual de sus potencialidades, que serán el motor para la superación y para poder emprender nuevos desafíos.

Autoestima positiva

La persona que tiene una autoestima positiva experimenta un sano sentimiento de agrado y satisfacción consigo misma.

✓ Se conoce, se acepta y valora, con todas sus virtudes, defectos y posibilidades.

- ✓ Siente que las limitaciones no disminuyen su valor esencial como persona y se descubre como alguien "querible" por lo que es en sí, y descubre la importancia de cuidar de sí.
- ✓ Quien posee una autoestima positiva acepta y valora a los demás tal cual son; puede establecer relaciones de sana dependencia comunicándose en forma clara y directa con los demás.
- ✓ Se ve favorecido con la capacidad y la buena disposición para permitir que los seres queridos sean lo que ellos elijan, sin presionarlos para inducirlos en sus preferencias.
- ✓ Tiene el valor de asumir riesgos y enfrentar los fracasos y frustraciones como oportunidades para aprender a crecer, y los asume como desafío, separándolos de sí mismo y que logra aprender de los errores cometidos, tratando de no repetirlos.

Autoestima negativa. Se dice que una persona tiene autoestima deficiente o negativa (como nociva) cuando las apreciaciones de su autoevaluación y autovaloración le hacen daño y hay carencia de estima hacia sí misma.

- ✓ Este tipo de personas se siente descontenta consigo misma, pues se considera de poco valor e incluso, en casos extremos, se observa sin valor alguno y por lo tanto "no querible".
- ✓ Está convencida de que no tiene aspectos positivos para enorgullecerse, tiene conciencia de sus defectos, pero tiende a sobredimensionarlos.
- ✓ No conoce ni sabe quién es, ni cuáles son sus capacidades y habilidades que la hagan digna de ser querida por ella misma y por los que la rodean.
- ✓ Frecuentemente tiene una actitud crítica, triste, insegura, inhibida y poco sociable, perfeccionista, desafiante, derrotista, y parecen poco vitales, les falta espontaneidad y presentan agresividad.
- ✓ Manifiestan la necesidad compulsiva de llamar la atención y de aprobación, la necesidad imperiosa de ganar, un temor excesivo a equivocarse. Prefieren decir "no sé".
- ✓ Tienen un marcado sentido del ridículo y el temor a errar los hace poco creativos.
- ✓ Prefieren ser descritos como flojos y no como tontos.
- ✓ Buscan constantemente el apoyo y aprobación de los demás.
- ✓ Ocultan sus verdaderos sentimientos y pensamientos cuando creen que éstos no concuerdan con los de los demás.

✓ Tienen dificultad para aceptar y valorar a los otros como son: tratan de cambiarlos para satisfacer sus necesidades y expectativas a través de ello.

Son personas con una gran necesidad de sentirse queridas y valoradas, y como son dependientes de los demás para su autovaloración, presentan una especial sensibilidad ante cualquier actitud de los otros que las hagan sentirse postergadas o rechazadas, sin lograr establecer sanas relaciones de dependencia y plantear sus ideas claramente por miedo al rechazo.

Su reacción frente a un error particular se transforma en una crítica generalizada a todo lo que son como personas.

Autoestima y cambio. Hoy en día la empresa y las personas que la forman están viviendo de forma permanente procesos de cambio y transformación. Para afrontar estos procesos con éxito, es necesario poder ver los retos como oportunidades más que como amenazas. La autoestima juega un importante papel a la hora de facilitar un encuadre positivo o negativo de la situación.

En la medida en que creemos en nosotros mismos, ponemos más energía positiva y perseverancia ante los retos y desafíos del entorno. Ello suele llevar a obtener éxito en mayor medida, lo cual refuerza de nuevo nuestra autoestima, cerrándose así un círculo positivo de autoestima y energía para afrontar los cambios.

Lo contrario ocurre desde la autoestima negativa, que promueve un círculo negativo de éxito y tolerancia a la incertidumbre, al cambio, a los retos.

En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con voluntad e interés.

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo¹⁵. La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese algo es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

Los motivos pueden agruparse en diversas categorías:

-) En primer lugar figuran los motivos racionales y los emocionales.
-) Los motivos pueden ser egocéntricos o altruistas.
-) Los motivos pueden ser también de atracción o de rechazo, según muevan a hacer algo en favor de los demás o a dejar de hacer algo que se está realizando o que podría hacerse.

La motivación también puede ser debida a factores intrínsecos y factores extrínsecos. Los primeros vienen del entendimiento personal del mundo y los segundos vienen de la incentivación externa de ciertos factores.

Factores extrínsecos pueden ser:

-) El dinero
-) El tiempo de trabajo
-) Viajes
-) Coches
-) Cenas

¹⁵ CHAPARRO, C. (2004) *Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de Telecomunicaciones, s/e, Colombia, pp. 50, p. 27.*

J Bienes materiales

Todos estos factores pueden incrementarse o decrementarse en el espacio alrededor del individuo, sin embargo, los factores intrínsecos dependen del significado que le da la persona a lo que hace. Si bien es cierto, los llamados factores extrínsecos también dependen de esta interpretación de la persona, éstos pueden cambiarse radicalmente de forma muy rápida mientras que los intrínsecos requieren de un trabajo de asimilación más adecuado a la mente del individuo. Los factores intrínsecos tratan de los deseos de las personas de hacer cosas por el hecho de considerarlas importantes o interesantes.

Existen tres factores intrínsecos importantes. Véase el libro de Dan Pink sobre la motivación.

J Autonomía: El impulso que dirige nuestras vidas, libertad para tener control sobre lo hacemos

J Maestría: El deseo de ser mejor en algo que realmente importa

J Propósito: La intención de hacer lo que hacemos por servicio a algo más grande que nosotros mismos

La Desmotivación. Un término opuesto a motivación, es desmotivación, generalmente definido como un sentimiento de desesperanza ante los obstáculos, o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía.

Aunque la desmotivación puede verse como una consecuencia normal en las personas cuando se ven bloqueados o limitados sus anhelos por diversas causas, tiene consecuencias que deben prevenirse.

Para el conferencista, orientador de la conducta y escritor, Renny Yagosesky, la desmotivación es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos pesimistas y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias pasadas negativas, propias o ajenas, y la autopercepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Desde su punto de vista, la desmotivación puede resultar claramente nociva si se convierte en una tendencia recurrente o estable, pues tiende a afectar la salud, a limitar la capacidad de vinculación y a desfavorecer la productividad por cuanto afecta la confianza en uno mismo, el flujo de la creatividad, la capacidad de tomar riesgos y la fuerza de la voluntad.

Motivaciones Higiénicas. En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.

Teoría ERG: Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

-) Existenciales (las mencionadas por Maslow)
-) De relación (relaciones interpersonales)
-) De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

-) La necesidad del Logro
-) La necesidad del Poder
-) La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias.

También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

Ciclo Motivacional: En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve

hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

1. Desorganización del comportamiento
2. Agresividad
3. Reacciones emocionales
4. Alineación y apatía.

Diferencia entre Motivación y Satisfacción. Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Técnicas de la motivación. El siguiente cuadro menciona las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores:

Influencia del grupo en la Motivación: Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

-) Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
-) Desplazar a un inadaptado
-) Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Importancia del gerente en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

-) Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
-) Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a

igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- J) Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administradores que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- J) Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- J) Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- J) Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que

debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Enfoque de sistemas y contingencias de la motivación: El no considerar estas variables trae como consecuencia el fracaso, después de haber sido aplicado un motivador o grupo de motivadores.

J) Dependencia de la motivación respecto del ambiente organizacional: Los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando este la inhibición o incentivación de las motivaciones.

J) Motivación, liderazgo y administración: La motivación va a depender e influir de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa; respondiendo estos a las motivaciones de las personas para diseñar condiciones en las cuales el personal se desenvuelva sin inconveniente.

2.2.2. Gestión Pedagógica¹⁶

Corresponde a la gestión de los procesos educativos, programación curricular, sistema de evaluación, estrategias didácticas. Es decir, la ejecución de las diferentes propuestas en el campo pedagógico.

Para hacer una valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en las Instituciones educativas objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término “Gestión Pedagógica”.

La definición de uso del término “Gestión Pedagógica” se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en la República Dominicana es a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación del término.

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de

¹⁶ GUTIÉRREZ, V. (2000) *Gestión Institucional y Pedagógica*, Lima – Perú.

acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad.

Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo.

Por otra parte Sander Venno (2002) la define como el campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación, como práctica política y cultural comprometida con la formación de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía y la sociedad democrática.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus alumnos después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los Alumnos.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información y la educación y la competitividad nos obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales, de ahí que los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información del conocimiento múltiples y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje.

Lo anterior no se da de manera automática pues se requiere crear una estructura que permita el trabajo colegiado desde una racionalidad estratégica y comunicativa, así como formas de evaluación del trabajo colegiado, la rendición de cuentas y al mismo tiempo, en cada centro educativo, una dinámica dialógica que construya la innovación desde las situaciones cara a cara, que ofrezcan soluciones a problemáticas concretas que afecten al colectivo escolar.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las escuelas misma que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiados, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases del conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

Se requiere por otra parte, hacer frente a los problemas fundamentales del espacio educativo, ser claro y prácticos, promover en entendimiento, la conciencia y la acción comunicativa en las propuestas requeridas de naturaleza tanto individual como colectiva. Es importante señalar que tanto el trabajo en equipo como el esfuerzo individual se conjugan y se potencian en el desarrollo de los docentes ya que el trabajo en equipo y el individualismo no son compatibles; pueden y deben armonizar entre ellos, si se pretende mejorar la escuela.

De acuerdo con una propuesta de gestión basada en un modelo participativo, tanto los grupos de docentes y directores, deben procurar derribar los muros del aislamiento entre ellos, promover y respetar, al mismo tiempo, el desarrollo individual propio y de los demás. Esto representa un reto más para la gestión escolar.

Condiciones necesarias para la Gestión Pedagógica¹⁷:

En estudios realizados por la doctora Schmelkes durante el año 1990 basado en una revisión extensa sobre la eficacia y eficiencia de la escuela demuestran que la gestión escolar se extiende más allá de la gestión administrativa son escuelas cuya práctica demuestran; trabajo en equipo, sus integrantes fija o establecen objetivos y metas comunes demuestran disposición al trabajo colaborativo, comparten la responsabilidad por los resultados del aprendizaje, practican y viven los valores como el respeto mutuo y la

¹⁷ ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999b). *Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.*

solidaridad, establecen altas expectativas para sus alumnos y se insertan en procesos permanentes de capacitación.

Retomando el objetivo de la gestión educativa centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes la gestión escolar deberá tender a la creación de las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de los alumnos centrados en la satisfacción de sus necesidades básicas de aprendizaje. Entre estas características vamos a destacar:

a) El Clima Escolar: Trabajar en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica. En un buen clima de trabajo los ejercicios de evaluación y monitoreo cumplen su función, ya que no se ven como el señalamiento de errores, sino como el encuentro con oportunidades para el mejoramiento y crecimiento de los miembros de un equipo. Compartir la responsabilidad por los logros educativos de los alumnos, compromete a cada integrante de la comunidad educativa, desde el intendente hasta el director. Fijar metas y objetivos comunes, permite aprovechar las competencias individuales y fortalecer al equipo de trabajo. Por lo tanto, un buen clima escolar, es requisito indispensable para la gestión escolar.

b) El trabajo en Equipo: Trabajar en equipo no es sinónimo de repartir el trabajo entre los integrantes de una institución. Se requiere que esa distribución de tarea cumpla ciertos requisitos:

) En Primer Lugar, estar dispuesto a tomar acuerdos para establecer las metas y objetivos del equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. La posibilidad de los acuerdos es el primer paso para el trabajo en equipo. Las tareas no pueden asignarse o imponerse, su distribución debe hacerse con base en la fortaleza de cada individuo y en el crecimiento global del equipo. El acuerdo es en este caso determinante para la fijación de metas y la distribución de las tareas. Este es uno de los obstáculos por el que las escuelas, no pueden formar equipos de trabajo. Sus integrantes no se pueden poner de acuerdo.

) En segundo lugar, estar conscientes y tener la intención de colaborar para el equipo. Las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el

logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes. Cuando alguien se siente obligado y no comprometido con las tareas del equipo, puede convertirse en un obstáculo para los demás integrantes y al mismo tiempo, representa un síntoma de que algo requiere de atención. El liderazgo en estos casos juega un rol determinante ya que puede hacer crecer o frenar la conformación del equipo.

) En tercer lugar ningún equipo se forma por decreto. El trabajo en equipo artificial, la balcanización o el trabajo en equipo fácil, son ejemplos claros del reto que implica sentirse parte de un equipo y del valor que tiene para los integrantes, nutrir con sus acciones diarias los lazos que los unen.

) En cuarto lugar, necesitamos formarnos en y para la colaboración. una de las razones por las que nos cuesta trabajo fomentar el trabajo en equipo en nuestros alumnos es quizás, la falta de habilidades para hacerlos nosotros mismos. Por años el sistema educativo nos ha formado en el individualismo y la competitividad, anulando las posibilidades de apoyo y ayuda mutua en nuestros años de estudio. Ningún maestro, puede fomentar el trabajo en equipo con sus alumnos si no da muestras, con sus acciones de que él o ella está haciendo equipo con sus colegas. Los docentes también tienen necesidades de seguir aprendiendo y en este campo, falta mucho por recorrer.

) Por último necesitamos aprender que el trabajo de equipo, requiere, que cada integrante, ponga a disposición de la organización sus habilidades individuales; en el entendido de que la fortaleza del grupo escriba en las potencialidades individuales. En este proceso, la individualidad debe estar por encima del individualismo y cada integrante debe tener bien clara la idea de que en la escuela el objetivo de la institución es más poderoso que los objetivos individuales a la suma de estos.

c) Central la atención en los objetivos de la escuela: Muchos esfuerzos y recursos tienden a difuminarse por la carencia de una orientación clara y precisa. Este fenómeno se agrava cuando el objetivo de la organización se pierde de vista como en el caso de las escuelas. Para muchos el prestigio de una escuela radica en la apariencia física del inmueble, el cumplimiento en horario y disciplina de los alumnos o el acatamiento de órdenes de las autoridades. En estos contextos, el aprendizaje y la enseñanza han pasado a segundo término. La muestra más clara es el tiempo efectivo que se dedica a ellos.

Por desgracia, existen muchas escuelas y maestros que en el afán de sobresalir en las estadísticas o actividades de zona o sector, dedican mucho tiempo a preparar a un grupo determinado de estudiantes para los concursos académicos, deportivos, culturales o sociales, pierden de vista que su compromiso como institución es la formación de todos sus alumnos de manera integral, lograr que los objetivos educativos sean alcanzados por todos ellos. Una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos y no solo la que obtiene los primeros lugares en los concursos y actividades. Incluso dentro de la escuela, muchos maestros dedican sus esfuerzos e invierten sus energías en actividades que poco tienen que ver con el aprendizaje de los alumnos.

Rol del Docente en la Gestión Pedagógica¹⁸: El papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum.

En el modelo pedagógico curricular el docente es considerado como un mediador de los procesos de aprendizaje y como un investigador constante en la ejecución de los proyectos educativos.

Como mediador el docente realiza acciones dentro y fuera del aula, que ameritan de la participación y aporte de los docentes y alumnos, forman parte de la acción de mediación los medios y los recursos didácticos para la ejecución de los proyectos y la evaluación de los procesos y resultados generados en la acción educativa. En este rol el docente es un mediador entre los alumnos y el contexto, su papel es orientar e incentivar a los estudiantes para que desarrollen competencias, con capacidades para interiorizar los diferentes elementos que interviene en el proceso educativo; el docente como mediador facilita la interacción para que el grupo participe en actividades de análisis y síntesis sustentadas en una acción reflexiva sobre lo realizado y lo que se puede realizar.

El docente como mediador tiene que estar en capacidad de proporcionar elementos conceptuales, procedimentales y actitudinales a los alumnos desde su posición de enseñar a pensar y aprender a aprender, a fin de apoyar en la construcción del conocimiento y en la

¹⁸ FARRO, C. (1998) *Gerencia de Instituciones Educativas hacia la calidad total, S/E, Lima – Perú, pp.220, p. 53.*

realización de actividades que favorezcan el desarrollo del perfil de competencias esperado, todo esto, en función de las demandas que surgen de las múltiples y cambiantes situaciones del entorno, de esta forma participa en la configuración de procesos curriculares, dentro de metodologías integradoras y específicas estrategias de aprendizaje.

El docente como mediador atiende a los distintos tipos de conocimientos que implica el aprendizaje autónomo: (a) conocimiento declarativo sobre los procesos de aprendizaje el cual lleva implícito un conocimiento conceptual de los contenidos a dominar. (b) conocimiento procedimental referido a cómo llevar a cabo los procesos requeridos para un dominio operacional, que es en esencia un contenido cognitivo y psicomotor. (c) conocimiento actitudinal sustentado en contenidos sobre los valores, intereses y eticidad que guiaran los procesos.

En la enseñanza la mediación fortalece los vínculos sociemocionales, morales y cognitivos para observar, comprender y mejorar el aprendizaje en los procesos de mediación, la actividad del docente se desplaza hacia el alumno, eje central de la acción; el saber hacer de la acción se concreta por el aprendizaje de técnicas a través de experiencias, talleres, simulaciones, ensayo de trabajo colaborativo, entre otros.

La mediación implica la inducción a la acción a través de vivencias interactivas en la involucración de los estudiantes en procesos de aprendizajes; planteo de respuestas a través de interrogantes propuestas por el alumno para su resolución; todo ello en atención a la mediación facilita la aproximación al objeto de estudio mediante el desarrollo de experiencias, desde los cuales lo asimilado y discutido es mejor aprendido, a través del análisis y uso diario de nuevos elementos en el aprendizaje se pueden alcanzar niveles más elevados de conocimiento.

El rol del docente como investigador implica la búsqueda de información a todo nivel, docentes alumnos padres y representantes en actividades de revisión de materiales de discusión de sus pertinencia en los proyectos planteados, la interacción constructiva sobre los contenidos tratados conlleva al análisis, interpretación y cotejo en el proceso de trabajo hacia la integración de los diversos elementos que permiten conformar el proyecto como producto.

Los proyectos educativos generados en el aula obligan al docente a considerar la investigación como actividad práctica orientada a la búsqueda de conocimientos ya establecidos a fin de conocer más sobre un hecho concreto que permita el planteo de nuevas visiones, adecuación a un contexto, resolución de problemas, e introducir cambios y sumar esfuerzos para que estos se concreten. Según Corrales Jiménez (1994), el abordaje y concreción de proyectos educativos en el aula, demandan a los docentes convertirse en investigadores de su propio quehacer cotidiano, en especial si asumen una actitud crítica y experimental con respecto a su trabajo en el aula. Sin embargo, el docente necesita apoyo en el intento de generar una nueva cultura de investigación en la escuela. Esta acción de investigación debe concentrarse en la interacción, utilizando preguntas y respuestas, cambios de temas, comentarios evaluativos entre otros.

La acción de investigación conjuga el ser, conocer, hacer y convivir en un proceso dividido en fases que implican familiarizarse con la información, revisiones constantes, discusión de temas, cambios de acción y de rutina, se generaliza la participación y se acoge el proyecto por parte del colectivo; entre todos revisan las regulaciones o normas, acuerdos y reglas, entre una actividad y otra.

En Opinión de Corrales y Jiménez: Los docentes investigadores reconocen que el proceso de enseñanza aprendizaje es muy complejo, en el cual intervienen distintas variables los educadores investigadores pueden realizar acciones en el proceso enseñanza aprendizaje de forma sistemática. De manera que estos docentes se puedan dar cuenta de que uno de los objetivos de la investigación en el aula, es documental el modo en que ellos enseñan y en el que los estudiantes aprenden.

Los proyectos de investigación educativa permiten al docente desarrollar competencias para la indagación socioeducativa, además de la oportunidad de observar, reflexionar, hacerse preguntas e interpretar la información, generándoles conocimientos en su desarrollo profesional y mejoramiento en los procesos de la gestión administrativa en la Educación Básica.

Procesos que apoyan la Gestión Pedagógica:

Proceso Administrativo: Los procesos administrativos de la institución educativa tienen como un fin último asegurar las condiciones para favorecer el desarrollo del estudiante. A

través de la gestión administrativa se planea, se organizan los equipos de docentes, se disponen los recursos, se ejerce control y se dirige la evaluación de los procesos curriculares.

Procesos de investigación: La investigación es fuente de nuevos conocimientos y por lo tanto motor de desarrollo en la institución educativa. La investigación científica aplicada a los procesos curriculares parte de la fundamentación teórica y su contratación con la realidad pedagógica para descubrir los problemas y diseñar modelos de interpretación e intervención. Esto permite descubrir el conocimiento necesario para mejorar la comprensión y la implementación de nuevos sistemas curriculares a fin de obtener mejores resultados en la formación del estudiante como persona íntegra y competente. Entre los aspectos en los cuales se puede adelantar investigación curricular se encuentran: relación entre logros, indicadores y competencias, interdisciplinariedad e integración curricular, diseño y desarrollo de experiencias pedagógicas y modelos pedagógicos.

Proceso de Aprendizaje - Enseñanza. En este proceso la intención es desarrollar experiencias que conduzcan a la generación personal de conceptos¹⁹. La problemática relacionada a cómo se aprende fue primeramente abordada por la filosofía y posteriormente por la psicología, dando origen a una serie de corrientes encontradas (conductismo, cognitivismo, constructivismo)

APRENDIZAJE: “El fin de la educación es el facilitar el cambio y el aprendizaje..., el facilitar el aprendizaje se base en ciertas cualidades de actitud que existen en el relación personal entre el facilitador y el aprendiz. Debe encontrarse un camino para desarrollar en el sistema un clima por el cual se ponga atención no en enseñar, sino en facilitar el aprendizaje auto dirigido” Carl R. Rogers²⁰. El aprendizaje es un proceso de construcción de conocimientos elaborados por los propios alumnos/as en interacción con la realidad, con apoyo de mediadores, que se evidencia cuando dichas elaboraciones les permitan enriquecer y transformar sus esquemas anteriores. El educando es el principal constructor del conocimiento, él construye significados cuando hace uso de experiencias y conocimientos previos, cuando en el marco de una situación interactiva tiene interés y

¹⁹ Beltrán R. 1999 *Educación en Odontología. Manual del Profesor. Univ. Peruana Cayetano Heredia. UPCH. Lima.*

²⁰ Díaz B J y Martins P A *Didáctica y Currículo. Edic. Nuevomar S.A. Colección “Problemas educativos” Mejico. Ed.. Pg 43*

disponibilidad y cuando recibe la orientación oportuna y efectiva del docente. El aprendizaje es fruto de una construcción personal del educando en interacción con otro y con el medio socio cultural y natural.

Las principales teorías que tratan sobre el proceso de aprendizaje podrían diferenciarse en:

a. Conductistas y Neoconductistas (Pavlov, Skinner).

Que postulan el aprendizaje como producto final, respuesta a estímulos, el condicionamiento como base todo aprendizaje, una cuestión de formación de hábitos, la conducta como respuesta a estímulos cuando han estado asociados a nuestra experiencia (Lafourcade). Se apoya exclusivamente en elementos mensurables y observables.

Pavlov, cuya experiencia con el perro y el reflejo condicionado, es uno de los tipos de respuesta posibles.

Skinner, sicólogo norteamericano explica el comportamiento y el aprendizaje como consecuencia de los estímulos ambientales (recompensa y refuerzo). Demostró que se podía producir respuestas no reflejas, llamando “respuestas operantes”, siempre y cuando haya recompensa. La instrucción programada es una aplicación de la teoría del condicionamiento de respuestas operantes, Estos aportes conjuntamente con la teoría general de los sistemas, son la base principal de la Tecnología educativa.

Gagné pedagogo norteamericano, hace aportes importantes con su tipología de aprendizaje: de signos y señales, respuestas operantes, en cadena, discriminaciones múltiples, de conceptos, de principios y resolución de problemas

b. Cognitivistas (Piaget, Ausubel, Brunner)

Según Piaget biólogo suizo, (teoría psicogenética o constructiva), el pensamiento es la base en que se asienta el aprendizaje, el pensamiento es la forma en que la inteligencia se manifiesta. Postula la existencia de “estructuras cognitivas” La inteligencia desarrolla una estructura y una función en proceso de construcción continua. La construcción de la inteligencia se realiza mediante la interacción del organismo con su medio ambiente con la finalidad de adaptarse. Entonces el APRENDIZAJE consiste en un conjunto de mecanismos que el organismo pone en movimiento para adaptarse a su medio ambiente.

La reconceptualización de los procesos de aprendizaje sirvió de fundamento para la concepción constructivista planteada por Piaget y seguidores.

Piaget da más énfasis a la inteligencia y Skinner al desempeño, Gagné lleva planear una metodología variada para cada tipo de aprendizaje.

Ausbel, distingue el aprendizaje significativo y el memorístico, pero lo considera un continuo. Los aprendizajes se unen a los conocimientos ya existentes en el sujeto, esto da como característica un proceso activo y personal.

Tipos de Aprendizaje²¹: La clasificación general según los dominios corresponde:

Cognoscitivo o intelectual: memoria, capacidad y habilidad intelectual

Psicomotor: Destrezas, habilidades con coordinación neuromuscular.

Afectivo cambios en actitudes, valores, intereses etc.

Para fines de enseñanza y evaluación se requiere considerar la priorización de los dominios. Las diversas teorías tratan de entender el aprendizaje, el cómo y el por qué, pero ninguna explica totalmente todos los tipos, sólo lo hace como parte de la realidad. Sin embargo, sí se cree que el agente del aprendizaje es el ALUMNO y que el profesor es el GUIA Y EL ORIENTADOR. Por tanto hay que prestar atención a las diferencias individuales entre los alumnos, muchas veces las bajas condiciones socioeconómicas no permiten estimulación temprana suficiente.

ENSEÑANZA. Enseñar no es lo mismo que aprender, es un proceso pragmático, mecanismo por el cual se pretende alcanzar ciertos objetivos, movilizand o medios, con estrategia que incluye planear, orientar y controlar el aprendizaje del alumno.

La acción educativa se convierte en un proceso eminentemente interactivo, en el cual los alumnos construyen sus aprendizajes en interacción con: su contexto, sus compañeros, sus materiales educativos y el docente.

La enseñanza es un conjunto de ayudas previstas e intencionadas que el docente ofrece a los alumnos para que construyan sus aprendizajes en relación con su contexto.

El docente tiene entonces un rol orientador en el proceso de aprendizaje del alumno, por cuanto crea las condiciones necesarias para que este proceso de construcción sea lo más rico posible.

²¹ Díaz BJ y Martins PA. 1982 *Estrategias de enseñanza- aprendizaje. Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura. Costa Rica pg 15.*

Las diversas teorías y orientaciones pedagógicas proponen diferentes estrategias, de acuerdo a las características de los alumnos, los objetivos, los recursos etc.

Esquema básico del proceso de Enseñanza aprendizaje es²²:

- a. Todo proceso de enseñanza debería comenzar con la comprobación del estado actual del alumno en cuanto a sus conocimientos sobre la materia, (Evaluación de entrada)
- c. El establecimiento de los objetivos educacionales en términos de conducta
- d. Actividades. Experiencias de Enseñanza-aprendizaje, Uso de medios y materiales.
- e. Evaluación, retroalimentación durante el desarrollo de las actividades.

La retroalimentación positiva es más potente en general que la negativa.

Debe dirigirse hacia el desempeño no hacia la persona.

La labor del docente no consiste en transmitir conocimientos como tal (enseñar) sino ser un facilitador del aprendizaje, un guía.

Rogers²³, considera que la función de la educación es facilitar el cambio y el aprendizaje. Postula el APRENDER A APRENDER, para adaptarse al cambio constante en que vivimos. Entre los métodos que contribuye a dicho fin:

- a. Enfrentar a los estudiantes a un problema real y significativo.
- b. Proporcionar todos los recursos necesarios para el aprendizaje, dentro y fuera así como medios y materiales.
- c. Establecer contratos con los estudiantes, para establecer objetivos y planes.
- d. Dividir a los estudiantes en grupos
- e. Emplear experiencias de simulación
- f. Organizar grupos de investigación
- g. Utilizar la instrucción programada (para adquirir información)
- h. Grupo de encuentros básicos
- i. Aceptar la autoevaluación

Los métodos de Rogers no acepta las tareas obligatorias, la evaluación y crítica del profesor si no es solicitada, no hay exámenes ni calificaciones únicas. El clima es de amplia libertad y autonomía de los estudiantes.

²² *Diaz B J y Martins P A Ibid. pg 47*

²³ *Idem pg 54*

Una orientadora Gestión pedagógica orienta la acción a partir de:

2.2.2.1. Programación Curricular: Lineamientos Generales²⁴

La programación curricular constituye uno de los campos importantes de la planificación educativa de un país, la que a su vez es parte de la planificación global o nacional.

La planificación educativa solamente cobra sentido cuando se realiza partiendo del conocimiento de una realidad concreta, de manera que se pueda relacionar el quehacer educativo con la problemática y las necesidades socioeconómicas de un país.

Al interior de la planificación global, la planificación educativa puede ser entendida como un proceso de previsión; realización y control de las acciones educativas orientadas hacia el logro de los grandes fines educacionales. Acciones éstas que cubren los diferentes aspectos del sistema educativo, como la administración educacional, la organización del sistema educativo, el presupuesto, el subsistema curricular, la programación curricular como uno de los aspectos más importantes de la planificación educativa, puede ser entendido como el proceso de realización y control de las experiencias de aprendizaje deseables en una población determinada, por ejemplo; educandos de 3 a 5 años, de 6 a 14 años, etc. Por lo cual ha sido definido como el proceso de previsión, realización y control de las experiencias de aprendizaje para una población determinada, en un momento histórico concreto.

El planeamiento del currículo está concebido como un proceso muy dinámico que puede realizarse a nivel “macro” o nacional y nivel “micro” o local.

2.2.2.1.1. Componentes de la Programación Curricular

A. Sujetos de la Programación Curricular

- a) Los Educandos. Son aquellas personas cuyos aprendizajes son promovidos hacia el logro de los fines y objetivos de la educación en una sociedad concreta. Este planteamiento vincula directamente los resultados previstos para cualquier curso o programa con los fines de intenciones del sistema educativo de una determinada sociedad. Asimismo, el modelo enfatiza el auto e interaprendizaje y que, de acuerdo a la edad y condiciones de los alumnos, debe extenderse progresivamente a diversos campos

²⁴ BOLAÑOS, G. y MOLINA, Z. (1998) *Introducción al Currículo, San José, EUNED.*

de la actividad educativa; por ejemplo en aspectos implementativos, de programación, de evaluación e incluso de investigación.

- b) Los educadores. Según este modelo, no son exclusivamente quienes poseen una certificación Oficial como tales, sino todas aquellas personas que, en determinados momentos y situaciones, cumplen el rol de promover aprendizaje. Se acepta la posibilidad que muchos alumnos de curso o programas regulares cumplan el rol de educadores con una frecuencia mayor que la usualmente supuesta. Pero quienes han realizado una capacitación, formal o no, para desempeñarse como docentes tendrán a su cargo la conducción directa de los procesos curriculares que se revisarán, más adelante.
- c) La comunidad. Se considera así al grupo social en cuyo contexto se ubica y realiza la acción educativa. De un lado, esta población podrá aportar personal técnico o calificado para colaborar en la gestión educativa o personal que por tener una relación familiar con los alumnos regulares del sistema tendrán un mayor interés en el éxito de múltiples programas y acciones educativas. De otro lado, cuando la comunidad se encuentra socialmente organizada, ésta podrá aportar más sistemáticamente recursos de diversa índole así como colaborar en el control social del desempeño del sistema educacional.

B. Elementos de la Programación Curricular²⁵

La programación curricular se concretiza a través de los siguientes elementos, objetivos o competencias, capacidades, contenidos, experiencias de aprendizaje, estrategias metodológicas, recursos, ambiente escolar, tiempo, evaluación.

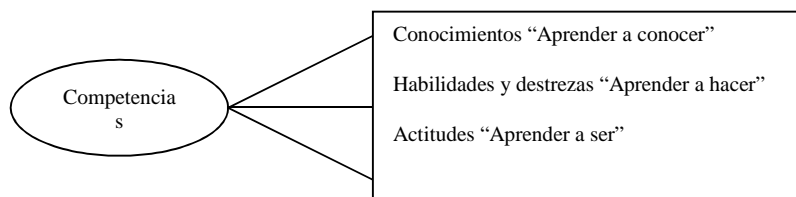
Observamos el siguiente cuadro:

Preguntas de la programación curricular	Elementos de la programación curricular
¿Para qué enseñar?	Propósito–Objetivos–Competencias, capacidades
¿Qué enseñar?	Contenidos
¿Cómo enseñar?	Estrategias-experiencias de aprendizaje
¿Con qué enseñar?	Recursos
¿Dónde enseñar?	Ambiente escolar
¿Cuándo enseñar?	Tiempo
¿Cuáles fueron los logros?	Evaluación

²⁵ NAVARRO, E. y PERALTA, A. (2000) *Currículo por Competencias y Modelos Pedagógicos*, Lima – Perú.

1. Las Competencias (logros de aprendizaje)

Las competencias son formulaciones que describen lo que un alumno es capaz de hacer en tanto posee los conocimientos y ha desarrollado las destrezas, habilidades y actitudes necesarias para ese hacer.



Los conocimientos implicados en una competencia pueden ser uno o muchos. Las destrezas y habilidades comprendidas en ella pueden ser de carácter intelectual, motor y actitudinal a la vez.

Por lo anterior, es muy difundida la idea de que para adquirir una competencia el alumno debe aprender a conocer (nociones, conocimientos), aprender a hacer (destrezas y habilidades) y aprender a ser (actitudes personales necesarias para poder “hacer”). Como sabemos las frases se toman del informe UNESCO sobre la educación para el siglo XXI por J. Delors (1996).

Como tales las competencias aparecen en el escenario educativo como un urgente llamado a la reflexión sobre cuáles deben ser las capacidades que el alumno debe desarrollar en la escuela de modo que en ella se le prepara para enfrentar los retos que le plantea el mundo del nuevo milenio.

La magnitud de la información existente, el desarrollo vertiginoso de las ciencias, la necesidad de vivir y convivir en armonía consigo mismo y los demás, la poca claridad lo que el niño de hoy necesitará para desempeñarse como el hombre del futuro, todo ello plantea, a la escuela la necesidad de desarrollar en su alumnos las habilidades y destrezas necesarias para conocer y hacer por sí mismo.

Es evidente, para nosotros, que la competencia como concepto se aleja de la idea del “logro inmediato, y se acerca, más bien, a la de “finalidades de la educación”.

Como tales, las competencias se han convertido en nuestro país en elementos fundamentales de las propuestas curriculares oficiales.

Ellas como los objetivos en su momento cumplen ahora una función orientadora y clarifican el propósito de la acción educativa en el aula.

Ejemplo:

Conoce y explica su medio natural, socio – cultural y las principales condiciones geográficas nacionales, latinoamericanas, mundiales y los valora promoviendo su conservación.

1. Capacidades. Son las potencialidades inherentes a la persona y que se desarrolla a lo largo de toda la vida. Se cimienta en la interrelación de procesos cognitivos, socio afectivos y motores. Ejemplo: Clasifica, discrimina, comprende, etc.
2. Contenidos. Como elemento curricular, el contenido es definido como el cuerpo de conocimientos (hechos, datos, conceptos, principios y generalizaciones) de las diferentes áreas, disciplinas o asignaturas, desarrollados mediante los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De acuerdo con los planteamientos de esta unidad, que enfatizan en el aprendizaje y en un currículo centrado en el alumno, el contenido no debe ser un fin en sí mismo sino un medio para ejercitar y desarrollar procesos y habilidades de pensamiento.

Esto implica que no se quiere que el niño acumule conocimientos para que luego los devuelva repetitivamente; sino que ejercite capacidades como el análisis, la experimentación, la relación, la clasificación, etc. Utilizando para ello determinados contenidos.

En esta perspectiva, se quiere que el alumno “reconstruya” o “construya” el conocimiento y no solo lo reproduzca como producto que recibió acabado, o sea, que el alumno, aprenda a aprender.

También debe señalarse la importancia de incorporar como contenidos, las habilidades, las destrezas y los valores. Esto implica que si se desea propiciar una formación integral en el alumno, el proceso de aprendizaje no se puede restringir a los hechos, datos, conceptos, principios y generalizaciones solamente.

Otro aspecto importante en relación con el contenido es que este no debe ser visto de manera separada; es decir, no debe visualizarse como proveniente de estancos separados o asignaturas aisladas. Por el contrario, debe asumirse desde una perspectiva

integradora, que permita establecer nexos entre los contenidos y provenientes de las diversas asignaturas. Esto implica buscar formas estratégicas para relacionar diferentes contenidos bajo núcleos comunes, situaciones problematizadoras o temas generadores.

3. Experiencias de aprendizaje. El alumno aprende mediante su participación en actividades que la proveen experiencias personales de aprendizaje.

La experiencia es la interacción del sujeto con el mundo circundante y con los otros sujetos.

En este contacto con el mundo, el sujeto recibe múltiples estímulos de diferente naturaleza, ante los cuales reacciona con el fin de conocerlo, asimilarlo, cuestionarlo y transformarlo.

Todas las acciones que realiza el individuo para enfrentarse al mundo constituyen su accionar, cuando las actividades han sido programadas desde la perspectiva de la enseñanza y el aprendizaje, constituyen actividades didácticas.

Esto implica que en determinada situación de aprendizaje, donde se estimulan una serie de acciones didácticas o actividades en las que toma parte el alumno, surge la experiencia de aprendizaje. Se identifican pues como un sistema de actividades que generan interacciones entre el alumno y su ambiente; en ella interviene acciones físicas (sicomotoras), operaciones mentales (cognoscitivas) y connotaciones afectivas (socio afectivo), orientadas a determinados aprendizajes. En estas interacciones surgen los aprendizajes logrados, como las transformaciones que sufre el individuo, como producto de ese proceso educativo, y que le permiten desarrollarse integralmente, al enriquecer sus capacidades intelectuales, motrices y afectivas.

Es fundamental que las experiencias de aprendizaje que viva el alumno, propiciadas o motivadas por la escuela, respondan a sus intereses, necesidades y expectativas.

Para llenar esta necesidad, el maestro debe propiciar muchas situaciones que lleven a los alumnos a valorar el trabajo y a interiorizar ciertos valores como la cooperación y la solidaridad, que serán esenciales para su futura incorporación al mundo del trabajo. Esto implica que la escuela debe propiciar situaciones de aprendizaje más prácticas que teóricas que permitan al alumno “aprender haciendo”.

4. Estrategias metodológicas. Las estrategias metodológicas están constituidas por una serie de métodos, técnicas y procedimientos que se emplean en la orientación y la ejecución de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Debe destacarse que no se trata de actividades “sueltas”, sino de una serie de acciones didácticas que se enlazan y que permiten alcanzar un determinado aprendizaje. Esto es, son un grupo de acciones que se integran para promover en el alumno la vivencia de experiencias de aprendizaje.

En un currículo centrado en el aprendizaje, estas estrategias deben concretarse en métodos, técnicas y procedimientos activos, personalizados, individualizantes y grupales. Esto permitirá el desarrollo en el alumno de su autonomía, capacidad de pensamiento, actitud de cooperación y solidaridad.

Lo anterior lo exige al docente el planteamiento de situaciones de aprendizaje que incluyan acciones didácticas orientadas o directas; semiorientadas o indirectas e independientes, de acuerdo con la participación que en ellas tenga el docente. En las directas u orientadas el maestro debe estar presente durante toda la actividad, pues es él quien la dirige; en el segundo caso el docente orienta inicialmente la actividad o la inicia y luego los niños continúan solos; en las independientes los niños trabajan solos, orientados -casi siempre-, por algún tipo de instrucción escrita (guía, ficha, minuta copiada en la pizarra, etc.).

Como puede observarse, en las actividades semiorientadas o independientes, la responsabilidad recae en el alumno, más que en el maestro. El incluir estos tipos de actividades le permite a este movilizarse en el espacio escolar y entender a los alumnos ya sea de manera directa o indirecta.

El planteamiento de esos diferentes tipos de actividades debe hacerse en función de procedimientos, métodos y técnicas que tengan esa misma característica.

Es importante que las estrategias metodológicas que se apliquen en el aula propicien la creatividad y el pensamiento crítico, pues estos aspectos darán mayor autonomía al alumno: la cual es fundamental en la línea de currículo asumida en este trabajo. En el caso particular de nuestro país, esto permitirá la formación de los alumnos dentro de las expectativas de la política educativa vigente.

Es necesario, en el momento de seleccionar las estrategias o procedimientos metodológicos, tener en cuenta los propósitos por lograr, el nivel de madurez de los alumnos y el contenido por desarrollar.

5. Recursos. Los recursos son materiales y equipos que utilizan el docente y el alumno para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje (pizarra, diagramas, carteles, materiales naturales). Estos no son valiosos en sí mismos, sino como medios para estimular el desarrollo de experiencias de aprendizaje. Por esto es necesario que se considere el nivel de los alumnos y los objetivos por lograr, a la hora de elaborar y seleccionar los recursos didácticos.

Si se desea acercar al alumno a su propio entorno es fundamental recurrir a la naturaleza como proveedora de recursos para el aprendizaje, pues las escuelas generalmente están ubicadas en sitios ricos en elementos naturales.

Casi siempre las escuelas cuentan con pocos recursos; para llenar este faltante y, a la vez, estimular la creatividad de docentes, padres y alumnos, es necesario utilizar los materiales de desecho para elaborar recursos didácticos. Para la recolección de esos materiales y la elaboración misma de los recursos debe solicitarse la ayuda de los alumnos, los padres y vecinos. Esto se puede lograr si se pide a los padres y niños que recojan en sus casas y otros lugares de la comunidad materiales como: tarros, cajas, papeles, revistas, pedazos de madera, sobrantes de telas, etc. Con estos materiales pueden elaborarse muy variados recursos en cuyo diseño y elaboración sería muy valioso incorporar a los alumnos, padres y otros miembros de la comunidad.

El docente debe tratar de sacar el mayor provecho posible del material didáctico; para ello debe tener en cuenta que un determinado recurso puede ser aplicado para generar diferentes experiencias de aprendizaje; es decir, puede ser utilizado con diferentes intenciones.

Así por ejemplo, un paisaje natural podría propiciar descripciones orales, reflexiones sobre temáticas como la deforestación, prácticas de agricultura, etc.

Si bien muchas instituciones educativas, como ya se planteó, poseen pocos materiales y casi ningún tipo de equipo, hay otras instituciones que cuentan con polígrafos, volteadores, proyectores, aparatos de televisión, laboratorios y computadoras.

Por esta razón, es muy importante que el docente reflexione sobre la necesidad de obtener el mejor provecho de todo el equipo que posee la institución educativa en que labora.

Es esencial que el docente comprenda que estos equipos son recursos más y que pueden convertirse en un elemento muy valioso para la ejecución del currículo, siempre y cuando se les emplee adecuadamente.

Lo anterior significa que estos equipos no serán nunca sustitutos del docente, sino más bien instrumentos que éste y los alumnos deben explorar.

Una premisa fundamental es recurrir a los equipos y materiales artificiales cuando no se posean en mano los elementos naturales que pueden servir para el desarrollo de un determinado contenido, la estimulación de una capacidad o habilidad. Es importante que el uso del equipo no esté únicamente en manos del docente, sino que los alumnos lo manejen también, de manera que puedan utilizarlo independientemente, como instrumentos para ejercitar su autoaprendizaje.

En realidad la variedad de equipos que se posea, permitirá al docente asumir mejor su papel de guía u orientador, pues en muchos momentos esos equipos podrán prever de manera directa las situaciones de aprendizaje.

En el momento actual, por el avance científico y tecnológico, la computadora se convertirá día a día en un elemento muy valioso para el desarrollo de los procesos de enseñanza – aprendizaje.

A las computadoras puede dárseles diferentes usos: así, en algunos casos éstas serán empleadas para la instrucción directa de los alumnos, mediante programas previamente adquiridos o elaborados: en otros casos, puede tratarse de que el alumno trabaje con la computadora para construir él mismo el conocimiento y autoaprender.

En el primer caso es importante el criterio del docente para seleccionar programas de acuerdo con las características, necesidades e intereses de los alumnos y de la comunidad, asimismo debe garantizar que estos programas llenen las expectativas de los objetivos planeados.

En el segundo caso es esencial que el docente aproveche este equipo para estimular la creatividad e iniciativa de los alumnos a la vez que fortalecer sus capacidades intelectuales.

En síntesis, en relación con los recursos y el equipo, el docente debe tener presente que estos no deben ser un fin en sí mismos sino elementos que adquieren valor en tanto él y los alumnos hagan un uso adecuado de ellos y los exploten en todas sus posibilidades.

6. Ambiente Escolar. El ambiente escolar es el escenario en que se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje. Tradicionalmente, el concepto de ambiente escolar se ha restringido a las cuatro paredes del aula.

Dentro de la línea de currículo asumida, el ambiente escolar debe ampliarse más allá del salón de clase e incorporar en él todo elemento especial en el cual pueden interactuar los niños y el docente. Así debe formar parte de él la huerta, el comedor, el patio, el río, el parque, el mercado, el campo de deportes, etc.

El ambiente escolar debe convertirse en un elemento propiciador de experiencias de aprendizaje motivantes y permanentes, por tanto, el docente con la cooperación de los alumnos y otras personas, debe preocuparse por enriquecer, acondicionar y mejorar cada vez más el ambiente físico.

Es importante señalar que este ambiente físico agradable debe complementarse con un ambiente afectivo que facilite el desarrollo de las experiencias de aprendizaje. Esto es, que los niños y el maestro interactúen en un ambiente de libertad, consideración, alegría, respeto, etc. En realidad se trata de propiciar un ambiente realmente democrático, en el que los alumnos puedan ejercitar los principios de solidaridad, libertad de expresión, etc.

7. Tiempo. Toda previsión de objetivos y acciones se realiza en función del tiempo. Cada profesor hará la distribución de tiempo que considere más adecuado, cuidando de atender todas las áreas. Esta distribución está condicionada fundamentalmente por las acciones que se elija y la forma de organizarla que puede ser a partir de contenidos y acciones, de temas motivadores o por líneas independientes: también puede ser por las características propias de la ejecución de cada área, por ejemplo, CIENCIA Y AMBIENTE necesita de sesiones continuas; otro criterio, puede ser considerado la especialidad de los profesores. Asimismo, debe reajustarse sobre la base de las

experiencias en el aula y el taller, en todos los niveles de la Programación Curricular descentralizada.

El currículo, teniendo en cuenta los avances de las ciencias de la Educación y la Pedagogía, debe basarse en las teorías modernas de aprendizaje, y dar mucha importancia a la relación maestro – alumno en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

8. La Evaluación. La evaluación, como elemento del currículo, constituye el proceso mediante el cual se puede percibir el logro de los objetivos o competencias propuestas y, por tanto, los avances que muestran los alumnos debido a las experiencias de aprendizaje que han vivido.

Para complementar esta evaluación de los logros obtenidos por los alumnos, es importante que, paralelamente a esta, se analice y retroalimente el proceso curricular mismo.

En el primer aspecto, es decir, en lo relativo a la evaluación del proceso y el producto del aprendizaje, en la línea de un currículo centrado en el aprendizaje, por sus características particulares, es necesario desarrollar una evaluación directa y constante sustentada principalmente en la observación de los niños en su accionar diario. Esto implica que debe buscarse una evaluación más formativa que sumativa.

En realidad, de lo que se trata es de propiciar verdaderas situaciones evaluativas en las que los alumnos demuestren la adquisición o dominio de destrezas, habilidades y conocimientos.

Esto significa que la evaluación debe convertirse también en una experiencia de aprendizaje en la que él mismo y los otros puedan percibir los logros por él alcanzados.

De tal forma se propiciará la evaluación no solo de productos sino también de procesos. O sea, se analizará tanto el producto final: dominio de un conocimiento, habilidad o destreza, adquisición y manifestación de un valor, como el proceso que cumple el alumno para llegar a ese aprendizaje.

El planeamiento anterior pretende que el alumno demuestre tanto sus avances para analizar, relacionar, comunicar, etc. Como el contenido que ha logrado dominar mediante esos procesos.

En muchas ocasiones el docente no puede asumir de manera directa la evaluación de los alumnos; por esta razón es pertinente que estimulen un constante proceso de autoevaluación y mutua evaluación entre los alumnos, orientados por listas de cotejo, criterios específicos, etc.

Tanto la evaluación que hace el maestro como la auto y mutua evaluación del que desarrollan los alumnos, como ya se planteó, tendrán más carácter formativo que sumativos; lo que no significa eliminar la evaluación sumativa que también tiene un papel valioso dentro del proceso curricular.

En relación con el segundo aspecto, la evaluación del proceso curricular mismo, no se requiere un procedimiento muy complicado, sino al menos que el docente reflexione sobre su propia práctica curricular.

Para ello, debe analizar cómo se manifiestan y desenvuelven los diferentes elementos del currículo y cómo se dan las interrelaciones entre ellos. Por ejemplo, el docente debe preguntarse en forma sistemática: ¿Serán adecuados los procedimientos metodológicos y los recursos utilizados para el logro de los objetivos y competencias? ¿Se ha considerado el contexto socio-cultural como fuente del currículo de manera efectiva? ¿Son adecuadas las relaciones que se establecen con los alumnos y los padres?, etc. El planteamiento de este tipo de preguntas debe llevar al docente a tratar de buscar formas para mejorar el proceso curricular en la institución en que se labora.

C. Procesos de la Programación Curricular

Los procesos que comprende la Programación Curricular son seis. Los tres primeros procesos: Formulación de Planteamientos Básicos, Investigación Curricular y Programación Curricular; constituyen la previsión. Los dos siguientes: Implementación Curricular y Ejecución Curricular pertenecen a la realización y el último, la Evaluación Curricular constituye el control.

- a. Formulación de planteamientos básicos. El conocimiento de la normatividad vigente traducido en formulación de planteamientos básicos corresponde al momento concreto y vigente de una determinada realidad, tiene por finalidad la elaboración y/o identificación de la política curricular en un momento histórico concreto.

Actualmente es la actividad inicial, está orientada al conocimiento de la Política Educativa Nacional, cuyas metas son:

La Descentralización Educativa y la Educación Centrada en el aprendizaje lo que contribuirá a enfocar el nuevo rol del DIRECTOR para construir Una ESCUELA DE CALIDAD.

a) Descentralización educativa. En el sector Educación es una de las reformas más importantes de los últimos años, por la incidencia que tendrá este proceso sobre la mejora de la calidad de la educación, objetivo central de la política educativa.

La Política Educativa Actual tiene un objetivo a largo plazo; que los centros educativos del país brinden un servicio educativo de calidad que desarrolle al máximo el potencial de aprendizaje de los educandos.

b) Educación centrada en el aprendizaje. La escuela constructivista, plantea que los estudiantes deben construir libremente sus propios conocimientos, nosotros pensamos que antes de esta construcción -además no es totalmente libre- el estudiante debe capturar los conocimientos transmitidos por el profesor y posteriormente transformarlos actuando «creativamente» sobre ellos y con asesoría pedagógica del maestro. Es decir, descomponiendo las estructuras de ideas iniciales para complejizarlas (incluir más información o nuevas ideas), reestructurarlas (cambiar el orden y nexos de las ideas) o destruirlas.

El cambio de paradigma educativo tiene su correlato en la gestión del centro educativo, esta tarea corresponde al director que debe ser fuente de cultura de valores, en la escuela y en su proyección a la comunidad.

Tareas propias de este proceso:

1. Formulación de una política curricular. Constituida por el conjunto de decisiones y acciones respecto a los elementos, procesos y sujetos que intervienen en el currículo.
2. Formulación del Perfil Educativo Básico. El Perfil Educativo Básico es el conjunto de rasgos de personalidad que deseamos ver logrados por el promedio de la población peruana como resultado del conjunto de acciones previstas, realizadas y controladas por el sistema educativo nacional en un tiempo determinado.

- b. Investigación curricular. Consiste en la descripción, explicación, interpretación y predicción de las relaciones entre los diferentes elementos, procesos y sujetos de la educación, así como entre ellos y la realidad social en la cual se inscriben.

Tareas propias de este proceso

1. Realización de estudios sobre las relaciones entre los diferentes procesos/elementos y sujetos que intervienen en el currículo, así como entre éstos y la realidad social en la cual se inscriben.
2. Capacitación de investigadores de base y perfeccionamiento y especialización de investigadores profesionales.
3. Organización de un sistema nacional de investigación curricular que racionalice el trabajo de conjunto y analice el aprovechamiento del avance científico y tecnológico mundial en esta área.

- c. Programación curricular. La Programación Curricular ha sido definida como un proceso de previsión de objetivos, competencias, contenidos, actividades, material educativo y demás elementos del currículo con el fin de generar experiencias de aprendizaje en los educandos de un determinado grado y en un período de tiempo predeterminado. Entonces decimos que programación curricular es la instancia en que el Docente: SELECCIONA, GRADÚA y ORDENA las experiencias de aprendizaje que vivirán los educandos.

Tareas propias de este proceso

1. Analizar la Estructura Curricular Básica del nivel de Educación que le compete.
2. Seleccionar, redefinir y organizar los objetivos y competencias.
3. Seleccionar, redefinir y/o adaptar contenidos de acuerdo con la realidad/intereses y necesidades de los educandos.
4. Seleccionar métodos y técnicas apropiadas para estimular en los educandos el aprendizaje deseado.
5. Seleccionar los medios y materiales necesarios para el logro de los objetivos y competencias.
6. Determinar el tiempo, es decir cronogramar los objetivos, competencias y contenidos.

7. Determinar la forma de evaluación y seleccionar y/o elaborar los instrumentos adecuados para evaluar.
- d. Implementación curricular. Proceso que consiste en adquirir y poner en condiciones de funcionamiento óptimo todos aquellos elementos comprendidos en la programación, así como preparar adecuadamente a los sujetos que participan en las acciones educativas.
- Tareas propias de este proceso
1. Formulación y/o adecuación de la normatividad administrativa.
 2. Administración Financiera.
 3. Capacitación, perfeccionamiento y especialización del personal.
 4. Elaboración y distribución de materiales.
 5. Construcción, habilitación y racionalización de locales, equipos y mobiliario.
- e. Ejecución curricular. Es el proceso mismo de realización de las acciones educativas programadas, es decir, la interacción organizada de sujetos y elementos del currículo.
- Tareas propias de este proceso
- a. Iniciales.
 1. Conocimiento de los objetivos, competencias por parte de todos los sujetos de la educación.
 2. Conocimiento y aceptación del programa de acciones por parte de los sujetos de la educación.
 - b. De desarrollo concreto del programa.
 1. Organización de los educandos.
 2. Ambientación y adecuación de la infraestructura. Los ambientes se organizan en SECTORES DE EXPERIENCIA, tales como: El Sector de la libre Expresión o Sector del Hogar, el Sector de la Música, el Sector de la Pintura, el Sector de la los Cuentos y otros que motivan la formación de hábitos.
 3. Revisión de materiales.
 4. Organización de los desplazamientos (paseos, visitas, excursiones, cambios de ambientes, etc.).
 5. Realización de acciones concretas de aprendizaje.

- f. Evaluación curricular. Conjunto de actividades que permiten la formulación de juicios válidos sobre el currículo en su conjunto y sobre los elementos, procesos y sujetos que en él intervienen.

Tareas propias de este proceso

- a. Con respecto al objeto de la evaluación:
1. Estudio de la coherencia externa del trabajo curricular.
 2. Estudio de la coherencia interna del trabajo curricular.
 3. Estudio de los logros en relación a los elementos, procesos y fundamentalmente, a los sujetos que intervienen en el currículo.
- b. Con relación a los evaluadores:
1. Capacitación de los docentes.
 2. Actualización y perfeccionamiento de los técnicos.
- c. Con respecto al proceso mismo de Evaluación Curricular.
1. Organización de un sistema nacional de Evaluación Curricular, que promueva y coordine el trabajo de conjunto, asegurando su racionalidad y su coherencia.

Características de la Programación Curricular

Una buena programación curricular debe ser integral participatoria, orgánica, permanente, flexible y diversificada.

- ✓ Es integral, si abarca todo lo relacionado a los elementos, procesos y sujetos que intervienen en ella; ubicándose al interior de la planificación educativa y por ello al interior de la planificación nacional, considerando la realidad nacional como un todo estructural y dinámico.
- ✓ Es participatoria, si propicia la progresiva intervención de los sujetos de la educación en todos los procesos de la programación curricular, en forma consciente y responsable.
- ✓ Es orgánica, si articula dinámica y estructuralmente sus diferentes elementos, procesos y sujetos, en coordinación con los demás campos y escalones de la educación.
- ✓ Es permanente, si es continuo en su previsión, realización y control.
- ✓ Es flexible, si su aplicación se adecúa a las características y condiciones personales de los educandos.

- ✓ Es diversificada, si su aplicación se adecua a las características y condiciones socio-económicas y culturales del medio.

2.2.2.2. Niveles de la Programación Curricular²⁶

a. Nivel Nacional o Normativo de la Programación Curricular

1. Formulación del Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. El Diseño Curricular Nacional (DCN) constituye un documento normativo y de orientación válido para todo el país, que sintetiza las intenciones educativas y resume los aprendizajes previstos. Da unidad y atiende al mismo tiempo a la diversidad de los alumnos. Tiene en cuenta los grupos etarios en sus respectivos entornos, en una perspectiva de continuidad de 0 a 17 ó 18 años de edad, aproximadamente. El DCN asume los principios y fines orientadores de la Educación (ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación).

Su función es establecer las normas básicas para la especificación, evaluación y mejoramiento de los contenidos y procesos de enseñanza y aprendizaje en diversos contextos y servir como instrumento común para la comunicación entre los distintos actores del quehacer educativo.

El DCN está sustentado sobre la base de fundamentos que explicitan el qué, el para qué y cómo enseñar y aprender. Propone capacidades, conocimientos, valores y actitudes a lograr debidamente articulados y que se evidencian en el saber actuar de los estudiantes.

La formulación del DCN es tarea del Ministerio de Educación.

A partir del DCN se inicia un proceso de diversificación que pasando por una instancia regional, terminan con los proyectos curriculares de cada Institución Educativa del país, que deben responder a las características de los estudiantes y del entorno.

Estos proyectos curriculares, construidos a partir del DCN, son los que orientan la acción educativa concreta.

b. Nivel Regional o Normativo de la Programación Curricular

1. Formulación de los lineamientos de política regional para la diversificación curricular. Es ideal del sistema que, antes de la formulación de los proyectos curriculares de

²⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Diseño Curricular Nacional (2008). Resolución Ministerial N° 0440-2008-ED*

Institución Educativa, intervenga una instancia regional que provea de lineamientos específicos para la diversificación de los planes de estudio en la región, que tendrá valor para todas las escuelas del ámbito regional. Para ello se tomará en cuenta la diversidad de situaciones que se dan dentro del mismo.

Las tareas que se ejecutan en esta instancia son las siguientes:

-) Identificación de Temas Transversales, a fin de determinar cuáles van a ser incorporados en el currículo. Análisis de los mismos a fin de orientar las formas de llegar a una mayor contextualización de los mismos. Esto supone que, en el ámbito de la región, se recomendará un mayor énfasis en ciertos contenidos y se señalará aquellos que deben tener prioridad. Incluso, se podrá determinar nuevos contenidos, no considerados en el DCN pero que tiene especial importancia para la región.
-) Análisis de las áreas curriculares, con miras a formular recomendaciones para su diversificación y aplicación en el ámbito regional. Estas recomendaciones pueden referirse a la incorporación de Logros de Aprendizaje (competencias) y señalamiento de énfasis o prioridades.

Donde existen situaciones de bilingüismo, la Región de Educación puede modificar la estructura de los planes de estudio desdoblado el área de Comunicación Integral en Lengua Materna y Segunda Lengua.

El trabajo en el nivel regional y sub-regional debe contar con la participación de los especialistas e instituciones del ámbito respectivo (organismos del estado, ONGs, universidades, colegios profesionales, etc.) y aprovechar de la información existente allí (proyectos regionales, diagnósticos, estudios específicos, etc.).

La coordinación de la tarea es competencia de las Direcciones Regionales de Educación. El producto será un conjunto de lineamientos y recomendaciones que serán base para el trabajo de diversificación en las Instituciones Educativas.

c. Nivel Local u Operativo de la Programación Curricular

Construcción del Proyecto Curricular de la Institución Educativa

El Proyecto Curricular de la Institución Educativa (PCIE), resulta ser la Propuesta Pedagógica del Proyecto Educativo Institucional (PEI). El cual es elaborado por los docentes de cada nivel de la Institución Educativa, y concreta las intenciones educativas

institucionales y da coherencia a la gestión pedagógica o práctica docente, puesto que para su elaboración los maestros adaptan el DCN según sea el caso, a los contextos, expectativas e intereses de los alumnos, facilitando de esta manera la tarea de planificación y programación educativa.

La construcción del PCIE, permite la organización de Los componentes, logros de aprendizaje (competencias), las capacidades y actitudes, los contenidos de aprendizaje, los aprendizajes esperados, las situaciones metodológicas, las orientaciones para la programación curricular, las orientaciones para la evaluación para cada nivel, ciclo y grado; todo esto en función a tres aspectos o características: del centro educativo, de los alumnos y del entorno de la escuela.

En este nivel los docentes de aula organizada en equipos por grado, construyen los proyectos curriculares de cada Institución Educativa que servirán para orientar el trabajo concreto de la Institución educativa. Esta labor se realiza a partir del DCN contando con las indicaciones que hubiera formulado la instancia regional y/o subregional, y se ejecuta atendiendo a las características, necesidades y potencialidades de los educandos con los que se va a trabajar.

La tarea consiste en construir los planes de estudio de los grados que conforman el ciclo. Para ello se requerirá de un cuidadoso examen de los logros de aprendizaje (competencias) y las capacidades y actitudes de las áreas curriculares, con el fin de determinar qué se trabaja en un grado y qué se trabajan en el siguiente.

Al mismo tiempo se procura conseguir una mayor contextualización de los planes de estudio.

Es importante señalar que lo que se distribuye no son los logros de aprendizaje (competencias). Los Logros de aprendizaje (competencias) que se hallan en los planes de estudio de ciclo deben estar presentes también en los planes de estudio de grado. Lo que se distribuye son las capacidades y actitudes, y para esto hay varias alternativas: algunas capacidades se trabajarán en un grado y otra en el grado siguiente; el contenido de una capacidad puede ser repartido en los dos grados; una capacidad puede ser trabajada con un cierto nivel de exigencia en un grado y vuelve a ser trabajada después, pero con una mayor

exigencia, etc. Estas posibilidades no pueden ser señaladas con anticipación en el DCN porque dependerá de decisiones de los equipos de docentes.

Otro trabajo es la contextualización de los contenidos. Tal como aparecen en el DCN, las capacidades no hacen mención a contenidos específicos. Por el propio carácter nacional del DCN, las referencias que se hacen allí son generales.

El producto de este trabajo serán los planes curriculares diversificados aquellos que van a regir el trabajo de los docentes en las Instituciones educativas. Estos planes seguirán conformados por áreas y tendrán los mismos logros de aprendizaje (competencias), pero deberán mostrar con claridad qué es lo que corresponde a un grado y qué corresponde a otro. Esta distribución debe ser mostrada en cada cuadro, para que sea posible ver, en todo momento, lo que le compete a cada uno de los docentes del ciclo.

La tarea que describimos deberá ser hecha también en las Instituciones Educativas unidocentes y multigrado, porque en los planes diversificados se puede ver fácilmente qué le corresponde a cada niño o niña según el grado en que estén, aunque en la práctica trabajen juntos.

La construcción de los planes de grado tendrá que ser producto de un trabajo en equipo. En cada Institución educativa, los docentes de los grados integrantes del ciclo deberán conformar el equipo dedicado a la construcción de los planes de estudio de grado. No podrán trabajar solos porque las decisiones que se tomen afectan a todos. Una Institución Educativa relativamente grande, con varias secciones por grado, concluirá con un plan de estudio hecho entre todos los docentes y válido para todos. Cualquier variante individual será hecha durante la planificación de la acción educativa.

El conjunto de planes de estudio de grado diversificado y organizado por los docentes de aula de una Institución Educativa constituye el Proyecto Curricular de la Institución Educativa, que cobra carácter normativo para dicho centro. Esto quiere decir, por ejemplo, que si hay algún cambio de docentes durante el año escolar, los nuevos docentes tendrán que asumir el proyecto del centro, aunque crean necesario introducir modificaciones al interior de la formación curricular del aula.

En ciertos casos puede ser recomendable que el trabajo sea hechos en equipo, conformado por docentes de varias Instituciones educativas, que se juntan para discutir en conjunto y

hallar soluciones aprovechando la experiencia de todos; pero el producto deberá ser propio de cada Institución Educativa. Cada uno de estos equipos podría llegar a ser permanente y construir una Red de Desarrollo Curricular (R.D.C.) que seguirá actuando durante el año como un escenario de discusión, de interaprendizaje, de intercambio de experiencias, etc. Una tarea muy importante para los R.D.C. es construir fuentes de consulta respecto a la localidad y la región. Esto es importante porque los planes de estudio exigen en muchos casos que se conozca mejor la historia, la geografía y la cultura del entorno, sobre los cuales no siempre existe bibliografía. Por eso, ayudará mucho contar con fuentes construidas, progresivamente por los docentes. Ellos pueden consultar bibliografía, hablar con personas mayores y con experiencia, entrevistar a especialistas y sistematizar así el conocimiento existente, componiendo ficheros o monografías que serán útiles para todos. Es importante decir que la construcción de los planes de estudio de las Instituciones Educativas es tarea ardua la primera vez; puesto que en los años siguientes, en que los planes ya han sido asumidos por la institución Educativa, el trabajo consiste en reajustarlos, en función de la experiencia ganada y de las variaciones que se produzcan en la realidad de los educandos.

El proyecto Curricular de la institución Educativa se construye a partir de:

1. Diagnósticos curricular realizado en la Institución educativa
2. Temas Transversales asumidos por la Institución educativa.
3. Análisis crítico del Diseño Curricular Nacional de la educación Básica Regular.
4. Cada equipo elabora el programa Curricular Diversificado, para lo cual debe analizar, priorizar, secuenciar, especificar y contextualizar las capacidades y actitudes previstas para el grado.

Programación Curricular a nivel de aula

Una vez que se tiene el proyecto curricular de Institución, gracias al cual se sabe qué es lo que se debe trabajar en cada grado, los docentes de los grados respectivos tiene que planificar el desarrollo del currículo: en otras palabras, tiene que planificar las acciones educativas concretas. Esta es ya una tarea particular, que efectúa cada docente tomando en cuenta las características del grupo de educandos que tiene a su cargo y el ambiente sociocultural donde trabaja. La programación curricular a nivel de aula supone dos

actividades que actúan en diferentes momentos: la programación anual y la programación a corto plazo.

La Programación Curricular Anual o de Largo Alcance

La programación anual es una previsión, a grandes rasgos, de los elementos que serán tomados en cuenta en la planificación a corto plazo. Entre estos elementos tenemos, principalmente, el tiempo, el calendario de la comunidad, los logros de aprendizaje (competencias) del currículo.

- a. El tiempo: cronología y temporalización. La cronología está referida al tiempo escolar disponible para el trabajo educativo, es decir, al tiempo necesario para el desarrollo de la acción educativa en general, que se prolonga durante todo el año, que tiene momentos: semestres, trimestres o, periodos vacacionales. La temporalización en cambio, es el tiempo necesario para que un alumno logre una capacidad o una competencia. Esta distinción permite calcular mejor el tiempo que se va a dedicar al desarrollo del currículo y el cálculo para determinar las fechas en que se van a realizar ciertos eventos: reuniones con los padres, entrega de informes, actividades especiales, etc. La temporalización se determina en función de: la edad de los alumnos, de sus capacidades y actitudes (extraídas del plan de trabajo), de las estrategias metodológicas planteadas; por ello no se sujeta a reglas u horarios fijos. La temporalización no es el resultado de dividir el tiempo (mes, bimestres o trimestres) entre el número de capacidades previstas; es una estimación del tiempo que el alumno necesita para lograr una capacidad o una competencia. Considerando el criterio de temporalización, no cabe organizar un Plan de Estudios que contemple carga horario para cada área porque la consigna que se sigue es “un tiempo a la medida de una programación, no una programación a la medida del tiempo”.
- b. El calendario de la comunidad. Cada comunidad tiene un calendario que influye en diversas formas en el desarrollo de la acción educativa. Las fiestas nacionales y locales, las actividades laborales, las épocas de elecciones, los trabajos comunales, etc. no sólo repercuten indirectamente en la vida escolar, sino que deben ser considerados conscientemente por la escuela. Por eso es importante elaborar un calendario de la

comunidad, señalando los acontecimientos que efectivamente van a tener alguna repercusión en la acción educativa.

Este calendario es importante porque puede determinar en qué momento se tratan mejor ciertos contenidos de los programas curriculares. Puede suceder, por ejemplo, que están previstas elecciones municipales para un cierto mes del año y ello permitirá dejar para esa época los asuntos señalados en el currículo, como los relativos a organización de la comunidad, responsabilidad cívica, formas de gobierno, etc.

- c. Los Logros de Aprendizaje (competencias) del currículo. El Diseño Curricular nacional, en cuanto documento de base, tienen una cierta organización que no implica ni secuencia ni duración. Por eso, la secuencia y la duración tendrán que ser establecidas por los docentes de aula, basándose en consideraciones que pueden ser muy diferentes. Así por ejemplo, para trabajar las actividades del área Lógico – Matemática, algunos docentes pueden comenzar con la competencia referida a “Organización del espacio. Iniciación a la geometría” mientras que otros preferirán iniciar el trabajo con el “Conocimiento de los números y la numeración”, incluso algunos podrían decidir trabajar simultáneamente ambas competencias.

Con los planes puede suceder otra cosa: que se dedica otorgar cierto énfasis a algunas competencias, sin dejar de trabajar las otras. Así, en Comunicación Integral, por ejemplo, podría suceder que un docente decidiera trabajar intensamente con la competencia de comunicación oral durante todo un primer trimestre, dedicado un tiempo notablemente menor a lo que tiene que ver con comunicación escrita. Eso es posible, y tiene que ser previsto en la programación anual.

Para esta programación se puede emplear diversos tipos de esquemas. Cada docente puede escoger el que más se acomode a su estilo de trabajo y experiencia de programación. Lo importante, sin embargo, es que estos esquemas deben corresponder a la realidad, deben ser comprensibles por los demás y deben servir efectivamente para la programación a corto plazo.

La Programación Curricular a Corto Plazo o de Corta Duración: Unidades Didáctica

En educación inicial, primaria y secundaria se organizan y desarrollan actividades educativas que deben estar previstas con anticipación suficiente. Antes de efectuarlas se

debe saber qué logros de aprendizaje (competencias) se están ejercitando, cuánto tiempo va a durar el trabajo, qué productos se van a obtener, qué materiales van a ser necesarios. Todo esto está incorporado en la programación a corto plazo, la cual, como su nombre lo indica, abarca lapsos cortos de tiempo.

Los elementos fundamentales que deben ser considerados en la programación a corto plazo son las unidades didácticas, que debe considerar las actividades permanentes del aula y las actividades de la Institución Educativa.

Las Unidades Didácticas. Es el último nivel de concreción de la programación curricular. Es, el instrumento que debe servir para guiar la mayor parte de la actividad de un grupo – clase realizada con un profesor o profesora en un curso escolar. Sirve para organizar las capacidades/contenidos sobre la base de desarrollar logros de aprendizaje (competencias); y trabajarlos mediante sesiones de aprendizaje y evaluación secuenciadas y diseñadas previamente por el profesorado.

Los elementos de una unidad didáctica deben estar relacionados entre sí permitiendo poner en práctica todos los principios y decisiones plasmadas en el Proyecto Curricular de Aula. Una forma de conseguir la relación entre los elementos de la unidad didáctica puede ser: plantear el aprendizaje como “tratamiento de situaciones problemáticas de interés”, que no solo orientan la estrategia metodológica desarrollada en el aula, sino el propio diseño de la unidad.

Estas situaciones problemáticas son como las “finalidades” de la unidad: orientan la tarea, dando una concepción preliminar de la misma, por tanto, asumidas por los alumnos, son un elemento de motivación intrínseca de primera magnitud.

A partir de ellas se determinan y organizan las capacidades/contenidos que han de integrar la unidad, teniendo en cuenta los conocimientos previos de los alumnos, tanto en lo que se refiere a ideas previas sobre las capacidades y contenidos que hay que trabajar (lo que ya se sabe sobre ellos) como en los prerrequisitos para abordarlos. Todo ellos nos permiten determinar los indicadores entendidos como logros que deben alcanzarse de manera objetiva.

Las sesiones de aprendizaje y la evaluación completan la unidad didáctica y mediante su desarrollo se aprenden las capacidades/contenidos de la manera y en la profundidad establecida en la orientación de Los logros de aprendizaje (competencia).

De cada unidad didáctica debe hacerse una síntesis de su contenido organizador, que debe completarse con la secuencia desarrollada hasta la unidad objeto de diseño; ambas síntesis pueden ser construidas por los alumnos y las alumnas durante el desarrollo de la unidad y al finalizarla.

Existen varios tipos de unidades didácticas, que en la práctica educativa, se emplean una u otra según el caso. Para el trabajo de logros de aprendizaje (competencia), podemos trabajar con tres clases de unidades. Unidades de aprendizaje, Proyectos de Aprendizaje y Unidades de Trabajo Específico o Módulos de Aprendizaje.

En ellas deben estar considerados los siguientes aspectos:

- Determinar y contextualizar los temas que orientarán la práctica educativa.
- Seleccionar capacidades y actitudes a partir de lo que se sugiere en el Diseño Curricular Nacional así como incorporar otros de acuerdo con el Proyecto Curricular de la institución Educativa.
- Elaborar los criterios e indicadores de logro por cada una de las capacidades, conocimientos, valores y actitudes seleccionadas.
- Determinar las actividades y estrategias que aseguren el desencadenamiento de procesos de aprendizaje.
- Seleccionar materiales requeridos para el proceso de aprendizaje, aprovechando los recursos que el medio ofrece.

Las Unidades de Aprendizaje. Es una unidad didáctica organizada en torno a temas transversales o acontecimientos significativos, con la finalidad que los educandos investiguen para conocer, profundizar y ampliar.

En el fondo, las unidades de aprendizaje son proyectos de investigación colectiva, al término de la unidad, los educandos tendrán un conocimiento más profundo y más amplio del asunto propuesto por el tema transversal. Así, por ejemplo, acontecimientos como la feria de las frutas, la Fiesta de San Juan (Contenido Transversal: Educación Intercultural);

El Día del Trabajo, las inundaciones, desarrollo de logros de aprendizaje (competencias) de las diferentes áreas del currículo.

El producto visible de una unidad de aprendizaje, es un conjunto de apuntes organizadas sobre el tema, fichas, esquemas, dibujos, maquetas, informes de entrevistas, etc.; pero el producto más importante es el logro de capacidades previstas, aquellas que impulsaron preciosamente la decisión de realizar una unidad de aprendizaje.

Las unidades de aprendizaje se presentan en secuencias de sesiones de aprendizaje para lograr aprendizajes significativos, son integradoras y globalizadoras, propician un alto nivel de compromiso y participación de los educandos, en su interior puede programarse un módulo o un proyecto de aprendizaje y tienen mayor duración que los proyectos y módulos.

Características de la Unidad de Aprendizaje

-) Secuencia de actividades pertinentes.
-) Se organizan en torno a un tema transversal o tema eje.
-) Responde a un problema social o a los intereses o necesidades de los educandos.
-) Es integradora y globalizadora.
-) Propicia alto nivel de compromiso y participación de los educandos.
-) Permite actividades muy variadas.
-) Permite contextualizar contenidos.
-) Tiene duración mayor que proyectos o módulos.

Estructura de la Unidad de Aprendizaje en Educación Inicial y primaria

-) Nombre.
-) Justificación.
-) Tema eje o tema transversal
-) Duración
-) Logros de aprendizaje, capacidades y actitudes, aprendizajes esperados e indicadores.
-) Programación y ejecución de aprendizajes esperados
-) Evaluación

Estructura de la Unidad de Aprendizaje en Educación Secundaria

- Nombre o título

- Área
- Grado
- Duración.
- Justificación.
- Capacidades fundamentales (priorizadas)
- Logros de aprendizaje (capacidades del área)
- Tema transversal.
- Valores.
- Organización de los aprendizajes esperados.
- Actividades. Estrategias de aprendizaje.
- Recursos (medios y materiales)
- Evaluación de los aprendizajes (indicadores e instrumentos para las capacidades y actitudes).

Proyecto de Aprendizaje. Es una unidad didáctica constituida por una secuencia de sesiones de aprendizaje que se diseñan con la finalidad de promover el desarrollo de Logros de Aprendizaje (competencias) a través de aprendizajes significativos; tiene como eje articulador; un problema social que los alumnos pueden resolver, contribuir en su solución o tomar las medidas preventivas necesarias, a partir del trabajo pedagógico.

Un proyecto de aprendizaje también es un conjunto de acciones e informaciones asimiladas que propicia la situación activa del sujeto que aprende, requiere que los estudiantes deseen solucionar una situación problemática emanada de sus propias necesidades y expectativas.

La situación problemática o problema social, es una situación didáctica en la que se propone a los alumnos una tarea que no pueden llevar a cabo sin aprendizajes precisos que les permitan superar los obstáculos, de este modo los productos son reflejo de las adquisiciones de los alumnos.

El desarrollo del proyecto puede conducir a la obtención de un producto concreto, de utilidad real, generalmente colectiva. Este producto puede ser algo tangible, puede ser un servicio. La producción de una revista manuscrita, la instalación de un huerto, la organización del botiquín del centro, la presentación de una obra teatral con títeres, la realización de una colecta, etc., son ejemplos de proyectos que muestran lo que se quiere

decir en la definición. La revista, el botiquín, la colecta o la presentación teatral son bienes que finalmente tendrán una utilidad; pero su producción habrá sido resultado de un trabajo en que las tareas han sido repartidas individualmente o en grupos.

Un proyecto supone la percepción de una situación – problema, que podría ser resuelta o atenuada como tal cuando se terminen de desarrollar las actividades que se decidió emprender. El análisis y estudio de la problemática es ya parte del proyecto.

Los proyectos suponen también que los educandos participen en su programación, ejecución y evaluación. El profesor muestra alternativas, orienta las decisiones, proporciona la información necesaria o da pistas para que sea encontrada en otras fuentes, ayuda en las tareas, se involucra, en fin, en el proyecto; los educandos hacen lo mismo, intervienen en las decisiones, organizándose, distribuyéndose el trabajo y asumiéndolas.

Características del Proyecto de Aprendizaje

-) Secuencia de actividades pertinentes programadas, ejecutadas y evaluadas con participación del educando.
-) Surge de una necesidad o problema concreto del aula y Centro Educativo.
-) Integra todas o algunas áreas de desarrollo.
-) Tiene propósito determinados:
 - Desarrollar capacidades.
 - Resolver un problema concreto.
 - Obtener un producto.

Estructura del Proyecto de Aprendizaje en Educación Inicial y Educación Primaria

-) Nombre
-) Justificación.
-) Duración
-) Logros de aprendizaje, capacidades y actitudes, aprendizajes esperados e indicadores
-) Programación y ejecución de aprendizajes esperados
-) Evaluación

Estructura del Proyecto de Aprendizaje en Educación Secundaria

- Nombre o título.

- Área
- Grado.
- Duración.
- Propósito del proyecto ¿qué queremos hacer?
- Finalidad ¿para qué lo haremos?
- Aprendizajes esperados ¿qué capacidades, contenidos y actitudes involucrar?
- Actividades / Estrategias de aprendizaje ¿cómo lo haremos?
- Recursos ¿con qué lo haremos?
- Tiempo ¿Cuándo lo haremos?
- Evaluación ¿cómo sabemos si logramos los aprendizajes esperados?

Módulo de Aprendizaje Específico o Unidades de Trabajo Específico. Es una unidad didáctica de trabajo específico que surge de una debilidad, un vacío, una dificultad, un prerrequisito de aprendizaje detectado en los alumnos y que el docente debe contribuir en su solución. El módulo de aprendizaje es una secuencia de sesión de aprendizaje para lograr aprendizajes significativos, trata un contenido específico o una capacidad no integrada, posibilita el refuerzo de aprendizajes significativos, puede formar parte de una unidad de aprendizaje y su duración es más breve que la unidad de aprendizaje y el proyecto.

Tanto los proyectos como las unidades de aprendizaje son unidades que permiten –y exigen- la integración o correlación de áreas. Pero hay ocasiones en que es necesario trabajar contenidos que corresponden solamente a un área.

Características de los Módulos de Aprendizaje

-) Secuencia de actividades pertinentes para tratar un contenido específico.
-) Posibilita la sistematización y el refuerzo de aprendizaje específicos.
-) Permite el desarrollo de capacidades específicas de un área.
-) Su duración es más breve que la unidad de aprendizaje y el proyecto.

Estructura del Módulo de Aprendizaje en Educación Inicial y Educación primaria

-) Nombre.
-) Contenido específico.
-) Duración
-) Logros de aprendizaje, capacidades y actitudes, aprendizajes esperados e indicadores

-) Programación y ejecución de aprendizajes esperados
 -) Evaluación
- Estructura del Módulo de Aprendizaje en Educación Secundaria
-) Nombre o título
 -) Área.
 -) Grado.
 -) Duración.
 -) Fundamentación.
 -) Aprendizajes esperados.
 -) Actividades/Estrategias de aprendizaje.
 -) Evaluación de los aprendizajes

Sesión de Aprendizaje²⁷. La sesión de aprendizaje es el conjunto de actividades o experiencias de aprendizaje que cada docente diseña y organiza con secuencia para desarrollar un conjunto determinado de aprendizajes esperados propuestos en la unidad didáctica. La sesión de aprendizaje comprende un conjunto de interacciones intencionales y organizadas entre el docente, los estudiantes y el objeto de aprendizaje. La sesión de aprendizaje se planifica y se ejecuta de acuerdo al estilo de cada docente. No hay fórmulas, ni rutas preestablecidas.

Sin embargo para la construcción de aprendizajes se propone al docente la sesión de aprendizaje con cinco momentos que se desarrollan a través de la concurrencia de las estrategias que sean necesarias.

Estrategia significa organizar una secuencia ordenada de pasos que conlleven a lograr resultados previamente definidos (capacidades). Pero, para que esto ocurra, el docente tendrá que saber adaptarse al contexto y responder a las necesidades de los alumnos.

Las estrategias en los cinco momentos. Para seleccionar las estrategias no existe ninguna fórmula mágica ni catecismo pedagógico. Por lo mismo no pueden existir estrategias ideales, ya que en cada situación de aprendizaje hay diferentes posibilidades de estructurar las estrategias en función de determinados momentos. No obstante, lo anterior no quiere

²⁷ RIMARI, M. (2001) *Actividades de Aprendizaje Significativo en el aula*, en *Revista Signo Educativo* N° 98 y 99, Lima – Perú.

decir que no se puede tener en cuenta estrategias válidas y seguras que ayuden al desarrollo de la sesión de aprendizaje, sino que ellas deben ser escogidas de manera cuidadosa y deben responder a las siguientes características.

1. Seleccionadas por su función y la eficacia que ejercen en su aplicación.
2. Elegidas por su contribución al orden, secuencia y coherencia en los momentos.
3. Circunstancias a cada uno de los momentos y privilegiadas por la necesidad de los contenidos (conceptos, procedimientos y actitudes) que se espera dominar.
4. Han de ser el máximo de significativas y agradables para los alumnos y alumnas.
5. Han de ser adecuadas al desarrollo y las posibilidades del alumnado.
6. La misma estrategia puede dar diversos resultados según la orientación del momento donde se ubica.
7. Se han rechazado la generalización y la creencia de la omnipotencia de un tipo de estrategia.

Precisamente, en relación con las estrategias para la actividades significativa, contamos con una propuesta que resulta efectiva, la cual, como ya manifestamos, no excluye que el docente puede dar mayor o menor importancia a unas de otras, cambiar o eliminar, unir o agregar otras. Estas adaptaciones se realizan en función de la competencia, los tipos de contenido, la metodología, el uso del tiempo, las características de los alumnos, los materiales con los que se cuenta, la evaluación a través de los indicadores, etc.

Las estrategias que sugerimos para los cinco momentos son:

Momentos	Estrategias
Momento de Motivación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activar los conocimientos previos de los alumnos. 2. Producir un conflicto cognitivo. 3. Motivar el interés del alumno por el nuevo aprendizaje.
Momento Básico	<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer una confrontación entre los conocimientos previos con los nuevos. 5. Obtener una reconciliación integradora entre los conocimientos mencionados.
Momento Práctico	<ol style="list-style-type: none"> 6. Sistematizar el nuevo conocimiento en un producto concreto. 7. Participar en la resolución de problemas.
Momento de la Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 8. Obtener una información cualitativa del proceso. 9. Producir la metacognición
Momento de Extensión	<ol style="list-style-type: none"> 10. Relacionar el nuevo conocimiento con otras disciplinas. 11. Identificar el uso del nuevo conocimiento.

Descripción de las Estrategias

Momento de Motivación (Inicio):

1. Activar los conocimientos previos de los alumnos. A través de la interacción maestro-alumno se deben identificar los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales que tienen los alumnos respecto del nuevo aprendizaje. Su experiencia cotidiana con relación a su actividad personal, la de sus padres o de sus amigos, las tareas domésticas, la alimentación, el cuidado de las plantas, su actividad lúdica, sus viajes y paseos, etc. constituyen una fuente inagotable que son la base del conocimiento previo que posee el estudiante. Ahora bien, ese conocimiento previo se asociará posteriormente (en el momento básico) al nuevo conocimiento, que puede reforzar, modificar o cambiar su saber anterior.
2. Producir un conflicto cognitivo. Busca provocar en los estudiantes, a través de una afirmación o una pregunta, la confrontación entre una y otra idea, de tal manera que se produzca un desequilibrio entre lo que ellos conocen como verdadero y aquella información que ha venido a producir una duda. Tomemos por ejemplo estos enunciados: “amar implica no sufrir”, “¿por qué gato es diferente a michi?”, “el artista nace o se hace”, etc.

Frente a esta situación propuesta por el docente se desafía a los niños y adolescentes a encontrar la respuesta correcta y mostrar interés por aprender y descubrir así una cadena de posibilidades de trabajo que pueden ser explotados en una sesión de aprendizaje activa.

Desde el punto de vista pedagógico se puede hacer algunas precisiones respecto a la valía del uso del conflicto cognitivo: una manera de escapar del dogma, ver las cosas con nuevos ojos, descubrir una experiencia contraria a la rutina del aceptar pasivo de las cosas, comprender cómo surgen los conocimientos, presentar una forma de iniciar un trabajo interesante, desarrollar una actitud positiva frente al error y descubrir una forma de someter el pensamiento al rigor de la prueba. En general, es una forma de generar autonomía en la búsqueda de conocimientos.

3. Motivar el interés del alumno por el nuevo aprendizaje. Se inicia en esta parte, pero se mantiene a lo largo de toda la clase. Lo que se busca con esta estrategia es identificar y

orientar las motivaciones internas y externas de los alumnos hacia el nuevo aprendizaje. Si sucede el primer caso, motivación interna, ellos tendrán una predilección por alguna de las área o actividades que se realizan, entonces estarán más aptos para investigar, solucionar problemas, crear, etc. En cambio, si ellos todavía no tienen interés en aprender, entonces le corresponde al docente fomentar una motivación externa hasta hacerla de su interés personal o grupal. Claro está que en la motivación hay que considerar la edad del alumno, su condición socioeconómica, su desarrollo cognitivo, sus expectativas, la forma como se presenta la motivación, etc. Para lograr esto se puede emplear dinámicas, observación de situaciones de la realidad, imágenes, experimentos, sociodramas; hacer preguntas, realizar una lectura, ver una película, utilizar una lámina, crear situaciones imaginarias que tienen relación directa e indirecta con el tema que se está desarrollando, para que, a partir de ahí, se puede profundizar la investigación. Todo esto se hace con el fin de despertar el interés y sostenerlo hasta que concluya la actividad. Será un éxito cuando, una vez concluida la actividad, ellos todavía sigan motivados para aprender más sobre el tema.

Momento básico (proceso):

4. Confrontación entre los conocimientos. Se tienen en cuenta los conocimientos previos de los alumnos para relacionarlos con el nuevo conocimiento (concepto, procedimientos y actitudes) propuesto por el docente. Para realizar esa correlación entre el conocimiento cotidiano y el conocimiento científico se puede llevar a cabo un trabajo investigativo en el aula, entrevista a alguna persona que conoce el tema, exposición del docente, trabajo en grupo, sistematización de las experiencias a través de la V de Gowin, etc.
5. Reconciliación integradora entre los conocimientos mencionados: Si bien es cierto que en el conflicto cognitivo ellos quedaron con duda frente a un enunciado, ahora surge la necesidad de reconciliar las ideas opuestas en función a una propuesta teórica, sistemática y disciplinar que son, en suma, los contenidos que el docente propone para ser comprendidos o explicación de aprendizaje. La investigación o explicación debe satisfacer esa necesidad y encontrar una respuesta aceptable, sin embargo, debe quedar claro para el docente que esa respuesta es provisional hasta cuando él lo considere necesario. En otra actividad puede cuestionarse esa “respuesta aceptable”. No olvidemos

que el objetivo que persigue el profesor con los alumnos no es que comprendan una materia, sino que aprendan a aprender.

6. Sistematizar el nuevo conocimiento en un producto concreto. El nuevo conocimiento no se presenta de manera aislada del conjunto de los saberes de un área curricular sino que es parte de una organización. De modo que aquí se trata de unir el pequeño contenido en relación con el sistema al cual pertenece. Así, por ejemplo, si se ha trabajado el cuento, hay que asociarlo a otro subsistema, textos narrativos; éstos, a su vez, a un subsistema mayor, géneros literarios. Esta estrategia sirve para que los estudiantes logren un aprendizaje integrado. Dependiendo del tema que se trabaje, el docente considerará si es necesario que la sistematización la realice él o los alumnos. Se sugieren que se elaboren mapas conceptuales, diagramas de flujo, esquemas, resúmenes, dibujos, cuestionarios, discusiones en grupos, puestas en común, información a través de un papelógrafo, un tríptico, una práctica dirigida, cuaderno de trabajo, etc.

Momento práctico o aplicación (proceso):

7. Participar en la resolución de problemas. Los alumnos han trabajado en la exploración de nuevos saberes y han replanteado nuevos contenidos de aprendizaje; ya es momento de buscar su aplicación a situaciones nuevas de aprendizaje. Para que estas estrategias tenga funcionalidad, el docente habrá previsto una serie de pasos: poner un conjunto de situaciones ficticias o de la vida real de su casa, colegio, barrio; o revisar los periódicos locales, (que poseen una espeluznante variedad de casos) para que el alumno pueda resolverlo a la luz de los nuevos conocimientos. Además, pueden resolver fichas de práctica, exponer el trabajo de una tarea o de investigación, elaborar maquetas, afiches, cuentos, realizar acciones que conllevan a contestar ejercicios, prácticas y preguntas, etc.

Momento de evaluación (salida):

8. Obtener una información cualitativa del proceso. El docente orienta la verificación del nuevo conocimiento desde varias perspectivas: del mismo alumno (autoevaluación), del pequeño grupo de trabajo (coevaluación), de toda el aula (heteroevaluación), a través de instrumentos adecuados: ficha de observación, lista de cotejo, pruebas escritas, de desarrollo y de múltítem, análisis de tareas, hojas de información, etc. Con todo esto busca no tanto obtener el resultado de una información cuantitativa a través de una nota

vigesimal, sino entender cómo han participado el estudiante y el profesor durante el proceso de construcción de ese conocimiento. Al final obtendrá las características de los logros cualitativos por medio de indicadores que dan una explicación verbal sobre el cumplimiento de las competencias.

9. Producir la metacognición. Los alumnos realizan una revisión de la construcción del conocimiento: reflexionan sobre los pasos que se han seguido para aprender, detectan las dificultades que han tenido y lo corrigen: explican de manera coherente la relación de los conceptos, procedimientos y actitudes; y se encuentran en capacidad de enseñar a otras personas. Las siguientes preguntas podrían ayudar a realizar esta estrategia: ¿qué pasos has dado para solucionar este problema...? ¿qué te ha ayudado a hacerlo bien?, ¿qué has descubierto al hacer este trabajo?, ¿cuáles son los datos más importantes en este problema?, ¿qué operaciones has puesto en juego para hacerlo?, ¿puedes enseñar ese contenido a un compañero tuyo?, etc.

Momento de extensión (salida):

10. Relación del nuevo conocimiento con otras disciplinas. El aprendizaje debe orientarse hasta una comprensión específica y global. Desde la perspectiva global permite relacionar el nuevo conocimiento con las demás áreas curriculares u otras disciplinas de estudio, de manera que los estudiantes puedan disfrutar críticamente acerca de conocimientos convergentes y divergentes. Por ejemplo, El Agua, aspecto estudiado en el área de Ciencia y Ambiente, tiene una relación colateral con su ubicación en ríos, lagos y mares de la tierra: elemento fundamental para la agricultura y esencial para la vida del hombre: como símbolo religioso, agua bendita; etc.
11. Utilidad del conocimiento. De ninguna manera se trata de sacrificar ningún “aprendizaje fundamental” a favor de criterios utilitarios e inmediatistas. Por el contrario, se trata de identificar los contenidos de tres tipos, considerados esenciales, en su relación directa de funcionalidad, es decir, en su uso como base para otros conocimientos y/o instrumento para resolver problemas concretos que se encuentren en la vida diaria. Es decir, se pueden identificar los usos que se le ha dado a ese conocimiento en las ciencias, las letras o las artes o de qué manera ha servido de

soporte para nuevas teorías; y, por último identificar sus uso en la resolución de problemas de la vida cotidiana o académica.

Formulación de Aprendizajes Esperados: Indicadores de Logro

Los aprendizajes esperados se formulan articulando las capacidades específicas con los contenidos diversificados seleccionados

Ejemplo

CAPACIDAD ESPECIFICA		CONTENIDO		APRENDIZAJE ESPERADO
Describe	+	- Causas y Consecuencias del conflicto con Chile	=	- Describe las causas y consecuencias del conflicto con Chile

Luego se determinan las manifestaciones observables de las actitudes ante el área:

ACTITUDES ANTE EL AREA	MANIFESTACIONES OBSERVADAS
	- Corrige sus errores y aprende de ellos - Muestra empeño al hacer sus tareas - Participa permanentemente - Toma la iniciativa en el grupo

Indicadores de logro. Los indicadores son enunciados que describen señales o manifestaciones que evidencian con claridad los aprendizajes de los niños/as respecto a una capacidad o actitud.

Los indicadores de logro cumplen las siguientes funciones en el proceso de evaluación.

- ✓ Sirven de referente para valorar el desempeño de niños/as.
- ✓ Describe en diversos niveles, el logro de la capacidad y actitudes.

Características de los indicadores de logro

- ✓ Los indicadores deben ser expresados en forma clara y precisa.
- ✓ Los indicadores deben ser observables.
- ✓ Los indicadores deben ser específicos y contextualizados (pertinentes con la realidad en la cual actúan).

Estructura de un indicador de logro. El indicador de logro se formula teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- ✓ Capacidad Específica: Verbo o acción en 3ra. Persona del singular del modo indicativo (identifica, reconoce, discrimina, etc.)

Responde a la pregunta: ¿Qué hace el niño /a

- ✓ Contenido: Tema, asunto que hace posible el desarrollo de la capacidad específica.

Responde a la pregunta ¿Qué es lo que + la capacidad específica.

- ✓ Condición o Circunstancia: Situación en que se desarrolla la capacidad específica. Evidencia el desarrollo de la capacidad específica. También hace referencia al producto observable. Ayuda a precisar la condición empleando un verbo en gerundio. Orienta la elaboración de consignas o preguntas que se plantea al niño /a a fin de que expresen la capacidad específica. Responde a la pregunta ¿Cómo, con qué, en qué, para qué + capacidad específica y contenido.

El indicador de logro se formula a partir de la capacidad específica y el contenido

Ejemplo:

Capacidad Específica: DESCRIBE

Contenido: Causas y consecuencias del conflicto con Chile.

Indicador de logro

Describe las causas y consecuencias del conflicto con Chile elaborando un cuadro

- ✓ ¿Qué hace el niño/a?: Describe (capacidad específica)
- ✓ ¿Qué es lo que describe?. Las causas y consecuencias del conflicto con Chile. (contenido)
- ✓ ¿Cómo describe las causas y consecuencias del conflicto con Chile?. Elaborando un cuadro (condición, producto).

Consigna para evaluación (instrumento).

- ✓ Elabora un cuadro de las causas y consecuencias del conflicto con Chile.

CAPACIDAD ESPECÍFICA	CONTENIDO	CONDICIÓN O PRODUCTO	INDICADOR
Describe	Causas y consecuencias del conflicto con Chile	Elaborando un cuadro	Describe las causas y consecuencias del conflicto con Chile elaborando un cuadro

2.3. Marco Conceptual

ACCIÓN DE DIRECCIÓN

Es una función administrativa en la que se pone de manifiesto a plenitud la interacción humana, o sea que el administrador se relaciona con sus trabajadores para ejercer su autoridad a través de una serie de técnicas e instrumentos que son inherentes a quien ostenta un cargo directivo o jerárquico. SOVERO, F. (1889: 09)²⁸.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el ambiente que se tiene en la institución, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros. Es la percepción común de un sistema de valores que comparte todos los miembros de la escuela y que distinguen a una organización de otra. GRISOLOGO, A. (1999: 71)²⁹.

CAPACIDAD DIRECTIVA.

Disposición del Director de la Institución Educativa para conducir la institución educativa, teniendo en cuenta la normatividad, la orientación técnica y la asignación de recursos para que a nivel de base puedan desarrollarse todas las actividades con la seriedad y eficacia necesarias. (ALVARADO, O: 1999)³⁰.

DIRECTOR.

Es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. (LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044: 2004)³¹.

DIRECTIVO.

Profesionales con capacidad de dirección cuyas funciones además de ejecutiva es, de guiar y supervisar a los subordinados. Su propósito principal es enseñarles, darle información para sus labores, revisar sus trabajos y sus métodos y tomar las acciones que permitan su realización. (URWICK, L. 1955)³²

²⁸ SOVERO, F. (1998) *Proyecto de Desarrollo Institucional de un Centro Educativo*, Ediciones ABEDUL, Lima – Perú.

²⁹ CRÍSOLOGO, A. (1999) *Compendio de Tecnología Educativa*, cuarta edición, Lima – Perú. p. 71

³⁰ ALVARADO, O. (1999) *Administración de la Educación, Enfoque Gerencial 2ª Edición*, Perú, pp. 201, p. 163 -175.

³¹ LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044: 2004b.

³² URWICK, L. (1955) *La organización como un problema técnico, ensayo sobre la ciencia de la administración*, s/n, p. 89.

DOCENTE. Es un profesional que debe poseer dominios de un saber específico y complejo (el pedagógico) que comprende los procesos en que está inserto, que decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, que elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje, interviniendo de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de sus alumnos (PAVEZ, J. 2001)³³

ESTUDIANTE. Es la persona cuyos aprendizajes son promovidos hacia el logro de los fines y objetivos de la educación en una sociedad concreta. (PIZANO, G. 1997)³⁴

GESTIÓN.

Aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales. (ALVARADO, O: 1999)³⁵.

LÍDER

Es guiar, conducir, dirigir, anticiparse por las funciones de ideas, del carácter, talento, voluntad y habilidades administrativas. Si el directivo guía a su subalterno solo basado en normas, reglas o por la autoridad que le da la organización formal, no logrará que este trabaje al máximo de sus capacidades. El líder influye sobre las personas por medio de la persuasión, la exhortación, la evaluación, la sugestión, la demostración de una devoción sincera hacia alguna meta. COVEY, S. (1997)³⁶.

LIDERAZGO.

Se relaciona fundamentalmente con las habilidades de la persona, sus capacidades y su grado de influencia motivado en otros. (ESCOBAR y MESA. 2000)³⁷.

LIDERAZGO DIRECTIVO

Es un proceso de influencia de una persona sobre los demás para tratar de lograr con buena voluntad y agrado el éxito en las metas organizacionales. (KOONTZ, O'DONEL, 1985)³⁸

³³ PAVEZ, J. (2001) *Profesionalización Docente y Calidad de la educación*, Chile, pp. 80, p. 52.

³⁴ PIZANO, G. *Diseño Curricular*. Lima – Perú, 1997, p. 100

³⁵ ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999b). *Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos*. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.

³⁶ COVEY, S. (1997) *El liderazgo centrado en principios*, S/E, Editorial Paidós, Barcelona, pp. 195, p. 38.

³⁷ ESCOBAR y MESA. (2000) *Liderazgo transformacional*. México.

³⁸ KOONTZ, O'DONEL, (1985) *Liderar el cambio. El liderazgo Transformacional*. Universidad de Zaragoza, España, pp. 536, p. 467

MOTIVACIÓN. Es un proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hacer que la gente funcione” (STONER, 1996)³⁹

MOTIVACIÓN HUMANA. Es un estudio emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejecuta determinados motivos en su comportamiento (STONER, 1996)⁴⁰

PROCESO DE GESTIÓN.

Está referido a la mejora en la selección, control y evaluación del personal, al aspecto presupuestal y la adquisición de materiales. (CALERO, M., 1999).⁴¹

2.4. Objetivos

2.4.1. General

Determinar la relación que existe entre la motivación la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

2.4.2. Específicos

Z Evaluar la Motivación Docente en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

Z Evaluar la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

Z Establecer la relación que existe entre motivación la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010

³⁹ STONER, J (1996a) *Comportamiento Humano, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 420, p. 80.*

⁴⁰ STONER, J (1996b) *Comportamiento Humano, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 420, p. 80.*

⁴¹ CALERO, M. (1999) *Tecnología Educativa. Realidades y Perspectivas. Lima – Perú, 1999, p. 87*

2.5. Hipótesis

2.5.1. General

Existe una relación significativa entre Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

2.5.2. Derivadas

Z La Motivación Docente es Buena en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

Z La Gestión Pedagógica es Buena en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

Z Existe relación significativa entre motivación la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010

2.6. Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE (X): MOTIVACIÓN DOCENTE

VARIABLE DEPENDIENTE (Y): GESTIÓN PEDAGÓGICA

2.7. Indicadores e índices

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) MOTIVACIÓN	Reconocimiento	1. Aumenta la autoestima cuando reconocen los servicios o tareas realizadas en el trabajo.	BUENO 70 – 100% DEFICIENTE 0 – 69 %
		2. Los jefes desconocen la capacidad laboral de los docentes.	
		3. Los jefes desdeñan los estímulos laborales.	
	Trato	1. Se recibe un trato digno en el trabajo por parte del jefe	
		2. Se recibe un trato indigno en el trabajo por parte del jefe	
		3. Se recibe un trato comprensivo en el trabajo por parte del jefe	
		4. Se recibe un trato arbitrario en el trabajo de jefe	
	Ascenso	1. Los ascensos en el trabajo se realizan por méritos.	
		2. Los ascensos en el trabajo se realizan por preferencias.	
		3. Los ascensos en el trabajo se realizan por igualdad de oportunidades.	
		4. Los ascensos en el trabajo se realizan por privilegios.	
	Participación	1. El jefe da mayores oportunidades en el trabajo.	
		2. El jefe niega posibilidades de participación en el trabajo	
		3. El jefe da nuevas responsabilidades laborales.	
	Comunicación	1. La comunicación en el trabajo es horizontal.	
		2. La comunicación en el trabajo es vertical.	
		3. La comunicación en el trabajo es permanente.	
		4. No existe comunicación en el trabajo	
	Condiciones de trabajo	1. Las condiciones laborales son seguras.	
		2. Las condiciones laborales son incómodas.	
		3. Las condiciones laborales son saludables.	
		4. Las condiciones laborales son insalubres.	
		5. Las condiciones laborales son inseguras.	
	Aprendizaje.	1. En el trabajo hay oportunidad educativa.	
2. En el trabajo hay imposibilidad de aprender algo más			
3. En el trabajo hay de quienes aprender.			
4. En el trabajo prima la rutina			

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍNDICES
VARIABLE DEPENDIENTE (Y) GESTIÓN PEDAGÓGICA	PROGRAMACIÓN ANUAL	Información General (área, Grado)	BUENO 3 REGULAR 2 DEFICIENTE 1
		Presentación/Fundamentación/Descripción	
		Propósitos de grado.	
		Tema transversal.	
		Organización de las unidades didácticas.	
		Orientaciones metodológicas.	
		Orientaciones para la evaluación.	
		Bibliografía.	
	UNIDAD DE APRENDIZAJE	Información general (área, grado)	
		Presentación / fundamentación / descripción.	
		Aprendizajes esperados	
		Valores y actitudes	
		Estrategias de aprendizaje	
		Evaluación	
		Recursos Educativos (medios y materiales)	
		Bibliografía.	
	PROYECTO DE APRENDIZAJE	Información general (área, grado)	
		Presentación / fundamentación / descripción.	
		Aprendizajes esperados	
		Valores y actitudes	
		Estrategias de aprendizaje	
		Evaluación	
		Recursos Educativos (medios y materiales)	
		Bibliografía.	
	MÓDULO DE APRENDIZAJE	Información general (área, grado)	
		Presentación / fundamentación / descripción.	
		Aprendizajes esperados	
		Valores y actitudes	
		Estrategias de aprendizaje	
		Evaluación	
		Recursos Educativos (medios y materiales)	
		Bibliografía.	
SESIÓN DE APRENDIZAJE	Aprendizajes esperados (propósitos)		
	Duración de la sesión.		
	Secuencia didáctica/ estrategia metodológica / actividades		
	Evaluación		

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

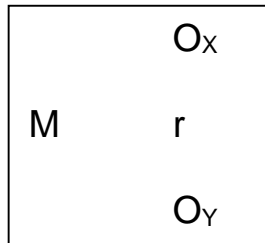
3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue el correlacional porque permitió conocer la influencia que existe entre la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en el contexto de la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño que se empleó en la investigación fue el correlacional transversal ya que se recolectó los datos en un solo momento y en un tiempo único para luego describirlas y posteriormente establecer la asociación o relación entre las variables en estudio.

Su diseño es:



Donde:

M = Muestra

O_X = Observación a la variable independiente (Motivación Docente)

O_Y = Observación a la variable dependiente (Gestión Pedagógica)

r = Posible influencia entre las variables

(SÁNCHEZ, H. y REYES, C. 1999)

3.3. Población y muestra

3.3.1. Población

La población del presente estudio estuvo conformada por los Docentes Nombrados y Contratados del Colegio Nacional Iquitos que hacen un total de 122 ubicados en el turno diurno (mañana y tarde).

3.3.2. Muestra

La Muestra del presente estudio estuvo conformada por el total de la población, es decir los Docentes Nombrados y Contratados del Colegio Nacional Iquitos que hacen un total de 122 ubicados en el turno diurno (mañana y tarde).

3.4. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Procedimientos. La recolección de datos se realizó teniendo en cuenta los siguientes procedimientos:

- Se solicitó la autorización al Director del Colegio Nacional Iquitos.
- Las unidades de análisis fueron los Docentes del Colegio Nacional Iquitos.
- La información se recolectó durante dos meses aproximadamente en turnos de mañana o tarde.
- La duración aproximada de la aplicación del cuestionario fue de 25 minutos.
- Terminada la recolección de datos se procedió a la sistematización de la información teniendo en cuenta la animidad y confidencialidad de los mismos.
- Finalizada el análisis e interpretación de los datos se eliminó los instrumentos de recolección de datos.

3.4.2. Técnicas. La técnica que se empleó en la recolección de datos fue la encuesta y su instrumento el cuestionario, la fuente de recolección de datos fueron primarios obtenidos directamente de la realidad. (AVILA, R. B. 1999)

3.4.3. Instrumentos. El instrumento de recolección de datos fue el cuestionario que contuvo preguntas cerradas, el que fue sometido a prueba de validez y confiabilidad antes de su aplicación, obteniendo 83.2 % de validez y 87.5 % de confiabilidad

3.5. Procesamientos de la información

Los datos fueron procesados en base al paquete estadístico computacional PASW versión 15 en español y MINITAB. También se empleó cuadros y gráficos donde se presentó los datos. Las técnicas de análisis e interpretación de la información fueron:

Análisis descriptivo de los datos: Para ello se empleó la estadística descriptiva, frecuencia, promedio (\bar{x}), porcentaje (%)

Análisis inferencial para la prueba de hipótesis: Para ello se empleó la prueba estadística inferencial Chi Cuadrada (X^2) con $\alpha = 0.05$ % y nivel de confianza de 0.95%

Para la constatación de la hipótesis “Existe una relación significativa entre Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010”, se utilizó la expresión estadística:

$H_o : \mu_1 = \mu_1$ No existe influencia entre las variables es decir no existe relación

$H_a : \mu_1 \neq \mu_1$ Existe influencia entre las variables es decir existe relación

El diseño estadístico que se empleó para la validación de la hipótesis fue la prueba estadística inferencial Chi Cuadrada (X^2) con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ y nivel de confianza de 0.95%

El diseño es:

$$X^2 = \frac{(f_o - f_e)^2}{F_e}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

f_o = Frecuencia observada

f_e = Frecuencia esperada

(VELÁSQUEZ, A. REY, N. 2001).

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. ANALISIS DESCRIPTIVO

4.1.1. LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010”

TABLA N° 01
EL RECONOCIMIENTO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010

	SI (B)		NO (D)		TOTAL		
	N°	%	N°	%	N°	%	
Reconocimiento							
1. Aumenta la autoestima cuando reconocen los servicios o tareas realizadas en el trabajo.	100	82.00	22	18.00	122	100.0	
2. Los jefes desconocen la capacidad laboral de los docentes.	50	41.00	72	59.00	122	100.0	
3. Los jefes desdeñan los estímulos laborales.	72	59.00	50	41.00	122	100.0	
TOTAL	\bar{X}	74	61.00	48	39.00	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 1 se observa el reconocimiento docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 74 (61%) docentes manifestaron que sí, es decir, es bueno el reconocimiento a los docentes, predominando el indicador: Aumenta la autoestima cuando reconocen los servicios o tareas realizadas en el trabajo y 48 (39%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente el reconocimiento a los docentes, predominando el indicador: los jefes desconocen la capacidad laboral de los docentes, lo que permite afirmar que el reconocimiento a los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue bueno.

TABLA N° 02
EL TRATO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL
IQUITOS 2010

Trato	SI (B)		NO (D)		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
1. Se recibe un trato digno en el trabajo por parte del jefe	90	74.00	32	26.00	122	100.0
2. Se recibe un trato indigno en el trabajo por parte del jefe	22	18.00	100	82.00	122	100.0
3. Se recibe un trato comprensivo en el trabajo por parte del jefe	100	82.00	22	18.00	122	100.0
4. Se recibe un trato arbitrario en el trabajo por parte del jefe	80	66.00	42	34.00	122	100.0
TOTAL	\bar{X} 73	60.00	49	40.00	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 2 se observa el trato docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 73 (60%) docentes manifestaron que sí, es decir, es bueno el trato a los docentes, predominando el indicador: Se recibe un trato comprensivo en el trabajo por parte de la autoridad y 49 (40%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente el trato a los docentes, predominando el indicador: Se recibe un trato indigno en el trabajo por parte de la autoridad, lo que permite afirmar que el trato a los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue bueno.

TABLA N° 03
EL ASCENSO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010

Ascenso	SI (B)		NO (D)		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
1. Los ascensos en el trabajo se realizan por méritos.	100	82.00	22	18.00	122	100.0
2. Los ascensos en el trabajo se realizan por preferencias.	80	66.00	42	34.00	122	100.0
3. Los ascensos en el trabajo se realizan por igualdad de oportunidades.	90	74.00	32	26.00	122	100.0
4. Los ascensos en el trabajo se realizan por privilegios.	70	57.00	52	43.00	122	100.0
TOTAL	\bar{X} 85	70.00	37	30.00	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 3 se observa el ascenso docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 122 (100%) de docentes, 85 (70%) docentes manifestaron que si, es decir, es bueno el ascenso a los docentes, predominando el indicador: Los ascensos en el trabajo se realizan por méritos y 37 (40%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente el ascenso a los docentes, predominando el indicador: Los ascensos en el trabajo se realizan por preferencias, lo que permite afirmar que el ascenso a los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue bueno.

TABLA N° 04
LA PARTICIPACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010

	SI (B)		NO (D)		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Participación						
1. El jefe da mayor oportunidad en el trabajo.	90	74.00	32	26.00	122	100.0
2. El jefe niega posibilidades de participación en el trabajo	99	81.00	23	19.00	122	100.0
3. El jefe da nuevas responsabilidades laborales.	80	66.00	42	34.00	122	100.0
TOTAL	\bar{x} 90	74.00	32	26.00	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 4 se observa la participación docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{x}) de 122 (100%) docentes, 90 (74%) docentes manifestaron que sí, es decir, es buena la participación de los docentes, predominando el indicador: El jefe niega posibilidades de participación en el trabajo y 32 (26%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente la participación de los docentes, predominando el indicador: El jefe da nuevas responsabilidades laborales, lo que permite afirmar que la participación de los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue buena.

TABLA N° 05
LA COMUNICACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010

	SI (B)		NO (D)		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Comunicación						
1. La comunicación en el trabajo es horizontal.	75	61.00	47	39.00	122	100.0
2. La comunicación en el trabajo es vertical.	80	66.00	42	34.00	122	100.0
3. La comunicación en el trabajo es permanente.	70	57.00	52	43.00	122	100.0
4. No existe comunicación en el trabajo	90	74.00	32	26.00	122	100.0
TOTAL	\bar{X} 79	65.00	43	35.00	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 5 se observa la comunicación docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes, 79 (65%) docentes manifestaron que sí, es decir, es buena la comunicación en los docentes, predominando el indicador: No existe comunicación en el trabajo y 43 (35%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente la comunicación en los docentes, predominando el indicador: La comunicación en el trabajo es permanente, lo que permite afirmar que la comunicación en los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue buena.

TABLA N° 06
LAS CONDICIONES DE TRABAJO DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010

	SI (B)		NO (D)		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Condiciones de trabajo						
1. Las condiciones laborales son seguras.	25	20.00	97	80.00	122	100.0
2. Las condiciones laborales son incómodas.	95	78.00	27	22.00	122	100.0
3. Las condiciones laborales son saludables.	102	84.00	20	16.00	122	100.0
4. Las condiciones laborales son insalubres.	20	16.00	102	84.00	122	100.0
5. Las condiciones laborales son inseguras.	90	74.00	32	26.00	122	100.0
TOTAL	\bar{X} 66	54.00	56	46.00	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 6 se observa las condiciones de trabajo docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 66 (54%) docentes manifestaron que sí, es decir, es buena las condiciones de trabajo, predominando el indicador: Las condiciones laborales son saludables y 56 (46%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente las condiciones de trabajo, predominando el indicador: Las condiciones laborales son insalubres, lo que permite afirmar que las condiciones de trabajo de los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue buena.

TABLA N° 07
EL APRENDIZAJE DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010

	SI (B)		NO (D)		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
Aprendizaje						
1. En el trabajo hay oportunidad educativa.	107	88.00	15	12.00	122	100.0
2. En el trabajo hay imposibilidad de aprender algo más	31	25.00	91	75.00	122	100.0
3. En el trabajo hay de quienes aprender.	102	84.00	20	16.00	122	100.0
4. En el trabajo prima la rutina	96	79.00	26	21.00	122	100.0
TOTAL	\bar{X} (84)	69.00	38	31.00	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 7 se observa el aprendizaje docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

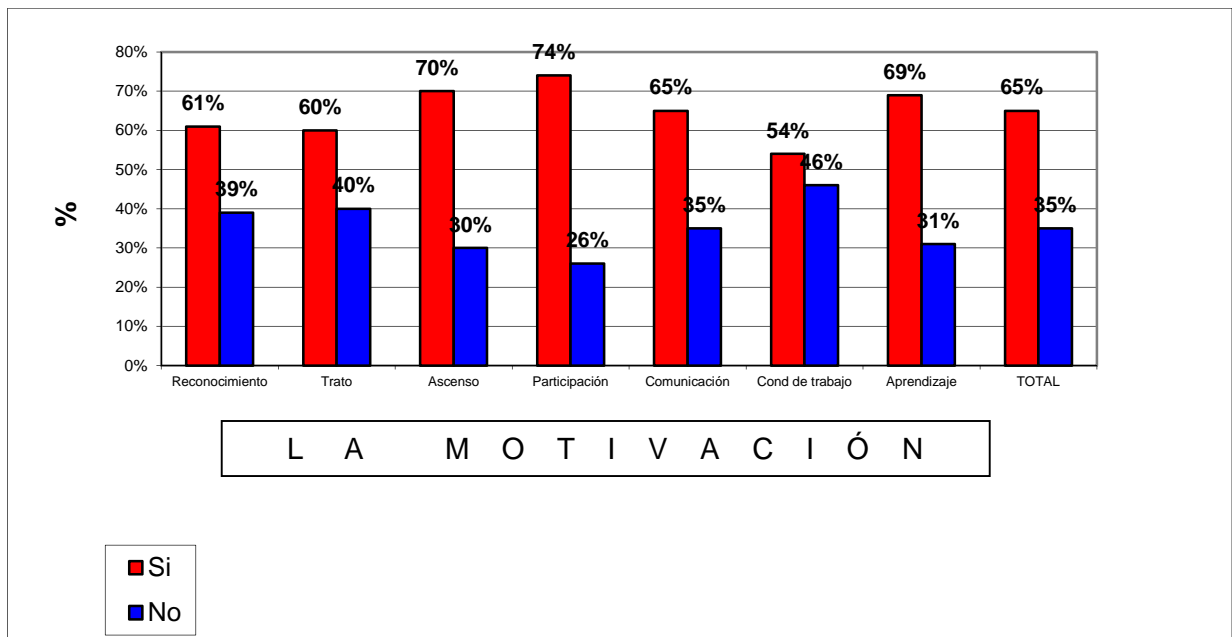
Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes, 84 (69%) docentes manifestaron que sí, es decir, es bueno el aprendizaje en los docentes, predominando el indicador: En el trabajo hay oportunidad educativa y 38 (31%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente el aprendizaje en los docentes, predominando el indicador: En el trabajo hay imposibilidades de aprender algo más, lo que permite afirmar que el aprendizaje en los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue buena.

TABLA N° 08
LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010

MOTIVACIÓN	SI (B)		NO (D)		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%
1. Reconocimiento	74	61.00	48	39.00	122	100.0
2. Trato	73	60.00	49	40.00	122	100.0
3. Ascenso	85	70.00	37	30.00	122	100.0
4. Participación	90	74.00	32	26.00	122	100.0
5. Comunicación	79	65.00	43	35.00	122	100.0
6. Condiciones de trabajo	66	54.00	56	46.00	122	100.0
7. Aprendizaje	84	69.00	38	31.00	122	100.0
TOTAL	79	65.00	43	35.00	122	100.0

Fuente: Tablas N° 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.

GRÁFICO N° 01
EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010



En la tabla N° 8 y gráfico N° 1 se observa la motivación docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

- En lo que se refiere al reconocimiento de 122 (100%) docentes, 74 (61%) docentes manifestaron sí, (bueno) en reconocimiento a los docentes, mientras que, 48 (39%) docentes manifestaron no (deficiente) en reconocimiento a los docentes.
- En lo que se refiere al trato de 122 (100%) docentes, 73 (60%) docentes manifestaron sí (bueno) en trato a los docentes, mientras que 49 (40%) docentes manifestaron no (deficiente) en trato a los docentes.
- En lo que se refiere al ascenso de 122 (100%) docentes, 85 (70%) docentes manifestaron sí (bueno) en ascenso a los docentes, mientras que, 37 (30%) docentes manifestaron no (deficiente) en ascenso a los docentes.
- En lo que se refiere a participación de 122 (100%) docentes, 90 (74%) docentes manifestaron sí (bueno) en participación de los docentes, mientras que 32 (26%) docentes manifestaron no (deficiente) en participación de los docentes.
- En lo que se refiere a la comunicación de 122 (100%) docentes, 79 (65%) docentes manifestaron sí (buena) la comunicación en los docentes, mientras que, 43 (35%) docentes manifestaron no (deficiente) la comunicación en los docentes.
- En lo que se refiere a las condiciones de trabajo de 122 (100%) docentes, 66 (54%) docentes manifestaron sí (buena) las condiciones de trabajo de los docentes, mientras que, 56 (46%) docentes manifestaron no (deficiente) las condiciones de trabajo de los docentes.
- En lo que se refiere al aprendizaje de 122 (100%) docentes, 84 (69%) docentes manifestaron sí (bueno) el aprendizaje en los docentes, mientras que, 38 (31%) docentes manifestaron no (deficiente) el aprendizaje en los docentes.

Z Con estos resultados se logró el objetivo específico: Evaluar la Motivación Docente en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

También se observa que del promedio (\bar{x}) de 122 (100%) docentes, 79 (65%) docentes manifestaron que sí es decir, es buena la motivación en los docentes, predominando con 90 (74%) el indicador: Participación. Mientras, que 43 (35%) docentes manifestaron que no, es decir, es deficiente la motivación en los docentes, predominando con 56 (46%) el indicador

condiciones de trabajo, lo que permite afirmar que la motivación en los docentes en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 fue buena.

Z Con estos resultados se acepta la hipótesis derivada de investigación: La Motivación Docente es Buena en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

4.1.2.LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010

TABLA N° 09

LA PROGRAMACIÓN ANUAL EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010

PROGRAMACIÓN ANUAL	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
1. Área curricular	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
2. Grado – sección	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
3. N° de horas semanales	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
PRESENTACIÓN. La presentación de la programación describe:								
4. Qué se va a realizar	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
5. Por qué o para qué se va a realizar	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
6. Cómo se va a realizar	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
PROPÓSITOS DE GRADO								
Los propósitos de grado se han formulado en términos de capacidades y actitudes	100	82.0	22	18.0	0	0	122	100.0
Los propósitos de grado se han formulado considerando el cartel de logros por ciclo	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
Los valores y actitudes priorizadas se desprenden del panel de valores y actitudes del PCIE	105	86.0	17	14.0	0	0	122	100.0
Se explicita los valores y actitudes que se trabajaran como actitud ante el área	90	74.0	32	26.0	0	0	122	100.0
Se explicita valores y actitudes para el comportamiento	90	74.0	32	26.0	0	0	122	100.0
TEMA TRANSVERSAL								
Se evidencia los temas transversales que se trabajaran en el grado	70	57.0	52	43.0	0	0	122	100.0
ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES DIDÁCTICAS								
Las unidades didácticas están secuenciadas coherentemente	120	98.0	2	2.0	0	0	122	100.0
Las unidades didácticas son factibles de realizarse en el tiempo programado	120	98.0	2	2.0	0	0	122	100.0
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS								
Explicita estrategias de aprendizaje que guardan coherencia con las orientaciones del DCN de la EBR, la propuesta pedagógica del PEI y las orientaciones metodológicas del PCIE	75	61.0	47	39.0	0	0	122	100.0
ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN								
Las orientaciones para el proceso de evaluación de los aprendizajes guardan coherencia con las orientaciones de DCN de la EBR, la propuesta pedagógica del PEI y las orientaciones metodológicas del PCIE	72	59.0	50	41.0	0	0	122	100.0
TOTAL (\bar{X})	106	87.0	16	13.0	0	0	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 9 se observa la programación anual evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 106 (87%) docentes manifestaron que es Buena la Programación Anual, predominando de la Información General el indicador: Área Curricular, Grado y Sección, N° de horas. De la Presentación: Que se va a realizar, porqué o paraqué se va a realizar y cómo se va a realizar. Y del Propósito de Grado el indicador los propósitos de grado se han formulado considerando el cartel de logros por ciclo mientras que 16 (13%) docentes manifestaron que es Regular la Programación Anual, predominando el indicador: Tema Transversal: se evidencia los temas transversales que se trabajan en el grado, en tanto no se registra apreciación alguna como Deficiente. Lo que permite afirmar que la Programación Anual evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 es Buena.

TABLA N° 10
LA UNIDAD DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010

UNIDAD DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
Nombre de la Unidad	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
Duración	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
PRESENTACIÓN. La presentación de la programación describe:								
Qué se va a realizar	105	86.0	17	71.0	0	0	122	100.0
Por qué o para qué se va a realizar	103	84.0	19	69.0	0	0	122	100.0
Cómo se va a realizar	100	82.0	22	67.0	0	0	122	100.0
APRENDIZAJES ESPERADOS								
Los aprendizajes esperados se han formulado considerando el cartel de capacidades y el cartel de contenidos diversificados	98	80.0	24	66.0	0	0	122	100.0
El aprendizaje esperado está formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado	101	83.0	21	68.0	0	0	122	100.0
Los aprendizajes esperados guardan coherencia en su secuenciación (por la complejidad de la capacidad específica o del contenido y por la secuencia lógica de los contenidos)	103	84.0	19	69.0	0	0	122	100.0
VALORES Y ACTITUDES								
Se explicita los valores y actitudes que se trabajarán como actitud ante el área.	72	59.0	50	48.0	0	0	122	100.0
Se explicita los valores y actitudes para el comportamiento.	75	61.0	47	50.0	0	0	122	100.0
Los valores y actitudes corresponde a los seleccionados en la programación anual	79	65.0	43	53.0	0	0	122	100.0
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE/ACTIVIDADES								
Las estrategias propuestas permiten desarrollar los	85	70.0	37	57.0	0	0	122	100.0

aprendizajes esperados								
Las estrategias previstas son posibles de realizarse en el tiempo previsto	83	68.0	39	56.0	0	0	122	100.0
Propone estrategias cognitivas, metacognitivas y de pertinentes incorpora estrategias para el desarrollo de capacidades motrices	88	72.0	34	57.0	0	0	122	100.0
Programa estrategias que propone los textos para el estudiante	87	71.0	35	58.0	0	0	122	100.0
Explicita los recursos educativos (medios y materiales) que se utilizarán para realizar las actividades	90	74.0	32	60.0	0	0	122	100.0
EVALUACIÓN								
Para la evaluación presenta criterios, indicadores, Técnicas y/o instrumentos de evaluación	71	58.0	51	48.0	0	0	122	100.0
Se evidencia indicadores para todos los criterios de evaluación del área	74	61.0	48	50.0	0	0	122	100.0
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto	74	61.0	48	50.0	0	0	122	100.0
Los indicadores de evaluación tienen relación con los aprendizajes esperados	76	62.0	46	51.0	0	0	122	100.0
Se evidencia indicadores de evaluación para los valores y actitudes ante el área y el comportamiento	79	65.0	43	53.0	0	0	122	100.0
TOTAL (\bar{X})	90	74.0	32	60.0	0	0	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 10 se observa la unidad de aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 90 (74%) docentes manifestaron que es Buena la Unidad de Aprendizaje, predominando de la Información General el indicador: Nombre de la Unidad y Duración mientras que 32 (60%) docentes manifestaron que es Regular la Unidad de Aprendizaje, predominando el indicador: Evaluación: Para la evaluación presenta criterios, indicadores, Técnicas y/o instrumentos de evaluación, en tanto no se registra apreciación alguna como Deficiente. Lo que permite afirmar que la Unidad de Aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 es Buena.

TABLA N° 11
EL PROYECTO DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010

PROYECTO DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
Nombre del Proyecto de Aprendizaje	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
Duración	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
PRESENTACIÓN. La presentación de la proyecto de aprendizaje describe:								
Qué se va a realizar	100	82.0	22	18.0	0	0	122	100.0
Por qué o para qué se va a realizar	100	82.0	22	18.0	0	0	122	100.0
Cómo se va a realizar	100	82.0	22	18.0	0	0	122	100.0
APRENDIZAJES ESPERADOS								
Los aprendizajes esperados se han formulado considerando el cartel de capacidades y el cartel de contenidos diversificados	89	73.0	33	27.0	0	0	122	100.0
El aprendizaje esperado está formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado	87	71.0	35	29.0	0	0	122	100.0
Los aprendizajes esperados guardan coherencia en su secuenciación (por la complejidad de la capacidad específica y las fases o etapas del proyecto)	85	70.0	37	30.0	0	0	122	100.0
VALORES Y ACTITUDES								
Se explicita los valores y actitudes que se trabajarán como actitud ante el área	90	74.0	32	26.0	0	0	122	100.0
Se explicita los valores y actitudes para el comportamiento	90	74.0	32	26.0	0	0	122	100.0
Los valores y actitudes corresponde a los priorizados en la programación anual	95	78.8	27	22.0	0	0	122	100.0
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE/ACTIVIDADES								
Las actividades propuestas permiten desarrollar el aprendizaje esperado	89	73.0	33	27.0	0	0	122	100.0
Las actividades previstas son posibles de realizarse en el tiempo previsto	95	78.0	27	22.0	0	0	122	100.0
Propone estrategias cognitivas, metacognitivas y de ser el caso propone también estrategias para el desarrollo de capacidades motrices	75	61.0	47	39.0	0	0	122	100.0
Las actividades se encuentran considerando las etapas o fases del proyecto	68	56.0	54	54.0	0	0	122	100.0
Explicita los recursos educativos (medios y materiales) que se utilizarán para realizar las actividades	99	81.0	23	19.0	0	0	122	100.0
EVALUACIÓN								
Para la evaluación presenta criterios, indicadores, técnicas y/o instrumentos de evaluación	67	55.0	55	45.0	0	0	122	100.0
Se evidencia indicadores para todos los criterios de evaluación del área	69	57.0	53	43.0	0	0	122	100.0
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto o condición	68	56.0	54	44.0	0	0	122	100.0
Los indicadores de evaluación tienen relación con los aprendizajes esperados	67	55.0	55	45.0	0	0	122	100.0
Se evidencia indicadores de evaluación para los valores y actitudes ante el área y el comportamiento	65	53.0	57	47.0	0	0	122	100.0
Organización de los estudiantes / responsables								
Se evidencia la asignación de responsabilidades a los estudiantes	69	57.0	53	43.0	0	0	122	100.0
La organización o responsabilidad asignada a los estudiantes está en función de las necesidades del proyecto	68	56.0	54	44.0	0	0	122	100.0
Presupuesto / recursos financieros								

Se explicita los materiales a usar en el proyecto y su costo correspondiente	78	64.0	44	36.0	0	0	122	100.0
Los materiales explicitados son los adecuados para el proyecto y su costo tiene correspondencia con costos de la competencia de mercado	79	65.0	43	35.0	0	0	122	100.0
TOTAL (\bar{X})	85	70.0	37	30.0	0	0	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 11 se observa el proyecto de aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 85 (70%) docentes manifestaron que es Buena el Proyecto de Aprendizaje, predominando de la Información General el indicador: Nombre del Proyecto y Duración mientras que 37 (30%) docentes manifestaron que es Regular el Proyecto de Aprendizaje, predominando el indicador: Evaluación: Se evidencia indicadores de evaluación para los valores y actitudes ante el área y el comportamiento, en tanto no se registra apreciación alguna como Deficiente. Lo que permite afirmar que el Proyecto de Aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 es Buena.

TABLA N° 12
EL MÓDULO DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010

MÓDULO DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
Nombre del Módulo de Aprendizaje	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
Duración	122	100.0	0	0	0	0	122	100.0
PRESENTACIÓN. La presentación de la programación describe:								
Qué se va a realizar	101	83.0	21	17.0	0	0	122	100.0
Por qué o para qué se va a realizar	102	84.0	20	16.0	0	0	122	100.0
Cómo se va a realizar	103	84.0	19	16.0	0	0	122	100.0
APRENDIZAJES ESPERADOS								
Los aprendizajes esperados se han formulado considerando el cartel de capacidades y el cartel de contenidos diversificados	89	73.0	33	27.0	0	0	122	100.0
El aprendizaje esperado está formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado	95	78.0	27	22.0	0	0	122	100.0
Los aprendizajes esperados guardan coherencia en su secuenciación (por la complejidad de la capacidad específica o del contenido y por la secuencia lógica de los contenidos)	97	80.0	25	20.0	0	0	122	100.0
VALORES Y ACTITUDES								
Se explicita los valores y actitudes que se trabajarán como actitud ante el área	89	73.0	33	27.0	0	0	122	100.0

Se explicita los valores y actitudes para el comportamiento	92	75.0	30	25.0	0	0	122	100.0
Los valores y actitudes corresponde a los seleccionados en la programación anual	87	71.0	35	29.0	0	0	122	100.0
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE/ACTIVIDADES								
Las estrategias propuestas permiten desarrollar los aprendizajes esperados	105	86.0	17	14.0	0	0	122	100.0
Las estrategias previstas son posibles de realizarse en el tiempo previsto	109	89.0	13	11.0	0	0	122	100.0
Propone estrategias cognitivas, metacognitivas y de pertinentes incorpora estrategias para el desarrollo de capacidades motrices	113	93.0	9	7.0	0	0	122	100.0
Programa estrategias que propone los textos para el estudiante	114	93.0	8	7.0	0	0	122	100.0
Explicita los recursos educativos (medios y materiales) que se utilizarán para realizar las actividades	115	94.0	7	6.0	0	0	122	100.0
EVALUACIÓN								
Para la evaluación presenta criterios, indicadores, técnicas y/o instrumentos de evaluación	87	71.0	35	29.0	0	0	122	100.0
Se evidencia indicadores para todos los criterios de evaluación del área	88	72.0	34	28.0	0	0	122	100.0
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto	83	68.0	39	32.0	0	0	122	100.0
Los indicadores de evaluación tienen relación con los aprendizajes esperados	85	70.0	37	30.0	0	0	122	100.0
Se evidencia indicadores de evaluación para los valores y actitudes ante el área y el comportamiento	86	70.0	36	30.0	0	0	122	100.0
TOTAL (\bar{X})	99	81.0	23	19.0	0	0	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 12 se observa el módulo de aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 99 (81%) docentes manifestaron que es Buena el Módulo de Aprendizaje, predominando de la Información General el indicador: Nombre del Módulo de Aprendizaje y Duración mientras que 23 (19%) docentes manifestaron que es Regular el Módulo de Aprendizaje, predominando el indicador: Evaluación: Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto, en tanto no se registra apreciación alguna como Deficiente. Lo que permite afirmar que el Módulo de Aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 es Buena.

TABLA N° 13
LA SESIÓN DE APRENDIZAJE EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010

SESIÓN DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
APRENDIZAJES ESPERADOS: PROPÓSITOS								
Los aprendizajes esperados de la sesión fueron tomados de la Unidad didáctica	110	90.0	12	10.0	0	0	122	100.0
Los aprendizajes esperados de la sesión están formulados en término de capacidades y actitudes	112	92.0	10	8.0	0	0	122	100.0
El aprendizaje esperado esta formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado	115	94.0	7	6.0	0	0	122	100.0
SECUENCIA DIDÁCTICA / ESTRATEGIA / ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE								
El desarrollo de las actividades de la secuencia didáctica (estrategia) permiten desarrollar la capacidad específica prevista en el aprendizaje esperado	115	94.0	7	6.0	0	0	122	100.0
La secuencia didáctica se explicita los procesos de: motivación permanente, recuperación y activación de los saberes previos, conflicto cognitivo, trabajo en equipo, procesamiento de la información, evaluación (inicio, proceso y salida), retroalimentación, metacognición, otros	114	93.0	8	7.0	0	0	122	100.0
En la secuencia didáctica se evidencia la forma en que se vivenciará o trabajará las actitudes	115	94.0	7	6.0	0	0	122	100.0
En la secuencia didáctica se prevé los materiales (textos, material manipulativo, etc) que se utilizarán para realizar la sesión	117	96.0	5	4.0	0	0	122	100.0
Las actividades de aprendizaje son posibles de realizarse en el tiempo previsto	116	95.0	6	5.0	0	0	122	100.0
EVALUACIÓN								
Presenta indicadores e instrumentos para la evaluación	88	72.0	34	28.0	0	0	122	100.0
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto o condición	86	70.0	36	30.0	0	0	122	100.0
Los indicadores de evaluación están relacionados a los aprendizajes esperados	89	73.0	33	27.0	0	0	122	100.0
Los items o actividades de evaluación están formulados en función de los indicadores de evaluación	90	74.0	32	26.0	0	0	122	100.0
TEMAS TRANVERSALES. Los temas transversales son tratados:								
Mediante Contenidos	105	86.0	17	14.0	0	0	122	100.0
Mediante Estrategias metodológicas	105	86.0	17	14.0	0	0	122	100.0
TOTAL (\bar{X})	106	86.0	17	14.0	0	0	122	100.0

Fuente: Base de datos de la investigadora

En la tabla N° 13 se observa la sesión de aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

Del promedio (\bar{X}) de 122 (100%) docentes 106 (86%) docentes manifestaron que es Buena la Sesión de Aprendizaje, predominando de la Información General el indicador: Secuencia Didáctica/Estrategia/Actividad de Aprendizaje lo referente a: En la secuencia didáctica se

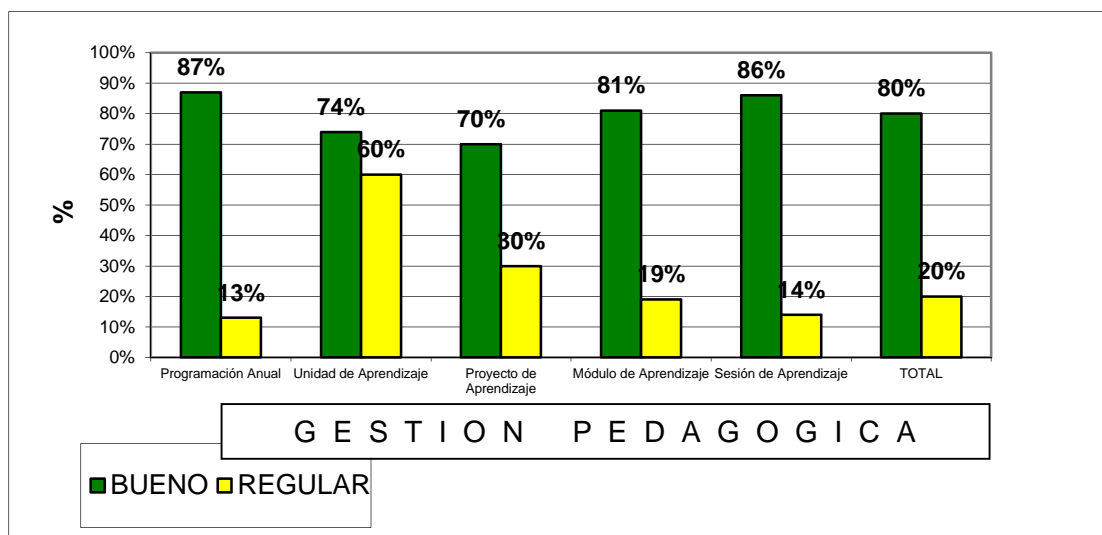
prevé los materiales (textos, material manipulativo, etc) que se utilizarán para realizar la sesión mientras que 17 (14%) docentes manifestaron que es Regular la Sesión de Aprendizaje, predominando el indicador: Evaluación: Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto o condición, en tanto no se registra apreciación alguna como Deficiente. Lo que permite afirmar que la Sesión de Aprendizaje evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 es Buena.

TABLA N° 14
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010

GESTIÓN PEDAGÓGICA	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Programación Anual	106	87.0	16	13.0	0	0	122	100.0
Unidad de Aprendizaje	90	74.0	32	60.0	0	0	122	100.0
Proyecto de Aprendizaje	85	70.0	37	30.0	0	0	122	100.0
Módulo de Aprendizaje	99	81.0	23	19.0	0	0	122	100.0
Sesión de Aprendizaje	106	86.0	17	14.0	0	0	122	100.0
TOTAL (\bar{X})	97	80.0	3.0	20.0	0	0	122	100.0

Fuente: Tablas N° 9, 10, 11, 12, 13

GRÁFICO N° 02
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO
NACIONAL IQUITOS 2010



En la tabla N° 14 y gráfico N° 02 se observa la Gestión Pedagógica evaluada por el docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 y es lo siguiente:

- En lo que se refiere a la Programación Anual de 122 (100%) docentes, 106 (87%) docentes manifestaron (Bueno) la Programación Anual del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, mientras que, 16 (13%) docentes manifestaron (Regular) la Programación Anual del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, no encontrándose apreciación (Deficiente).
- En lo que se refiere a la Unidad de Aprendizaje de 122 (100%) docentes, 90 (74%) docentes manifestaron (Bueno) la Unidad de Aprendizaje del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, mientras que, 32 (60%) docentes manifestaron (Regular) la Unidad de Aprendizaje del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, no encontrándose apreciación (Deficiente).
- En lo que se refiere al Proyecto de Aprendizaje de 122 (100%) docentes, 85 (70%) docentes manifestaron (Bueno) al Proyecto de Aprendizaje del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, mientras que, 37 (30%) docentes manifestaron (Regular) al Proyecto de Aprendizaje del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, no encontrándose apreciación (Deficiente).
- En lo que se refiere al Módulo de Aprendizaje de 122 (100%) docentes, 99 (81%) docentes manifestaron (Bueno) al Módulo de Aprendizaje del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, mientras que, 23 (19%) docentes manifestaron (Regular) al Módulo de Aprendizaje del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, no encontrándose apreciación (Deficiente).
- En lo que se refiere a la Sesión de Aprendizaje de 122 (100%) docentes, 106 (86%) docentes manifestaron (Bueno) la Sesión de Aprendizaje del docente en la institución educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, mientras que, 17 (14%) docentes manifestaron (Regular) la Sesión de Aprendizaje del docente en la institución

educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010, no encontrándose apreciación (Deficiente).

- Con estos resultados se logró el objetivo específico: Evaluar la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

También se observa que del promedio (\bar{x}) de 122 (100%) docentes 97 (80%) docentes manifestaron que es Buena la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos, predominando La Programación Anual y la Sesión de Aprendizaje mientras que 3 (20%) docentes manifestaron que es Regular la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos, en tanto no se registra apreciación alguna como Deficiente. Lo que permite afirmar que la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos en el año 2010 es Buena.

- Z Con estos resultados se acepta la hipótesis derivada de investigación: La Gestión Pedagógica es Buena en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

4.2. ANALISIS INFERENCIAL

4.2.1. Relación entre de la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos

TABLA N° 15

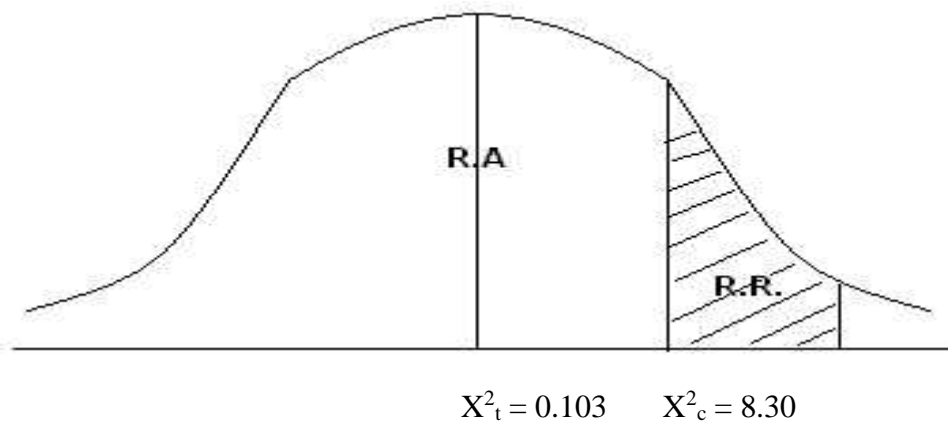
Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos – 2010

Motivación Docente	Gestión Pedagógica							
	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
SI (BUENO)	79	65.0	43	35.0	0	0.0	122	100.0
No (DEFICIENTE)	97	80.0	3	20.0	0	0.0	122	100.0
TOTAL (\bar{X})	88	73.0	23	28.0	0	0.0	122	100.0

Fuente: Tablas N° 8, 14

$$X^2_c = 8.30, \quad X^2_t = 0.103 \quad gl = 2, \quad \alpha = 0.05\%$$

$$X^2_c > X^2_t$$



$X^2_c > X^2_t$ Se acepta la hipótesis de la investigación

Existe una relación significativa entre Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

También se evidencia el objetivo general que dice:

Determinar la relación que existe entre la motivación la Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Al analizar la motivación docente en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 79 (65%) docentes manifestaron que la Motivación fue BUENA en el año 2010, resultado que coincide con ROMERO, D. (2003) cuando expresa que la motivación en el trabajo es un proceso mediante el cual un trabajador impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Al analizar la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 7 (80%) manifestaron que la Gestión Pedagógica fue BUENA en el año 2010, resultado que se relaciona con lo normado en la Ley General de Educación N° 28044 (2004) cuando manifiesta que el docente es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano y que tiene que planificar, desarrollar, evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales en convivencia en la comunidad educativa que integra.

Al realizar el análisis inferencial a través de la prueba estadística inferencial no paramétrica chi cuadrada (X^2) se observa que $X^2_c = 8.30$, $X^2_t = 0.103$, $gl = 2$, $\alpha = 0.05\%$, siendo $X^2_c > X^2_t$ con la que se acepta la hipótesis principal de la investigación: Existe relación significativa entre la motivación docente y la gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos, resultado que se relaciona con ROMERO, D. (2003) cuando en el estudio: “Motivación para el trabajo”, concluye que la motivación en el trabajo puede concebirse como un proceso mediante el cual se activa, se mantiene y se dirige la conducta hacia el logro de ciertas metas que satisfacen necesidades importantes en el individuo y a la vez permite el logro de metas organizacionales. Entre la motivación y el desempeño hay una estrecha inferencia o relación, por otra parte MERCADO DE ARELLANO, C. (2004) en el estudio “Modelo de motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del Instituto de Mejoramiento profesional del Magisterio de

la Universidad Pedagógica Experimental Libertador”, concluye que la mayor motivación conduce a una mayor satisfacción en el trabajo y por ende un desempeño exitoso y una clara identificación con la organización, por tanto motivación y desempeño laboral tienen asociación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones Parciales

- Z La motivación fue buena en los docentes de la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010.
- Z La motivación es una arma constante de todos aquellos directores que evidencian liderazgo y buen clima institucional.
- Z La gestión pedagógica fue buena en los docentes de la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos durante el año 2010.
- Z La gestión pedagógica es la columna vertebral del quehacer educativo, por lo que todas las instituciones educativas tendrían que desarrollarla satisfactoriamente.

6.2 Conclusión General

- Z Existe una relación significativa entre Motivación Docente y la Gestión Pedagógica en la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos 2010.
- Z La motivación principal en la Institución Educativa debe estar relacionada a la práctica pedagógica.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

7.1. Recomendaciones Parciales

- Z Al personal Directivo y jerárquico de la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos continuar con la motivación a los docentes a fin de que cumplan a cabalidad con sus funciones.
- Z A los Docentes de la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos Oriente continuar cumpliendo con sus funciones pedagógicas emocionales, de responsabilidad, de relaciones interpersonales que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.
- Z A los Estudiantes de la Institución Educativa Colegio Nacional Iquitos aprovechar el buen desempeño de los docentes para que su formación profesional sea exitosa.

7.2. Recomendación General

- Al Gobierno Regional y en particular a la Gerencia de Desarrollo Social y Económico, promover eventos educativos conducentes a la motivación y planificación pedagógica.
- A las Autoridades Educativas de la Dirección Regional de Educación de Loreto – DREL. Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) promover eventos de capacitación y actualización pedagógica y administrativa dirigida a los docentes para la satisfacción de sus necesidades profesionales y el logro de las metas organizacionales.

CAPÍTULO VIII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 📖 ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999b). Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
- 📖 ALVARADO, O. (1999) Administración de la Educación, Enfoque Gerencial 2º Edición, Perú, pp. 201, p. 163 -175
- 📖 ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999). Gerencia Educativa. Oportunidades y Desafíos. Universidad Cesar Vallejo, Primera Edición. Trujillo - Perú. Pp. 131.
- 📖 AVILA, R.B. (1999) Introducción a la Metodología de la Investigación, 2ª Edición, s/e, Perú, pp. 135, p. 67.
- 📖 BOLAÑOS, G. y MOLINA, Z. (1998) Introducción al Currículo, San José, EUNED.
- 📖 CALERO, M. (1999) Tecnología Educativa. Realidades y perspectivas, editorial San Marcos, Lima – Perú, pp. 354, p. 82
- 📖 COVEY, S. (1997) El liderazgo centrado en principios, S/E, Editorial Paidós, Barcelona, pp. 195, p. 38.
- 📖 CRÍSOLOGO, A. (1999) Compendio de Tecnología Educativa, cuarta edición, Lima – Perú. p. 71
- 📖 CHAPARRO, C. (2004) Motivación Laboral y Clima Organizacional en Empresas de Telecomunicaciones, s/e, Colombia, pp. 50, p. 27.
- 📖 CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill / Interamericana de México S.A. de C.V. Tercera Edición Naucalpan de Juárez, Estado de México. 1989
- 📖 DENISON, D. (1994) Cultura Corporativa, S/e, Editorial Logos, Bogotá, pp. 332, p. 25.
- 📖 ESCOBAR y MESA. (2000) Liderazgo transformacional. México
- 📖 ETKIN, J. (1999) La doble moral de las organizaciones, Editorial Mac Graw Hill, España, pp. 250, p. 50.
- 📖 FARRO, C. (1998) Gerencia de Instituciones Educativas hacia la calidad total, S/E, Lima – Perú, pp.220, p. 53.

- 📖 GARCÍA PEÑA, Claudia, (2006). Tesis: Estudio ex post facto sobre la motivación y la satisfacción laboral. Editorial Labor, Venezuela, pp. 163, p. 24
- 📖 GIBSON, J. IVANCEVICH, J. DONELLI T. (2001) Las Organizaciones; Comportamiento, Estructura, Procesos, 10ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, pp. 385, p. 148.
- 📖 GUTIÉRREZ, V. (2000) Gestión Institucional y Pedagógica, Lima – Perú.
- 📖 KINICKIA y KREITNER, R. (2003) Comportamiento Organizacional: Concepto, Problemas y Prácticas, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 275, p. 192.
- 📖 KOENES, A. (1991) Gestión y Motivación de Personal, s/e, Editorial DIAZ de Santos, España pp. 180 p.90.
- 📖 KOONTZ, O'DONEL, (1985) Liderar el cambio. El liderazgo Transformacional. Universidad de Zaragoza, España, pp. 536, p. 467
- 📖 LEY GENERAL DE EDUCACIÓN N° 28044: 2004
- 📖 MARTÍNEZ, C. (2001) Organizaciones y Gestión de la Empresa, s/e, editorial Nomos S.A., Bogotá, pp. 450, p. 70.
- 📖 MERCADO DE ARELLANO, C. (2004) Modelo de Motivación para reforzar el desempeño y el compromiso de los gerentes del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, s/e, Argentina, pp. 50, p. 65.
- 📖 MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Diseño Curricular Nacional (2008). Resolución Ministerial N° 0440-2008-ED
- 📖 MORENO, Miguel. (2006) La Motivación y su Influencia en el Ámbito Laboral, Editorial Labor, Venezuela, pp. 173, p. 84
- 📖 MOROMI NAKATA, Hilda. La Influencia de la Ejecución Curricular y el uso de Medios y Materiales en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Facultad de Odontología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. 2002, p. 75
- 📖 NAVARRO, E. y PERALTA, A. (2000) Currículo por Competencias y Modelos Pedagógicos, Lima – Perú.
- 📖 PAVEZ, J. (2001) Profesionalización Docente y Calidad de la educación, Chile, pp. 80, p. 52

- 📖 PIZANO, G. (1997) Diseño Curricular, S/E, Lima – Perú, pp. 243, p. 100
- 📖 REEVE, J. (2003) Motivación y Emoción, 3ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 280, p. 5.
- 📖 RIMARI, M. (2001) Actividades de Aprendizaje Significativo en el aula, en Revista Signo Educativo N° 98 y 99, Lima – Perú.
- 📖 ROMERO, D. (2003) Motivación para el trabajo, s/e, L, pp. 90, p. 71.
- 📖 RUCOBA, R. 1998. Evaluación del Planeamiento de la Enseñanza en la Escuela de Formación Profesional de Educación Secundaria de la Facultad de Ciencias de la Educación y Humanidades de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
- 📖 SÁNCHEZ, H., REYES, C. (1995) Metodología y Diseño de la Investigación Científica, Cuarta Edición, Perú, pp. 180, p. 63 – 64.
- 📖 SINACAY, L. 1993. Evaluación del Plan Curricular de la Escuela de Formación Profesional de Educación Secundaria de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Iquitos – Perú.
- 📖 SOVERO, F. (1998) Proyecto de Desarrollo Institucional de un Centro Educativo, Ediciones ABEDUL, Lima – Perú
- 📖 STONER, J (1996a) Comportamiento Humano, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 420, p. 80.
- 📖 STONER, J (1996b) Comportamiento Humano, s/e, Editorial Mc Graw Hill, México, pp. 420, p. 80.
- 📖 URWICK, L. (1955) La organización como un problema técnico, ensayo sobre la ciencia de la administración, s/n, p. 89
- 📖 VELÁSQUEZ, A., REY, N., (2001) Metodología de la Investigación Científica, s/e, Editorial San Marcos, Perú, pp. 311, p. 217.

Anexos

- J Anexo 01: Matriz de Consistencia
- J Anexo 02: Cuestionario N° 01
- J Anexo 03: Cuestionario N° 02
- J Anexo 04 : Informe de Opinión de Expertos del Instrumento de Investigación



Escuela de **Postgrado**

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

“RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010”

ANEXO N° 02

Encuesta Docente: MOTIVACIÓN DOCENTE

CÓDIGO: -----

I. PRESENTACIÓN

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la “RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010”.

El estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del grado académico de Magister en Gestión Educativa.

II. DATOS GENERALES

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA : -----

2. CONDICIÓN : Nombrado ----- Contratado: -----

3. EDAD : ----- 4. SEXO: -----

5. DÍA : ----- 6. HORA: -----

III. INSTRUCCIONES

- Responde las preguntas del cuestionario
- La información que nos proporciona será confidencial.
- No deje preguntas sin responder.
- Lee detenidamente las preguntas y respóndelas.

IV. CONTENIDO

MOTIVACIÓN INDICADORES	SI (B) 2	NO (D) 1
Reconocimiento		
1. Aumenta la autoestima cuando reconocen los servicios o tareas realizadas en el trabajo.		
2. Los jefes desconocen la capacidad laboral de los docentes.		
3. Los jefes desdeñan los estímulos laborales.		
Trato		
1. Se recibe un trato digno en el trabajo por parte del jefe		
2. Se recibe un trato indigno en el trabajo por parte del jefe		
3. Se recibe un trato comprensivo en el trabajo por parte del jefe		
4. Se recibe un trato arbitrario en el trabajo por parte del jefe		
Ascenso		
1. Los ascensos en el trabajo se realizan por méritos.		
2. Los ascensos en el trabajo se realizan por preferencias.		
3. Los ascensos en el trabajo se realizan por igualdad de oportunidades.		
4. Los ascensos en el trabajo se realizan por privilegios.		
Participación		
1. El jefe da mayor oportunidades en el trabajo.		
2. El jefe niega posibilidades de participación en el trabajo		
3. El jefe da nuevas responsabilidades laborales.		
Comunicación		
1. La comunicación en el trabajo es horizontal.		
2. La comunicación en el trabajo es vertical.		
3. La comunicación en el trabajo es permanente.		
4. No existe comunicación en el trabajo		
Condiciones de trabajo		
1. Las condiciones laborales son seguras.		
2. Las condiciones laborales son incómodas.		
3. Las condiciones laborales son saludables.		
4. Las condiciones laborales son insalubres.		
5. Las condiciones laborales son inseguras.		
Aprendizaje.		
1. En el trabajo hay oportunidad educativa.		
2. En el trabajo hay imposibilidad de aprender algo más		
3. En el trabajo hay de quienes aprender.		
4. En el trabajo prima la rutina		



MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

“RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010”

ANEXO N° 03

Encuesta Docente: GESTIÓN PEDAGÓGICA

CÓDIGO: -----

I. PRESENTACIÓN

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la “RELACIÓN DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA COLEGIO NACIONAL IQUITOS 2010”.

El estudio servirá para elaborar la tesis conducente a la obtención del grado académico de Magister en Gestión Educativa.

II. DATOS GENERALES

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA : -----

2. CONDICIÓN : Nombrado ----- Contratado: -----

3. EDAD : ----- 4. SEXO: -----

5. DÍA : ----- 6. HORA: -----

III. INSTRUCCIONES

- Responde las preguntas del cuestionario
- La información que nos proporciona será confidencial.
- No deje preguntas sin responder.
- Lee detenidamente las preguntas y respóndelas.

IV. CONTENIDO

PROGRAMACIÓN ANUAL	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
Área curricular								
Grado – sección								
N° de horas semanales								
PRESENTACIÓN. La presentación de la programación describe:								
Qué se va a realizar								
Por qué o para qué se va a realizar								
Cómo se va a realizar								
PROPÓSITOS DE GRADO								
Los propósitos de grado se han formulado en términos de capacidades y actitudes								
Los propósitos de grado se han formulado considerando el cartel de logros por ciclo								
Los valores y actitudes priorizadas se desprenden del panel de valores y actitudes del PCIE								
Se explicita los valores y actitudes que se trabajaran como actitud ante el área								
Se explicita valores y actitudes para el comportamiento								
TEMA TRANSVERSAL								
Se evidencia los temas transversales que se trabajaran en el grado								
ORGANIZACIÓN DE LAS UNIDADES DIDÁCTICAS								
Las unidades didácticas están secuenciadas coherentemente								
Las unidades didácticas son factibles de realizarse en el tiempo programado								
ORIENTACIONES METODOLÓGICAS								
Explicita estrategias de aprendizaje que guardan coherencia con las orientaciones del DCN de la EBR, la propuesta pedagógica del PEI y las orientaciones metodológicas del PCIE								
ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN								
Las orientaciones para el proceso de evaluación de los aprendizajes guardan coherencia con las orientaciones de DCN de la EBR, la propuesta pedagógica del PEI y las orientaciones metodológicas del PCIE								
TOTAL	(\bar{X})							

UNIDAD DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
Nombre de la Unidad								
Duración								
PRESENTACIÓN. La presentación de la programación describe:								
Qué se va a realizar								
Por qué o para qué se va a realizar								
Cómo se va a realizar								
APRENDIZAJES ESPERADOS								
Los aprendizajes esperados se han formulado considerando el cartel de capacidades y el cartel de contenidos diversificados								
El aprendizaje esperado está formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado								
Los aprendizajes esperados guardan coherencia en su secuenciación (por la complejidad de la capacidad específica o del contenido y por la secuencia lógica de los contenidos)								
VALORES Y ACTITUDES								
Se explicita los valores y actitudes que se trabajarán como actitud ante el área.								
Se explicita los valores y actitudes para el comportamiento.								
Los valores y actitudes corresponde a los seleccionados en la programación anual								
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE/ACTIVIDADES								
Las estrategias propuestas permiten desarrollar los aprendizajes esperados								
Las estrategias previstas son posibles de realizarse en el tiempo previsto								
Propone estrategias cognitivas, metacognitivas y de pertinentes incorpora estrategias para el desarrollo de capacidades motrices								
Programa estrategias que propone los textos para el estudiante								
Explicita los recursos educativos (medios y materiales) que se utilizarán para realizar las actividades								
EVALUACIÓN								
Para la evaluación presenta criterios, indicadores, Técnicas y/o instrumentos de evaluación								
Se evidencia indicadores para todos los criterios de evaluación del área								
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto								
Los indicadores de evaluación tienen relación con los aprendizajes esperados								
Se evidencia indicadores de evaluación para los valores y actitudes ante el área y el comportamiento								
TOTAL	(\bar{X})							

PROYECTO DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
Nombre del Proyecto de Aprendizaje								
Duración								
PRESENTACIÓN. La presentación de la proyecto de aprendizaje describe:								
Qué se va a realizar								
Por qué o para qué se va a realizar								
Cómo se va a realizar								
APRENDIZAJES ESPERADOS								
Los aprendizajes esperados se han formulado considerando el cartel de capacidades y el cartel de contenidos diversificados								
El aprendizaje esperado está formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado								
Los aprendizajes esperados guardan coherencia en su secuenciación (por la complejidad de la capacidad específica y las fases o etapas del proyecto)								
VALORES Y ACTITUDES								
Se explicita los valores y actitudes que se trabajarán como actitud ante el área								
Se explicita los valores y actitudes para el comportamiento								
Los valores y actitudes corresponde a los priorizados en la programación anual								
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE/ACTIVIDADES								
Las actividades propuestas permiten desarrollar el aprendizaje esperado								
Las actividades previstas son posibles de realizarse en el tiempo previsto								
Propone estrategias cognitivas, metacognitivas y de ser el caso propone también estrategias para el desarrollo de capacidades motrices								
Las actividades se encuentran considerando las etapas o fases del proyecto								
Explicita los recursos educativos (medios y materiales) que se utilizarán para realizar las actividades								
EVALUACIÓN								
Para la evaluación presenta criterios, indicadores, técnicas y/o instrumentos de evaluación								
Se evidencia indicadores para todos los criterios de evaluación del área								
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto o condición								
Los indicadores de evaluación tienen relación con los aprendizajes esperados								
Se evidencia indicadores de evaluación para los valores y actitudes ante el área y el comportamiento								
Organización de los estudiantes / responsables								
Se evidencia la asignación de responsabilidades a los estudiantes								
La organización o responsabilidad asignada a los estudiantes está en función de las necesidades del proyecto								
Presupuesto / recursos financieros								
Se explicita los materiales a usar en el proyecto y su costo correspondiente								
Los materiales explicitados son los adecuados para el proyecto y su costo tiene correspondencia con costos de la competencia de mercado								
TOTAL	(X)							

MÓDULO DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
INFORMACIÓN GENERAL. La información general contiene como mínimo la siguiente información:								
Nombre del Módulo de Aprendizaje								
Duración								
PRESENTACIÓN. La presentación de la programación describe:								
Qué se va a realizar								
Por qué o para qué se va a realizar								
Cómo se va a realizar								
APRENDIZAJES ESPERADOS								
Los aprendizajes esperados se han formulado considerando el cartel de capacidades y el cartel de contenidos diversificados								
El aprendizaje esperado está formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado								
Los aprendizajes esperados guardan coherencia en su secuenciación (por la complejidad de la capacidad específica o del contenido y por la secuencia lógica de los contenidos)								
VALORES Y ACTITUDES								
Se explicita los valores y actitudes que se trabajarán como actitud ante el área								
Se explicita los valores y actitudes para el comportamiento								
Los valores y actitudes corresponde a los seleccionados en la programación anual								
ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE/ACTIVIDADES								
Las estrategias propuestas permiten desarrollar los aprendizajes esperados								
Las estrategias previstas son posibles de realizarse en el tiempo previsto								
Propone estrategias cognitivas, metacognitivas y de pertinentes incorpora estrategias para el desarrollo de capacidades motrices								
Programa estrategias que propone los textos para el estudiante								
Explicita los recursos educativos (medios y materiales) que se utilizarán para realizar las actividades								
EVALUACIÓN								
Para la evaluación presenta criterios, indicadores, técnicas y/o instrumentos de evaluación								
Se evidencia indicadores para todos los criterios de evaluación del área								
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto								
Los indicadores de evaluación tienen relación con los aprendizajes esperados								
Se evidencia indicadores de evaluación para los valores y actitudes ante el área y el comportamiento								
TOTAL								(X)

SESIÓN DE APRENDIZAJE	BUENO		REGULAR		DEFICIENTE		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
APRENDIZAJES ESPERADOS: PROPÓSITOS								
Los aprendizajes esperados de la sesión fueron tomados de la Unidad didáctica								
Los aprendizajes esperados de la sesión están formulados en término de capacidades y actitudes								
El aprendizaje esperado esta formulado considerando los siguientes elementos: capacidad específica y contenido diversificado								
SECUENCIA DIDÁCTICA / ESTRATEGIA / ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE								
El desarrollo de las actividades de la secuencia didáctica (estrategia) permiten desarrollar la capacidad específica prevista en el aprendizaje esperado								
La secuencia didáctica se explicita los procesos de: motivación permanente, recuperación y activación de los saberes previos, conflicto cognitivo, trabajo en equipo, procesamiento de la información, evaluación (inicio, proceso y salida), retroalimentación, metacognición, otros								
En la secuencia didáctica se evidencia la forma en que se vivenciará o trabajará las actitudes								
En la secuencia didáctica se prevé los materiales (textos, material manipulativo, etc) que se utilizarán para realizar la sesión								
Las actividades de aprendizaje son posibles de realizarse en el tiempo previsto								
EVALUACIÓN								
Presenta indicadores e instrumentos para la evaluación								
Se formulan los indicadores de evaluación considerando: capacidad específica, contenido diversificado y producto o condición								
Los indicadores de evaluación están relacionados a los aprendizajes esperados								
Los items o actividades de evaluación están formulados en función de los indicadores de evaluación								
TEMAS TRANSVERSALES. Los temas transversales son tratados:								
Mediante Contenidos								
Mediante Estrategias metodológicas								
TOTAL	\bar{X}							



Escuela de Postgrado

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del informante :

Cargo e institución donde labora :

Nombre del instrumento motivo de evaluación:

Autor el Instrumento : **MARIA ANGÉLICA SANGAMA CUMAPA**

Alumno (a) de la sección de Post Grado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00 – 20				REGULAR 21 – 40				BUENA 41 – 60				MUY BUENA 61 - 80				EXCELENTE 81 – 100			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
1. CLARIDAD	Es formulado con lenguaje apropiado																				
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en habilidades observables																				
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la tecnología																				
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																				
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad																				
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar el Liderazgo y Clima Organizacional en Instituciones Educativas Primarias Públicas de Iquitos																				
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos científicos de la pedagogía																				
8. COHERENCIA	Entre los objetivos, hipótesis e indicadores																				
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la Investigación																				

III. OPINIÓN DE LA APLICABILIDAD

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN :

Lugar y Fecha:

.....
Firma del experto informante

D.N.I. N°

Tlf. N°